

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE PSICOLOGÍA -CIEPS-
"MAYRA GUTIERREZ"

**"GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE OUTPLACEMENT
EN EMPRESAS GUATEMALTECAS"**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL
HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

**ANA LETICIA MALDONADO CASTRO
JESSICA PAOLA MIRANDA VILLATORO**

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE

PSICÓLOGAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADAS

GUATEMALA, MARZO DE 2012

CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA
DIRECTOR INTERINO

LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE
SECRETARIO INTERINO

JAIRO JOSUÉ VALLECOS PALMA
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 035-2008
DIR. 337-2012

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

12 de marzo de 2012

Estudiantes

Ana Leticia Maldonado Castro
Jessica Paola Miranda Villatoro
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el **ACUERDO DE DIRECCIÓN TRESCIENTOS VEINTICINCO GUIÓN DOS MIL DOCE (325-2012)**, que literalmente dice:

"TRESCIENTOS VEINTICINCO: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE OUTPLACEMENT EN EMPRESAS GUATEMALTECAS"**, de la carrera de **Licenciatura en Psicología**, realizado por:

Ana Leticia Maldonado Castro
Jessica Paola Miranda Villatoro

CARNÉ No. 2001-13774
CARNÉ No. 2001-13859

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por Licenciada Katia Desiree Tejeda Vielman y revisado por Licenciado Marco Antonio García Enríquez. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO





Escuela de Ciencias Psicológicas
 Recepción e Información
 CIEPs USAC



CIEPs 186-2012
 REG: 035-2008
 REG: 035-2008

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

INFORME FINAL

Guatemala, 06 de marzo 2012

SEÑORES
 CONSEJO DIRECTIVO
 ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
 CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enríquez ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE OUTPLACEMENT EN EMPRESAS GUATEMALTECAS.”

ESTUDIANTE:
Ana Leticia Maldonado Castro
Jessica Paola Miranda Villatoro

CARNÉ No:
 2001-13774
 2001-13859

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 01 de marzo 2012 y se recibieron documentos originales completos el día 05 de marzo 2012, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


 Licenciado Marco Antonio García Enríquez
 COORDINADOR



Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”

c.c archivo
 Aracelis



CIEPs. 157-2012
REG: 035-2008
REG: 035-2008

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usnopsic@usac.edu.gt

Guatemala, 06 de marzo 2012

**Licenciado Marco Antonio García Enríquez, Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.-"Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas**

Licenciado García:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE OUTPLACEMENT EN
EMPRESAS GUATEMALTECAS”**

**ESTUDIANTE:
Ana Leticia Maldonado Castro
Jessica Paola Miranda Villatoro**

**CARNE NO.
2001-13774
2001-13859**

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 16 de febrero 2012 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


**Licenciado Marco Antonio García Enríquez
DOCENTE REVISOR**



Areli./archivo

Guatemala 20 de febrero de 2012

Licenciado
Marco Antonio García Enríquez
Coordinador Centro de Investigaciones en
Psicología – CIEPs – “Mayra Gutiérrez”
CUM

Estimado Licenciado García:

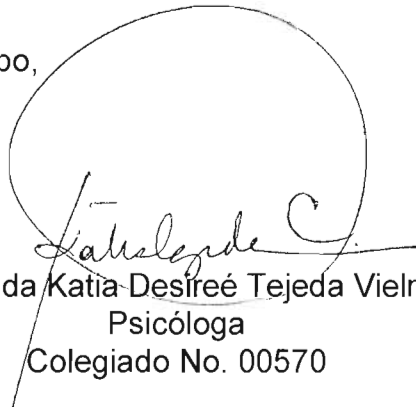
Por este medio permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado “Guía para la implementación de Outplacement en empresas Guatemaltecas” realizado por las estudiantes ANA LETICIA MALDONADO CASTRO, CARNÉ 200113774 y JESSICA PAOLA MIRANDA VILLATORO, CARNÉ 200113859.

El trabajo fue realizado a partir del 21 de noviembre de 2011 hasta el 20 de Febrero de 2012.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPS por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada Katia-Desirée Tejeda Vielman
Psicóloga
Colegiado No. 00570

Asesor de contenido

MG /mg
cc. Archivo



AGEXPORT
ASOCIACION GUATEMALTECA DE EXPORTADORES

Guatemala, 27 de enero de 2,012.

Licenciado
Marco Antonio García Enríquez
Coordinador Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas
CUM

Licenciado García:

Deseándole éxito en sus labores cotidianas, por este medio le informo que las estudiantes Ana Leticia Maldonado Castro carné número 200113774 y Jessica Paola Miranda Villatoro carné número 200113859, realizaron en esta institución su proyecto de investigación titulado "GUIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE OUTPLACEMENT EN EMPRESAS GUATEMALTECAS" durante el año 2011.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo.



Julissa Privado
Recursos Humanos
AGEXPORT



AGEXPORT
ASOCIACION GUATEMALTECA DE EXPORTADORES
15 Ave. 14-72, Zona 13
Tel: 2422-3400
Fax: 2422-3434
www.export.com.gt

Oficinas Centrales

15 Avenida 14-72 Zona 13, Guatemala, Guatemala
PBX: (502) 2422 3400 • Fax: (502) 2422 3434
info@agexport.org.gt

Filial de Occidente

7a. Calle 29-25, Zona 3, Quetzaltenango, Guatemala
Tels.: (502) 7763 5412-13-15 • Fax: (502) 7767 5078
filial.occidente@agexport.org.gt

www.export.com.gt



PADRINOS DE GRADUACIÓN

POR ANA LETICIA MALDONADO

KATIA DESIREÉ TEJEDA VIELMAN
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
COLEGIADO 570

JOSE ANTONIO GARCÍA MAYORGA
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
COLEGIADO1721

POR PAOLA MIRANDA VILLATORO

MARCO ANTONIO GARCÍA ENRÍQUEZ
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
COLEGIADO5950

MELI JOHANA CÁRCAMO DUARTE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
COLEGIADO 2582

DEDICATORIA

A Dios

Por haberme dado la vida y permitirme tener la bendición de haber logrado todo lo que hasta el día de hoy me he propuesto. Gracias por que ni un solo momento me has dejado sola, porque tú has estado conmigo.

A mi Madre

Julia Castro Bravo

Gracias por su noble sacrificio de trabajar arduamente y honradamente para brindarme mis estudios, Gracias por todo su amor y comprensión en todos los momentos de mi vida, siendo mi fiel compañía durante todos estos años. Gracias Mami por ser una mamá excepcional, este logro es de ambas. La amo mamita.

A mi Madrina

María Estella Giordani

Gracias por su gran ayuda brindada durante todos estos años de mi vida ya que usted forma parte de todos los logros que hasta el día hoy he tenido. Nunca olvidaré todo lo que usted ha hecho por mi mamá y por mí. Gracias por ser mi segunda madre en todo momento.

A mis sobrinas

Jennifer Andrea, Diana Paola y Karen Daniela Cabrera Morales

Para que sea fuente de inspiración a seguir adelante y decirles que se atrevan a soñar y trabajar duro para todo lo que se propongan, porque los sueños si se hacen realidad. Las quiero mucho!

A mi Hermano y a toda mi Familia

Carlitos y Familia, gracias porque cada uno de sus consejos y enseñanzas fueron parte fundamental para mi desarrollo personal y profesional. Los llevo siempre en mi corazón.

A mis Amigos

Gracias a todos mis amigos que estuvieron en todos los momentos difíciles y me apoyaron cuando más lo necesitaba, gracias por todos sus consejos y ser parte de mi vida.

DEDICATORIA

Dios:

Por hacer posible lo imposible. Por darle sentido a mi vida y darme una razón de vivir. Tú fuiste el primero en confiar en mí. Tú me sostuviste. Gracias!

A Guatemala:

Tierra bendita de Dios.

A la USAC:

Por aportar a la sociedad guatemalteca profesionales competentes.

A mi esposo:

Porque junto a ti he recorrido esta última recta, gracias por tu apoyo, paciencia y motivación. Eres mi mayorbendición. Te amo Fredy García Vega!

A mis padres:

César Augusto Miranda Guzmán y Magdiel Villatoro de Miranda por su amor y apoyo incondicional. Gracias a su esfuerzo pude alcanzar esta meta. Este triunfo también es de ustedes.

A mis hermanos:

César (no solo sos mi hermano sos mi amigo). Gabriela, Yared, Nathalie, Jonathan, Benjamín, Carlota y Rudy. Gracias por su cariño! Confío en que ustedes llegarán mucho más lejos.

A mis sobrinos:

Jonathan, Emanuel, David, Josafat y Megan. Los adoro!

A mis abuelos:

Alberto Villatoro R. (Q. E. P. D.) cuanto me enseñó con su ejemplo y sabiduría
Alicia Ochoa de Villatoro, usted es única abuela la quiero.

Humberto Delgado (Q. E. P. D.)

Ernestina Hernández (Q. E.P.D.) gracias por su cariño y enseñanza

A mis tíos:

Mara Villatoro, Wilfredo Villatoro, Eliu Villatoro, Ilvio Villatoro, Nora Delgado, Miriam Delgado (Q. E. P. D.) como me hubiera encantado que celebrarás conmigo este día, seguro hubieras estado en primera fila.

A mis amigos:

Realmente son un regalo de Dios. "No hace falta dar sus nombres y apellidos...porque de sobre ellos se saben aludidos"

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de San Carlos de Guatemala y Escuela de Ciencias Psicológicas, por haberme formado profesionalmente.

Asociación Guatemalteca de Exportadores AGEXPORT por permitirnos proporcionarle una alternativa moderna y de mucha ayuda para todas personas que integran a la compañía.

A nuestra Asesora

Licda. Katia Desireé Tejeda por brindarnos parte de su tiempo tan valioso para cada una de las revisiones. Gracias por todo su apoyo personal y profesional.

A nuestro docente Revisor

Lic. Marco Antonio García por ser nuestro mayor incentivo para completar el trabajo realizado, porque cada uno de sus consejos fueron de mucha ayuda y son parte de este logro.

INDICE

Resumen.....	1
Prólogo.....	2
Capítulo I Introducción.....	3
Planteamiento del Problema.....	4
Marco Teórico.....	8
Capítulo II Técnicas e Instrumentos.....	44
Capítulo III Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados.....	48
Capítulo IV Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	60
Referencias Bibliográficas.....	61
Anexos.....	64

RESUMEN

GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE OUTPLACEMENT EN EMPRESAS GUATEMALTECAS

AUTORAS

Ana Leticia Maldonado Castro
Jessica Paola Miranda Villatoro

El objetivo de esta guía de Outplacements darle un soporte a la Asociación Guatemalteca de Exportadores – AGEXPORT – en el proceso de desligamiento de sus trabajadores de nivel Gerencial con alto potencial, que por distintas razones ya no pueden tener oportunidad de un plan de carrera dentro de la misma institución.

Para poder llevar acabo esta guía realizamos 3 tipos de encuestas para cada tipo de población a investigar que distribuimos de la siguiente manera: a) Ejecutivos externos de AGEXPORT que realizaron un proceso de Outplacement; b) Ejecutivos externos de AGEXPORT que fueron despedidos de cualquier empresa sin ninguna asesoría; c) Ejecutivos Gerenciales de AGEXPORT, en relación a su perspectiva de que en algún futuro puedan utilizar con ellos este método – Despido con Asesoría Outplacement.

De esta manera pudimos determinar que un **despido** si tiene un impacto negativo para el trabajador ya que puede llevar a una persona a desarrollar ciertas manifestaciones de emociones que generan sentimiento de melancolía (tristeza), enojo, frustración y otros síntomas que contribuyen a una denotar una baja autoestima, la cual le dificultare iniciar una vida profesional y personal rápidamente.

La contra parte de este, es la opinión de personas que han tenido la oportunidad y/o quisieran pasar por un proceso de Outplacement, ya que consideran que esta asesoría ayuda a comprender y aceptar positivamente el proceso de cambio por el cual se está atravesando.

Esta Guía de Outplacement proporciona los pasos a seguir para brindar los medios necesarios y así lograr una transición positiva en la carrera del extrabajador, obteniendo como resultado, un nuevo trabajo que se adecue a su perfil y preferencias, y en el menor plazo de tiempo posible, reduciendo así los perjuicios económicos y psicológicos que ocasiona toda situación de despido. Y contribuir a una imagen positiva para los trabajadores que continúan en la empresa.

PRÓLOGO

Según la OIT la pérdida del empleo es considerada como uno de los más fuertes y perturbadores eventos vitales, calculándose que afecta cada año a 10 millones de personas en el mundo.

Guatemala es uno de los **países de Latinoamérica** con una situación del mercado laboral más dramática y lo cierto es que muchas personas tienen poca esperanza a la hora de buscar un empleo, debido a que las ofertas de trabajo son realmente muy escasas.

Los efectos psicofísicos que afrontan las personas que se encuentran en esta situación, se presentan en forma de ansiedad, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del auto concepto, síntomas psicósomáticos, irritabilidad, hipertensión, tensión, depresión, abandono y que puede ocasionar patologías más severas, tales como el alcoholismo u otra adicción a sustancias psicoactivas. En general, afecta el deterioro de la salud psicológica, la pérdida de bienestar y la insatisfacción con la propia vida.

Inspiradas en lo anterior se presenta una propuesta de una Guía para la implementación del Outplacement en empresas Guatemaltecas, pero siendo nuestra referencia la Asociación Guatemalteca de Exportadores – AGEXPORT – en el proceso de desligamiento de sus trabajadores de nivel Gerencial con alto potencial, pero que por distintas razones ya no pueden tener oportunidad de un plan de carrera dentro de la misma institución.

Con esta Guía de Implementación del Outplacement pretendemos brindar un soporte a cualquier empresa Guatemalteca, pero en especial a AGEXPORT, con el fin de que tenga una alternativa más humana, en su proceso de desvinculación en niveles Gerenciales.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

La guía para la implementación del Outplacement ayudará a dar a AGEXPORT una asesoría en el proceso de desligamiento de sus trabajadores con alto potencial, que por distintas razones ya no pueden tener oportunidad de un plan de carrera dentro de la misma institución. Al implementar este programa se minimizará el conflicto emocional que el mismo genera, ya que su principal objetivo es orientar a las personas a aprovechar sus fortalezas, definiendo sus objetivos y planificando su carrera laboral de manera eficiente y exitosa. El proceso de Outplacement lo que proporciona es brindar los medios necesarios para lograr una transición en su carrera, obteniendo como resultado, un nuevo trabajo que se adecue a su perfil y preferencias, y en el menor plazo de tiempo posible, reduciendo así los perjuicios económicos y psicológicos que ocasiona toda situación de despido.

En Guatemala muchas empresas ya ha utilizado este programa y en otros casos las empresas lo utilizan, sin saberlo. Esta guía tiene como principal objetivo brindar una desvinculación positiva y más humana a aquellos trabajadores que hayan tenido un desempeño sobresaliente cuenten con material que les permita poner en práctica un programa de Outplacement.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente existen varias empresas que se encuentran bien organizadas, lo cual las lleva a tener una mejor estructura de cada departamento.

El Departamento de Recursos Humanos ocupa un espacio importante dentro de las compañías y algunas de sus funciones más importantes encontramos las siguientes:

- Reclutamiento y selección
- Capacitación
- Inducción
- Evaluación del Desempeño
- Clima Organizacional
- Contratación
- Administración de disciplina (Despidos, entre otros)

Los despidos o la pérdida del empleo son considerados en psicología como uno de los eventos más fuertes y perturbadores que puede sufrir un trabajador, calculándose que afecta cada año a 10 millones de personas alrededor del mundo, según las encuestas anuales del 2011 realizadas por la **Organización Internacional del Trabajo (OIT)**, que es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de las cosas relativas al trabajo y las relaciones laborales.

Los efectos psicofísicos que afrontan las personas que se encuentran con el despido, se manifiestan de diferentes formas, tales como: ansiedad, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del autoconcepto (concepto de si mismo), síntomas psicósomáticos, irritabilidad, hipertensión, tensión, depresión, abandono y en determinados casos puede ocasionar patologías más severas, tales como el alcoholismo u otra adicción a sustancias psicoactivas. En general afecta el deterioro de la salud psicológica, la pérdida de

bienestar y la insatisfacción con la propia vida. Está de más mencionar que afecta el entorno familiar y social de la persona desempleada.

Por lo anteriormente expuesto, se desea compartir que hoy en día existe un servicio que busca una solución a este tipo de problemática, ya que dentro de los procesos de despido se encuentra una estrategia que si bien no es nueva en el ámbito laboral, muy pocas empresas toman en cuenta al momento de prescindir de los servicios de un trabajador, este Servicio se denomina OUTPLACEMENT.

La palabra “Outplacement”, no tiene una traducción concreta en español. La definición más aceptada se le atribuye a R. Kabana (1987) quien define a esta técnica como: “Un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigida a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad similar, en nivel o condiciones, a las de su anterior ocupación en el menor tiempo posible”.

Por tanto se considera que es un proceso importante que consiste en brindar acompañamiento al personal de mandos medios y superiores con talento, hacia otra empresa al momento de que, el trabajador o la empresa decidan poner fin a su relación laboral independientemente que sea por situaciones relativas al perfil o al salario del trabajador. Se espera, como resultado de un adecuado manejo de éste proceso, evitar que sea traumático para ambos grupos de trabajadores, los que se van y los que quedan dentro de la empresa, de tal manera, que se asegure una mínima pérdida de la productividad y una rápida recuperación de sus niveles.

El Outplacement es un servicio cuyo proceso tiene como objetivo principal ayudar a recolocar personas desvinculadas de sus empresas, haciendo más llevadera y menos traumática la nueva –y forzada- situación profesional, tanto para él como para su entorno familiar.

Las empresas que deciden desvincular a una o varias personas pagan las indemnizaciones pertinentes, pero además, de forma voluntaria y como muestra de buen hacer, pueden ofrecer la posibilidad de realizar un proceso de Outplacement, para ayudar al trabajador en la búsqueda de una nueva situación laboral o reorganización profesional. En la mayoría de los casos, podría decirse que se trata de un “Valor agregado”, conseguido en las negociaciones de despido. La empresa cumple así con sus obligaciones fiscales y morales, ofreciendo un trato más humano que contribuye a mejorar notablemente el futuro laboral de las personas desvinculadas y que a su vez genera para la compañía una manera de ser socialmente más responsable.

Cuando la persona desvinculada inicia su proceso de recolocación en un nuevo trabajo, el plazo de éxito depende de diferentes variables personales y profesionales, así como de la coyuntura del mercado. El tiempo promedio de recolocación se sitúa alrededor de tres a cuatro meses, aunque puede variar en función de otros factores como: la edad, la formación académica y profesional, el nivel de idiomas, lo demandado que esté el tipo de trabajo en el mercado laboral, etc.

Para la empresa, el Outplacement contribuye decisivamente a mejorar su imagen y a preservar en la medida de la posible el clima laboral interno, el cual generalmente se ve afectado tras los despidos.

Asimismo la empresa que implementa el servicio de “Outplacement” en su proceso de despidos o desvinculaciones genera una fidelidad muy fuerte hacia la persona que se retira y en la medida de lo posible asegura que no exista fuga de información confidencial sobre la empresa, porque hace que éste quede identificado con la institución y a su vez evita que el trabajador sea contratado por la competencia de su negocio.

Al trabajador, el Outplacement le facilita: asistencia profesional, logística y humana para competir en el mercado de trabajo en condiciones óptimas. Además, le ayuda a que afrontar la situación del despido sea lo menos traumática posible.

MARCO TEÓRICO

Iniciamos con la historia de los Recursos Humanos, para comprender un poco es importante mencionar la necesidad ha ido provocando la creación de nuevos procesos, sistemas y controles y estos a su vez han provocado desarrollo tanto para la industria como para el mismo ser humano.

HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS

ORIGEN

No se puede hablar en forma separada del origen de la administración, se refiere al derecho laboral, y la administración científica así como otras disciplinas al parecer es como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora al fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales, las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena practica de los mismo.

Así mismo Taylor y Fayol pusieran las bases de la administración a través de la coordinación, dirección, por lo tanto el mejor empleo de los recursos humanos.

Taylor creó las "oficinas de selección".

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercadosfinanzas, producción y en esta forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales como consecuencia de la necesidad de poner en manos los expertos una función importante de elaboración de nóminas y pago de seguro social.

FUNCIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. ¹

A) Supervisión de personal: Es todo aquel que tiene personal a su cargo: al de trabajo que supervisa, el de la dirección de que es representante inmediato y de supervisores que es compañero. Consiste en ayudar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

B) Administración de personal: Es el proceso de Admón. Aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización del país en general. Consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo

C) Relaciones industriales: El término queda reducido a la industria que evidentemente organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos además entre los proveedores y la fabrica y entre está sus clientes, también se establecen relaciones.

¹ C. Blanco Cohen **NUUESTRO PERSONAL** 1ª. Edición. México Limusa, 1975. Página 15.

D) Relaciones humanas: Cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes.

E) Relaciones laborales: Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de Recursos Humanos se emplea frecuentemente asociado a las relaciones obreras patronales.

F) Otras denominaciones: Manejo de personal: Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada.

PRINCIPALES OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS:

Objetivos sociales. Saber mantenerse dentro de la sociedad como un individuo con valores y propósitos dentro de ella.

Objetivos organizacionales. Tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.

Objetivos funcionales. Están enfocadas en función de las necesidades de la organización.

Objetivos individuales. Son los que pretenden seguir y alcanzar los recursos humanos dentro de una organización.

LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS SON:

1. Planeación de personal: Determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

2. Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción): Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

a) Reclutamiento: buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten: Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

b) Selección: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más fin a sus características.

c) Contratación: Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

d) Inducción: Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos

sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización, y viceversa. Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros, con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostraran las instalaciones de la empresa y principalmente de su área de trabajo. Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción)².

3. Capacitación y desarrollo: Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base a este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las deficiencias.

4. Administración de sueldos y salarios: Parte de la administración de personal que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades ya las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

6. Seguridad e Higiene en el trabajo: Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar

² IBÍD. Página 20.

enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

7. Relaciones laborales: Parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de tales contratos.

8. Prestaciones y servicio de personal. Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Determinación del sistema de organización

El nivel o posición que Recursos Humanos ocupe dentro de la estructura organizacional puede ser:

- **Nivel institucional:** nivel jerárquico de dirección, o sea, con capacidad de decisión.
- **Posición de asesoría:** brinda consultoría y servicios de staff. El Departamento de RRHH está vinculado a la Alta Dirección y a la Organización: todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por RRHH requieren el aval de la Dirección para que puedan ejecutarse en la organización.

Un departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo ayudar a las personas y las organizaciones de alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, enfrenta numerosos desafíos, que se derivan de las demandas y necesidades de los trabajadores de la organización y del contexto social, tanto en lo nacional como en lo internacional, éste medio es especialmente dinámico debido a la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y a la globalización de la economía.

El departamento de Recursos Humanos se responsabiliza de la selección, formación y contratación de los trabajadores, y se asegura que la plantilla esté motivada y sea productiva. El mercado del trabajo es transparente, los trabajadores pueden moverse de una empresa a otra buscando las mejores condiciones. La oferta de mano de obra tiene una influencia significativa sobre la capacidad productiva de su empresa. Por lo tanto la gestión de los Recursos Humanos implica un seguimiento del mercado laboral, una coordinación con los demás departamentos para estimar las necesidades en reclutamiento y formación de la mano de obra, y la definición de una política salarial atractiva para todos. La plantilla de cada empresa está constituida por cuatro grupos de trabajadores: los operarios no especializados que fabrican los componentes, los operarios especializados que ensamblan el producto final, el personal auxiliar, jefes de almacén, administrativos, cargos intermedios, etc. y el equipo directivo.

Como podemos visualizar el trabajo constituye en ésta y toda cultura económica, una forma de vinculación social y económica de carácter vital. Su pérdida, especialmente cuando es repentina, trae consigo una serie de reacciones emocionales negativas para la persona que la experimenta.

Existen autores que sostienen, desde una perspectiva conductual, muchos organismos que experimentan una significativa pérdida de una fuente de reforzamiento, presentan conductas inapropiadas, emocionales y/o

desadaptativas; y de hecho, el trabajo suele representar para muchos trabajadores y directivos, una fuente importante de reforzamiento.

Estas conductas desadaptativas, en la mayoría de los casos, influyen negativamente en la búsqueda de un nuevo trabajo u ocupación, lo que constituye un círculo difícil de romper y que tiende a agravarse, para la persona desempleada, con el paso del tiempo.

El despido o la pérdida del empleo produce, entre otras, respuestas de ansiedad, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del autoconcepto, síntomas psicósomáticos, hipertensión, tensión, depresión, abandono y progresivamente patologías más severas, tales como alcoholismo u otro tipo de adicción a drogas, y en general una serie de etapas y procesos que experimenta la persona en ese proceso de desvinculación laboral. ³

En general, el deterioro de la salud psicológica, la pérdida de bienestar y la insatisfacción con la propia vida ha sido ampliamente documentado.

En el plano familiar, si se trata del despido del jefe de familia, las relaciones familiares se tornan paulatinamente tensas y frías o distantes. Aumentan los roces y las fricciones sociales y el cambio de roles que eventualmente puedan ocurrir, generan alteraciones negativas del orden familiar tradicional.

Por fortuna, una gran cantidad de estas situaciones no es tan dramática, aunque la mayoría de las personas despedidas no suele estar en condiciones de utilizar con eficiencia el pensamiento lógico, sus experiencias, capacidad de razonamiento u otras habilidades, para realizar acciones útiles que le lleven a obtener un nuevo trabajo, oficio u ocupación.

³Forrester Sanders, Viviane Donald **El Horror Económico** 3ª. Edición México McGraw Hill 1990 . Página 22.

Ante esta situación parece razonable pensar que la contribución de las técnicas psicológicas aplicadas a la búsqueda de empleo, al cambio expedito de empleo o a reducir los períodos de desempleo, encontrarán un terreno fértil para su creciente utilización y posibilidades de ampliación de su ámbito actual de intervención.

En nuestra lengua, se suele utilizar la expresión "desvinculación" o "despido" a este término de desempleo forzoso, y cuando se desea expresar que se trata de un programa, se emplea "desvinculación programada" o "desvinculación asistida" o "retiro voluntario".

Este programa recibe el nombre de Outplacement, el cual consiste en dar una asesoría en el proceso de desligamiento de la organización de sus trabajadores, que busca reducir el conflicto emocional, orientar a las personas sobre cómo aprovechar sus fortalezas, definiendo objetivos y planificando su carrera laboral de manera eficiente y exitosa.

OUTPLACEMENT

ORIGEN

El tipo de servicios al que se está haciendo referencia es denominado a través de expresiones originales como «Outplacementcounseling, «Outplacementassistance o bien «Outplacementassessment».⁴ Sin embargo, es simplemente el término «Outplacement», que podría ser traducido como «recolocación», o sustituido por expresiones más amplias como la propuesta por

⁴Pickman A.J. **La Guía Completa de Outplacement**. 2a. Edición Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey 1996. Página 08 «outplacement counseling, «outplacement assistance o bien «outplacement assessment». Otros nombres con los que se le conoce al Outplacement:**Orientación y reinserción laboral**.

Dessler (1991) «asesoramiento de carreras y búsqueda de empleo», el más utilizado por todos los autores nacionales o extranjeros, teniendo además un matiz que no es recogido por la traducción al castellano de recolocación, ya que ésta puede ser realizada tanto dentro como fuera de la empresa, mientras que el término Outplacement se refiere únicamente a la recolocación fuera de la empresa que realiza el despido (frente a la recolocación dentro de la propia empresa que recibe la denominación de «inplacement»). Por este motivo, se puede considerar que el término Outplacement es el que más acertadamente recoge el significado de estos servicios.⁵

La actividad de Outplacement nació a finales de los años 60 en los Estados Unidos, dirigida principalmente a los ejecutivos de alto nivel y contratada por organizaciones con cierto sentimiento de «culpabilidad».

Benito (1981) atribuye su origen al desarrollo de una idea de George Lubber, de la consultora Think de Nueva York, el cual en 1969 decidió facilitar la colocación de los directivos que iban a ser despedidos de sus empresas.

Otros autores estiman su origen a mediados de los sesenta para ayudar a integrarse en la sociedad civil a los sacerdotes que perdían la vocación. Otros, por el contrario, atribuyen su nacimiento a la recolocación de centenares de técnicos y científicos de los que debía desprenderse la NASA como consecuencia de la reducción de los programas de investigación espacial.

De las dos o tres empresas originales aparecidas en la década de los 60 en los Estados Unidos dedicadas al Outplacement se ha pasado a varios cientos en dicho país, cuya facturación superó los 50 millones de dólares en 1980 (Cowden,

⁵IBÍD. Página 14

1992), los 300 millones en 1988 (Sweet, 1989) y los 600 en 1991 (Muñoz, 1992), pudiendo superar previsiblemente los mil millones de dólares hacia finales de la presente década según las previsiones de Piccolino (1988). La razón para su utilización también ha cambiado en estos poco más de veinte años desde el puro sentimiento de culpabilidad a la búsqueda de buenas relaciones con los trabajadores.

En un intento de establecer las bases conceptuales del fenómeno de estudio, se ha realizado una revisión de la literatura existente sobre el tema para recoger un conjunto de acepciones que sirvan de base para llegar a una definición propia.

Benito (1981) realiza la más simple definición del Outplacement al entenderlo como «un servicio de reorientación y empleo de directivos».

Flórez (1993), por su parte, pone el énfasis en su principal objetivo, la recolocación del candidato. Así, haría referencia al «proceso mediante el cual una persona que ha sido despedida de una empresa vuelve a reubicarse en el mercado laboral. Consideramos que esta definición no es muy exacta, ya que no está contenida la idea de servicio prestado por la empresa al trabajador despedido.

Para Una (1987) es «una solución ética y sin traumas para la reorientación de carrera o recolocación de ejecutivos». Afirma que, en la práctica, se trata de «un conjunto de estrategias y de técnicas que permiten, a las personas que deben dejar las empresas, tener posibilidades reales de encontrar rápidamente y en las mejores condiciones posibles (psicológicas, materiales, familiares, etc.) una nueva situación que compatibilice sus objetivos (personales y profesionales) con la realidad del mercado del empleo y en la que tenga posibilidades de éxito». Ya que al hacer referencia a los servicios de Outplacement no menciona explícitamente la recolocación del candidato, sino que menciona la «búsqueda

de una situación o expresión un tanto ambigua, el propio autor elabora posteriormente una definición más esquemática, según la cual, es «un conjunto de estrategias y técnicas que permiten a las personas separadas de su empresa tener posibilidades reales de encontrar rápidamente y en las mejores condiciones posibles un empleo».

Otras personas e identidades definen el Outplacement como el conjunto de servicios proporcionados por una empresa consultora especializada a aquellos profesionales que deben buscar un nuevo empleo, para que lo encuentren de forma que satisfaga sus expectativas en el menor plazo posible. Se trata de una definición en exceso restrictiva, ya que sólo contempla los servicios realizados por empresas consultoras, cuando tales servicios también pueden ser realizados exclusivamente por la empresa que realiza los despidos.

En el plano internacional, Zagat (1985) realiza una definición excesivamente general del Outplacement, ya que se refiere a él como programas fomentados por la empresa para minimizar el trauma personal y organizativo asociado con la pérdida del empleo. Es obvio que existen otras acciones que buscan ese objetivo y no están comprendidas en los servicios analizados.

Sweet (1989) lo define, de una forma más completa, como un servicio que proporciona a los trabajadores despedidos el conocimiento y guía profesional para acercarle al mercado de trabajo de una manera negociada y disciplinada para encontrar y obtener una nueva posición con una mínima cantidad de tiempo.

Partiendo de las principales ideas aportadas por los distintos autores, y en un intento de conseguir una visión lo más completa posible del significado del Outplacement, se puede presentar como válida la siguiente definición:

«Es el servicio que una empresa aporta a uno o varios trabajadores despedidos, bien por sus propios medios bien a través de consultores externos, a través del cual se ofrece a dicho(s) trabajador(es) el asesoramiento, la formación y los medios necesarios para lograr una transición en su carrera, consiguiendo un nuevo trabajo en otra empresa lo más adecuado posible a su perfil y preferencias en el menor plazo posible, reduciendo así los perjuicios económicos y psicológicos que genera toda situación de despido». Aún reconociendo que se trata de una definición un tanto extensa, se puede considerar que recoge las más importantes características.

Así, recoge las dos principales modalidades: el Outplacement individual y el colectivo, la posibilidad de ser ofrecido a un único trabajador o a un colectivo de ellos, el contenido fundamental del servicio: asesoramiento, formación y medios, y sus objetivos principales: rápida recolocación fuera de la empresa y minimización de los efectos negativos generados por el despido.⁶

Por tanto, y en conclusión, el Outplacement es un servicio de asesoramiento dirigido a trabajadores pero contratado por la empresa, lo que lo diferencia de otros servicios relacionados con el empleo o contratación de trabajadores.

MODALIDADES DE LOS SERVICIOS DE OUTPLACEMENT

La primera decisión que hay que afrontar al decidir llevar a cabo un servicio de Outplacement es la referente a quién va a realizar tal programa, ya que se presentan tres posibilidades: realizarlo a través de personas de la propia empresa (suficientemente capacitadas o tras una formación para tal fin), acudir a

⁶IBÍD. Página 101

empresas consultoras externas, o efectuar una combinación de ambas posibilidades.⁷

Hay buenos argumentos a favor y en contra de la realización del servicio por parte de la propia empresa. A este respecto, sobre la base propuesta por Sweet (1989) se puede señalar como principales, en uno u otro sentido, los siguientes:

A favor de la realización por parte de la propia empresa:

- Para una importante cantidad de empresas existe la impresión de que el costo de la consultaría externa de Outplacement es elevado, tal vez por ello, la opción de la realización por parte de la propia empresa cobra fuerza para aquellas empresas que desean ofrecer esta asistencia a sus trabajadores despedidos con unos recursos financieros más limitados.
- Puede disponerse de más tiempo para el asesoramiento individual.
- Hay un mayor conocimiento del entorno del individuo y la organización.
- Hay una mayor preocupación por parte de la organización y ésta se involucra más en la recolocación.
- Se hace evidente de cara a los trabajadores la preocupación que la empresa siente por ellos.

Por el contrario, a favor del recurso a empresas especializadas juegan aquellos argumentos que defienden la prestación de un servicio de mayor

⁷IBÍD. Página 119.

calidad a través de consultores externos, así Sweet (1989) señala los siguientes factores:

- El tiempo, esfuerzo y seguimiento requerido para suministrar un asesoramiento efectivo es a menudo mayor que el personal de la empresa puede ofrecer debido al resto de sus responsabilidades.
- Los recursos y experiencia de los consultores externos, que únicamente se dedican a la recolocación, son lógicamente mayores que los que pueda apoyar el personal propio.
- El personal afectado por el despido normalmente tendrá algún tipo de resentimiento y actitud negativa hacia la empresa, que puede ser disipado mejor por una tercera parte ajena a la compañía.

Por estos motivos, y ya que, como afirma Newman (1988). La mayor parte de las empresas sólo tienen recursos para proporcionar unos servicios muy limitados de Outplacement, parece que lo más efectivo podría ser el recurso a consultores externos cuyo servicio podría ser apoyado y complementado por personal de la propia empresa. No obstante, en opinión de Morin (1977) y de Piccolino (1988), el recurso al asesoramiento externo aumenta cuanto más elevados son la posición y el salario del trabajador despedido.

En el caso en que el asesoramiento es realizado por la propia empresa, el departamento de recursos humanos suele ser el que dirige el programa, y el responsable del mismo es, generalmente, un directivo de alto nivel de dicha área (director de recursos humanos, jefe de formación y empleo, jefe de reclutamiento, etc.).

Por esto parece ser, que el superior costo de la consultaría externa no es el factor más determinante al afrontar la decisión de «hacer o comprar —aunque éste es un elemento importante que la empresa debería evaluar antes de

acometer un programa de Outplacement—, sino que, la calidad del servicio prestado es el factor más valorado, sobretodo en las mayores empresas.

El Outplacement es en realidad un servicio de consultoría que está basado en un programa y utiliza unas herramientas didácticas, así como un método preciso. El programa de Outplacement puede ir dirigido a un trabajador concreto con una atención individualizada, especialmente de nivel directivo, o a un grupo de trabajadores afectados por una decisión de reducción de plantilla, en cuyo caso se habla de Outplacement grupal. .⁸

En una campaña de Outplacement hay que realizar un buen marketing personal del candidato. Es necesario identificar sus características (autodiagnóstico), elegir sus oportunidades objetivo, aprender a explicarlo y presentarlo (resumen profesional, cartas y entrevistas), saber cómo venderlo (campaña y método de exploración), y cómo negociar su precio (sueldo y negociaciones). Al igual que en el marketing de un producto en el que el éxito consiste en que el mismo resuelva las necesidades del consumidor, el éxito del profesional consistirá en que satisfaga plenamente las expectativas de la empresa sobre su trabajo y funciones.

Este proceso responde fundamentalmente al programa de Outplacement individual, los programas ofrecidos a nivel de grupo o de duración limitada ponen el énfasis en la técnica de la búsqueda de trabajo, el resumen profesional y la entrevista, con menor atención en el autoanálisis, el seguimiento o el asesoramiento personalizado.

⁸IBÍD. Página 30

La actividad principal de las empresas consultoras de Outplacement se centra en la modalidad de Outplacement individual.

El Outplacement tiene algunas modalidades, diferenciando entre el individual, el grupal o colectivo y una forma mixta de las dos anteriores.

OUTPLACEMENT INDIVIDUAL

El proceso del Outplacement individual consiste en la aplicación de una metodología que se ha de adaptar a las características específicas de cada candidato. Los destinatarios son normalmente directivos y mandos intermedios.⁹

Dentro del Outplacement individual pueden diferenciarse dos modalidades:

El Outplacement individual indefinido y el temporal.

En el **Outplacement individual temporal** la duración de los entrenamientos se limita a un plazo temporal, y no está ligada, por tanto, a la recolocación del candidato. En este programa no se ofrecen garantías de recolocación dentro del plazo temporal a que se refiere el servicio de outplacement.

En el **Outplacement individual indefinido** o ilimitado se realiza un asesoramiento individualizado, sin límite de tiempo, hasta conseguir la recolocación del candidato.

En este proceso puede señalarse varias etapas a saber:

El análisis y diagnóstico personal y profesional, la definición de objetivos y la formulación de la estrategia y las técnicas a utilizar en la búsqueda de empleo,

⁹Untá, Estuard. El Outplacement Individual en la Práctica. Única Edición. Madrid España Editorial AEDIPF junio (1987) Páginas 34-40.

la ejecución de la campaña de dicha búsqueda y el perfeccionamiento de las técnicas utilizadas y, por último, la negociación, contratación e integración en el nuevo puesto.

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO PERSONAL Y PROFESIONAL

Un programa de Outplacement siempre empieza con una reunión de contacto para establecer claramente la relación de apoyo entre el consultor y el candidato. Esta sesión suele realizarse en las oficinas del trabajador inmediatamente después de la separación. El objetivo de este acercamiento es el de ayudar al trabajador a reorientar rápidamente sus emociones y proporcionar nuevos parámetros lo antes posible.¹⁰

En primer lugar, el trabajador realizará junto al consultor un repaso de su historia profesional, incluyendo los hechos que han precedido a la separación. Posteriormente se hará hincapié en los logros profesionales conseguidos a lo largo de su carrera.

Un trabajador separado de la empresa no sólo pierde su trabajo sino también un sistema de apoyo estructurado, un estilo de vida y, lo que es más importante, una posición social. Con la primera reunión, el ex-trabajador comenzará su recuperación. Durante esta etapa tendrá que aprender a dominar sus emociones, a desarrollarse personalmente y a proceder a un análisis de valoración. El consultor servirá de portavoz, consejero y evaluador.

En esta fase, se realiza un análisis psicológico que permite una evaluación de su personalidad, así como recobrar su autoestima, haciéndole descubrir de nuevo sus aptitudes, capacidades y pericia profesional, haciendo hincapié en sus

¹⁰IBÍD. Páginas 34-40.

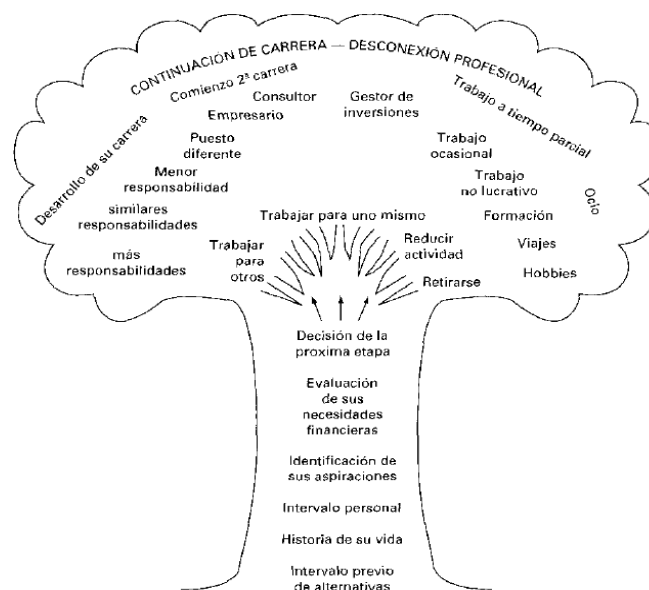
puntos fuertes y en sus propias limitaciones. Empleando los elementos desarrollados durante el proceso, el consultor ayudará a la persona a identificar la mejor orientación o todas las orientaciones posibles mientras que toma en cuenta sus intereses personales.

Generalmente suele utilizarse en este diagnóstico baterías de tests psicológicos para conocer los intereses personales, aptitudes, estilos de comunicación y dirección del candidato, etc. Los resultados le son transmitidos al trabajador en un informe con una síntesis de los puntos fuertes de su personalidad y aquellos aspectos que deberían ser corregidos en un proceso de desarrollo personal.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y TÉCNICAS DE BÚSQUEDA DE EMPLEO

La estrategia del Outplacement requiere la definición de los objetivos del candidato y el diseño de un plan de marketing personal, que permita alcanzarlos.

Árbol de decisión de carrera después del despido.



Basándose en el diagnóstico, el candidato podrá definir sus propios objetivos personales y profesionales.¹¹

El consultor debería hacer comprender al trabajador que ha de plantearse sus objetivos en términos de continuidad de carrera, y no de continuidad en la empresa, ya que, a veces mantener la continuidad de la carrera implica abandonar voluntariamente una organización para continuar en otra. Esos objetivos se materializarán, entonces, en la identificación de oportunidades – objetivo-, lo que implica definir los sectores, empresas, niveles jerárquicos, localidades geográficas o tipos de trabajos posibles y preferidos. A este respecto, se destaca la importancia de orientar la campaña de búsqueda de empleo hacia aquellos puestos y empresas que tengan más en común con el historial y las características más destacables (puntos fuertes) del candidato, debiendo ser en este aspecto muy selectivo en la definición del campo objetivo, cuestión que no siempre es tenida en cuenta por las empresas de outplacement —por falta de especialización y desconocimiento del sector donde se ha desarrollado el candidato.

El consultor ayudará al trabajador a integrar los datos obtenidos del diagnóstico psicotécnico en el relanzamiento de su carrera. Las diferentes posibilidades de decisión son representadas por una figura en forma de árbol.

En cuanto al plan de marketing personal, las herramientas incluyen el resumen del historial profesional o curriculum vitae, las cartas adjuntas de presentación y la entrevista.

El resumen del historial profesional o curriculum vitae, es una herramienta muy valiosa en este proceso. Su principal propósito es el de despertar el interés

¹¹Lela, Estella. El Outplacement el Exito en la Búsqueda de un Nuevo Empleo. Única Edición. Madrid 1995. Página 34.

de los trabajadores potenciales y el de obtener una entrevista. El resumen del historial profesional, que ha evolucionado de aquel modelo tradicional, objetivo e histórico, a menudo se representa en orden cronológico inverso. La elaboración del resumen profesional también requiere un proceso de preparación.

El trabajador separado aprenderá realmente a establecer su perfil profesional, a señalar sus logros profesionales y a organizar sus ideas para poder presentar su «producto» verbalmente. En un programa de Outplacement, se compara en cierto sentido a la persona con un producto para el mercado. Debe conocer su producto y saber donde venderlo (el producto y el vendedor deben ser un sólo conjunto y una misma cosa). Y lo más importante es que la persona transmita correctamente lo que es en realidad. La sinceridad y la honestidad con que se presente así mismo son la garantía de su éxito futuro, ya que no defraudará las expectativas del empleador.

La persona también obtiene una preparación intensiva para las entrevistas. El candidato aprende a responder a las preguntas difíciles o comprometidas, relacionadas por ejemplo, con las razones de su salida, con su objetivo profesional o con sus cualidades personales, y después de realizar ejercicios de observación y crítica de entrevistas pregrabadas, él mismo es entrevistado ante la cámara por los propios consultores para familiarizarse con su papel de entrevistado.

Las herramientas audiovisuales utilizadas revelan los fallos en el comportamiento, la solidez de la argumentación y la calidad de la presencia durante una entrevista.

La importancia de una buena preparación para las entrevistas es importante en un proceso de recolocación, unos objetivos de realización de diez o menos entrevistas por semana para candidatos de más de cincuenta años, de

diez a quince, para clientes con edad comprendida entre cuarenta y cincuenta años, y de quince a veinte para candidatos con una edad inferior.

Asimismo, el candidato descubre la dinámica del intercambio bilateral, sin ser la entrevista un examen cruzado sino más bien un diálogo y también una oportunidad de evaluar al entrevistador y a la empresa que representa (este concepto fue desarrollado en la consultoría de Outplacement para ayudar a las personas a comprender mejor la cultura social y los valores de los empleadores potenciales).¹²

El asesoramiento en la investigación de mercados también proporciona a la persona la preparación adecuada en el empleo de herramientas de exploración como el desarrollo de una red de contactos, elaborada a través de sus relaciones profesionales, que puede llevarle —directa o indirectamente— a establecer contactos con sus empresas objetivo. Durante todo el proceso de exploración laboral, el asesor actuará como el director de una campaña de marketing. Su papel será el de asegurarse de que no abandona ni el objetivo ni la técnica. Si es necesario, aplicará medidas preventivas mediante el asesoramiento o la formación.

El mercado laboral está dividido en dos segmentos denominados respectivamente «increatedo oculto» y «mercado público». Esto significa que muchas ofertas de empleo no se dan a conocer públicamente a través de medios masivos de comunicación, sobretodo a niveles directivos.

¹²IBÍD. Página 48.

CAMPAÑA DE BÚSQUEDA Y PERFECCIONAMIENTO DE TÉCNICAS

Esta etapa consiste en la ejecución del programa de acción utilizando los medios elegidos y el seguimiento de la campaña.

A medida que se van realizando contactos con las empresas objetivo se discute la estrategia y táctica de la búsqueda con el consultor, realizando un continuo perfeccionamiento de las técnicas utilizadas. Asimismo se valoran periódicamente los resultados de su actividad de marketing personal para mejorarlos.

También se lleva a cabo un seguimiento de ofertas de puestos de trabajo para conocer en la medida de lo posible la evolución del mercado de trabajo. Generalmente durante esta fase, la empresa consultora de Outplacement elabora y envía informes periódicos a la empresa contratante sobre los progresos del candidato.

Asimismo, mientras duran los servicios de asesoramiento, la consultaría de Outplacement pone a disposición del candidato aquellos medios necesarios para la ejecución de la campaña de búsqueda de empleo, este apoyo logístico suele incluir despacho de trabajo con los medios técnicos e informáticos adecuados, servicio de secretariado, base de datos de empresas, biblioteca de investigación y consulta e instalaciones para el entrenamiento y reuniones.

NEGOCIACIÓN, CONTRATACIÓN E INTEGRACIÓN EN EL NUEVO PUESTO

Ya que es habitual que el candidato tenga al final de la campaña varias ofertas, en esta última fase se asesora al candidato en la evaluación de las propuestas y la negociación de las ofertas de empleo para no tomar una decisión

equivocada, y poder llevar la negociación a buen término, con asesoramiento financiero específico en cuanto a sueldo, bonificaciones e incentivos.

Normalmente el equipo de asesores está a disposición del candidato durante un determinado plazo para ayudarlo a tener éxito en la nueva empresa, si éste lo considera necesario. En algunos casos, también se ofrece al candidato un plazo temporal desde la incorporación del candidato al nuevo puesto de trabajo para poder regresar al programa de Outplacement sin coste adicional en caso de no responder ese trabajo a las expectativas despertadas.

OUTPLACEMENT GRUPAL O COLECTIVO

En cuanto al Outplacement colectivo, su objetivo es colaborar con las empresas que se enfrentan a una reducción importante de su plantilla para minimizar la conflictividad y la pérdida de productividad inherente, intentando facilitar al personal excedente su recolocación rápida y definitiva.

Los destinatarios son categorías profesionales de niveles inferiores al de directivo, esto es trabajadores, técnicos, obreros cualificados, etc. El proceso difiere del seguido en el programa individual, y en todo caso incluye en primer lugar, unos seminarios de preparación a la búsqueda de empleo, que pueden ir seguidos de jornadas para reforzar determinados aspectos tratados en los seminarios tales como el curriculum vitae, respuestas a anuncios, candidaturas espontáneas, red de relaciones o entrevistas, etc.

Estos seminarios de preparación a la búsqueda de empleo tienen una duración de pocos días, la participación es voluntaria, y su desarrollo se basa en técnicas de dinámica de grupos, donde en cada grupo —formado por un número comprendido normalmente entre 5 y 10 personas— se realizan ejercicios de simulación.

El objetivo de los mismos es permitir a los candidatos establecer su balance profesional, definir sus objetivos de carrera, realizar su currículum-vitae y cartas de presentación, formarse en técnicas de búsqueda de empleo, y prepararse para los procesos de selección.

En segundo lugar, se organizan jornadas de seguimiento que están animadas por un consultor y se desarrollan bajo la forma de trabajo en grupo y entrevistas individuales.

En tercer lugar, se procede a la creación e implantación de equipos de trabajo, consistentes en antenas de empleo que acogen, asesoran e informan al personal a recolocar y se ocupan de detectar puestos de trabajo disponibles en su ámbito de actuación para dinamizar la colocación.

Algunas empresas consultoras de Outplacement realizan una diferenciación entre el Outplacement grupal y lo que ellas denominan recolocación colectiva. Ambos conceptos siguen una metodología muy similar; en este caso se pretende acoger y recolocar colectivos enteros de trabajadores, de diferentes categorías, sin afectar el funcionamiento de la empresa durante la implementación del proyecto. La principal diferencia estriba entonces, en que el Outplacement grupal va dirigido a grupos homogéneos de personal no directivo, mientras que un programa de recolocación colectiva va orientado a un colectivo más heterogéneo de la empresa.

Pueden establecerse, no obstante, otras matizaciones entre ambos programas. En cuanto a la responsabilidad de la consultora frente a los candidatos, en un programa de Outplacement colectivo la consultora sólo se responsabiliza de aquellos candidatos que desean buscar un empleo, mientras que en un programa de recolocación colectiva se busca una solución global, y existe una responsabilidad del colectivo en su conjunto, incluso de los que no participan activamente en la búsqueda de empleo. Por este motivo, hay más

probabilidades de obtener un peor índice de resultados. En un programa de recolocación colectiva también hay, por lo general, una mayor implicación de la empresa. Así, suele crearse un equipo mixto entre la consultora y personal de la empresa. Ambas partes, empresa y consultora comparten en este caso la responsabilidad de la operación.

Además, al ir orientada la recolocación colectiva a colectivos mayores que los programas de Outplacement, se generan normalmente economías de escala que reducen el coste por candidato.

OUTPLACEMENT MIXTO

La modalidad de Outplacement mixto tiene por objetivo el asesoramiento para la búsqueda de un nuevo empleo de colectivos reducidos de trabajadores, cuyo nivel intelectual y de formación les permite sacar rendimiento de las técnicas de Outplacement individual, y cuyo número y homogeneidad aconsejan la aplicación de los sistemas pedagógicos del Outplacement colectivo, convenientemente adaptados, con la consiguiente reducción de costes. El proceso contiene seminarios de preparación a la búsqueda de empleo, similares a los realizados en los programas colectivos, y ciertas horas de dedicación individualizada a cada candidato dentro de un plazo temporal a partir de la conclusión del seminario, para conseguir el máximo aprovechamiento sin que el coste ascienda hasta los niveles del Outplacement individual. En esta modalidad no se suelen ofrecer garantías de recolocación.

El Outplacement es una herramienta de recursos humanos que utilizan las organizaciones modernas que creen seriamente en la importancia de las

personas.¹³ Se utiliza principalmente en los procesos de cambio que enfrentan permanentemente las empresas, y que puede significar el despido de personal. Para la empresa, es una asesoría permanente y no solo está vinculada al despido. Para las personas, por otra parte, constituye la oportunidad de realizar un proceso de re-ingeniería personal, que agregue valor a su vida profesional y personal.

Este servicio es un proceso que tiene como objetivo principal ayudar a recolocar a personas que han sido desvinculadas de sus empresas, haciendo más llevadera y menos traumática su nueva y forzada situación profesional, tanto para él mismo como para su entorno familiar. No obstante, no se trata tan sólo de buscar una ocupación para el empleado que acaba de perder su puesto de trabajo; el proceso es más complejo y responde a la necesidad de orientar a los candidatos hacia aquellos puestos y compañías donde mejor pueda encajar su perfil, realizando una completa reorientación profesional.

La meta es adaptar el proceso de transición de carrera al perfil personal/profesional de cada uno de los candidatos, trabajando siempre de forma personalizada e individualizada.

La aplicación del Outplacement surge cuando una empresa decide rescindir la situación laboral que mantiene con un trabajador, pero además decide pagarle un programa específico, diseñado para que logre reincorporarse más rápido al mundo laboral.

En países más avanzados son más habituales los casos en que la propia compañía es la que se pone en contacto con un despacho profesional, para dar

¹³IBÍD. Página 44.

detalles del profesional y así se le presente una propuesta que se ajuste a su perfil.

Las empresas que deciden desvincular a una o varias personas pagan las indemnizaciones pertinentes a los trabajadores despedidos, pero además, de forma voluntaria y como muestra de buen hacer, pueden ofrecer también la posibilidad de realizar un proceso de transición de carrera para ayudar al trabajador en la búsqueda de una nueva situación laboral o reorganización profesional. Se trata de un plan de acompañamiento social que contribuye a mejorar notablemente el futuro laboral de las personas desvinculadas.

PARTICIPANTES DE ESTE PROCESO

Participan todos los entes envueltos en el proceso de cambio y ajuste que vive la organización: el área de Recursos Humanos, Capacitación, Gerentes y ejecutivos a cargo del personal afectado, Sindicatos, Departamento de Comunicación, entre otros. El enfoque está en asistir a las personas afectadas: aquellos que se quedan, los que deben cambiar de funciones o quienes, lamentablemente, deben dejar la organización. El proceso de asistencia involucra, comúnmente, todo un equipo de profesionales que asiste a los desvinculados durante un proceso que puede durar hasta seis meses.

OBJETIVOS DEL OUTPLACEMENT

- Asesorar y brindar apoyo psicológico individual destinado a superar la situación de crisis que implica la desvinculación.
- Proporcionar apoyo destinado a identificar y estimular las principales habilidades con las que cuenta la persona.

- Orientar y asesorar sobre la trayectoria laboral y definición de objetivos personales, así como diseñar una estrategia para alcanzarlos, acorde a su situación y a la del mercado actual.

Entrenamiento específico para establecer redes de contacto, construcción de currículum vitae ejecutivo, manejo de entrevistas de selección, canales de accesos al mercado, etc.

BENEFICIOS DEL OUTPLACEMENT PARA EL TRABAJADOR¹⁴

- Brinda asesoría y direccionamiento para sus futuras actividades, sean estas laborables o empresariales, por medio de un equipo de profesionales que brindan asesoramiento al mercado laboral con relación a los aspectos legales y jurídicos, económicos y de recursos humanos.
- Ayuda a comprender y administrar positivamente el proceso de cambio en el que está inmerso.
- Permite identificar sus fortalezas y los aspectos a mejorar, competencias, habilidades y estilo personal, para enfrentar con éxito los nuevos desafíos.
- Evidencia las informaciones de las posibilidades del mercado, para poder planificar su marketing personal y realizar una campaña de búsqueda activa, con eficacia. Por ejemplo: Optimizar las posibilidades a la hora de presentar su candidatura para un determinado puesto de trabajo (entrevistas, negociaciones, investigación de mercado). Al trabajador, el

¹⁴IBÍD. Página 46.

Outplacement le facilita la necesaria asistencia profesional, logística y humana para competir en el mercado de trabajo en condiciones óptimas.

BENEFICIOS DEL OUTPLACEMENT PARA LA EMPRESA:

- Asesoría en el proceso de desligamiento de sus trabajadores, reduciendo el conflicto emocional.
- La desvinculación es percibida por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad, mas que un quiebre.
- El participante queda agradecido con la organización y sus autoridades por la preocupación demostrada, con relación a su futuro.
- Se re-encuentra personal, profesional y empresarialmente, alcanzando motivación y optimismo sobre su propio futuro.
- Ayuda a los demás trabajadores a percibir bienestar y seguridad de parte de la organización con respecto a su persona.
- Desarrolla en forma completa la gestión de los recursos humanos.
- La empresa pone en práctica uno de los ejercicios más importantes: la responsabilidad social plena. Esto le permite mantener la coherencia entre los logros de la organización y los recursos humanos que le han colaborado para este fin. La experiencia demuestra que estos procesos generan, entre otros beneficios, un clima más comprometido con los cambios y con los nuevos desafíos entre el personal que se queda.¹⁵

¹⁵IBÍD. Página 47.

DURACIÓN DEL OUTPLACEMENT

Por lo general, la duración de estos servicios depende también de la predisposición y generosidad de la empresa que paga.

Una vez iniciado el proceso de recolocación el plazo de éxito depende de diferentes variables, personales y profesionales, así como de la coyuntura del mercado. El tiempo medio de recolocación está alrededor de tres a seis meses, aunque varía en función de factores como: la edad, la formación, el nivel de idiomas y de lo demandado que esté su puesto de trabajo en el mercado laboral, su empleabilidad, etc.¹⁶

PRINCIPIOS DEL OUTPLACEMENT

La metodología del Outplacement asegura la recolocación externa de una persona en condiciones óptimas de enfoque y de rapidez.

Tiene que percibirse como una etapa de la vida profesional, en la que el implicado pueda beneficiarse de:

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

¹⁶IBÍD. Página 49.

UN AMBIENTE PROFESIONAL

Después de una "evaluación" del grado óptimo de autonomía del candidato en relación con su consultor, y del conjunto de trabajadores susceptibles de aportarle asesoramiento, se debe asegurar la dinámica de un programa que permita:

- Tomar conciencia de su situación,
- Definir un verdadero proyecto profesional,
- Construir un plan de acción,
- Adquirir las técnicas y las herramientas que le permitan realizarlo; y
- Terapias en grupo que pueden permitir intercambios de puntos de vista y confrontaciones que refuerzan la dinámica de la búsqueda.

MEDIOS HUMANOS Y LOGÍSTICOS

Se debe contar con:

- Consultores adaptados al nivel y al entorno profesional de los candidatos,
- Consultores especializados en comunicación personal, verbal y no verbal,
- Centro de documentación,
- Secretariado; y
- Locales equipados con medios informáticos y de comunicación.

VENTAJAS DEL OUTPLACEMENT

- Contribuye a disminuir el tiempo de desempleo.
- Proporciona respaldo profesional, con asesoría durante todo el proceso de recolocación.
- Asesora a los directivos o ejecutivos que deban efectuar los despidos. Los capacita a través de entrevistas de desvinculación.
- Procura que el despido sea percibido por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad, más que como una quiebra o una desgracia.
- Facilita medios a los trabajadores desvinculados para su reinserción o reconversión laboral.

HISTORIA DE AGEXPORT

Era el año 1980, cuando la situación económica de Centroamérica se encontraba en un proceso de declinación, dada las restricciones al comercio, que nulificaban el intercambio comercial en la región, lo cual a su vez se debía en parte, a la baja demanda derivada de un gobierno comunista en Nicaragua, guerras civiles en El Salvador, presiones de la deuda internacional y baja de precios en los productos básicos de exportación.¹⁷

Esto provocaba una baja de divisas que impulsó la necesidad de estimular las exportaciones de otro tipo, ya que en esa época se dependía de los productos tradicionales: café, banano, azúcar, carne. Se empezaba a perfilar entonces la iniciativa de la Cuenca del Caribe, la cual preveía el abatimiento de todo tipo de impuestos de importación, lo cual se presentaba como una base para el lanzamiento al mercado internacional y la proyección hacia la exportación.

Paralelamente dos grupos industriales pensaban qué podían hacer para aliviar esta situación, uno de ellos el Licenciado Alfonso Pimentel Rodríguez se avocó con varias empresas industriales como: Industria Centroamericana de Vidrio, S.A., Alimentos Kerns de Guatemala y Kellogg's de Centroamérica, conformándose en 1981 la **Asociación Guatemalteca de Exportadores, AGEX** con una clara línea de independencia de las otras entidades gremiales de la época. El otro grupo, eran exportadores de productos no tradicionales: Mimbres S.A., Industria Exportadora de Alimentos S.A., Cervecería Centroamericana y otras.

¹⁷Ibíd I, Asociación Guatemalteca de Exportadores AGEXPORT. Manual de Inducción 2005

El primer grupo se reunía en las oficinas de sus industrias, para sentar las bases de la Asociación Guatemalteca de Exportadores, AGEX. El segundo grupo, lo hacía con el propósito de crear una comercializadora que estimulara la exportación de sus productos al mercado internacional. Una vez reunidos, decidieron conformar una comisión que elaborara una declaración conjunta de propósitos y un presupuesto inicial de gastos, sentando las bases para lo que sería la **Asociación Guatemalteca de Exportadores**.

Se designó para integrar esa comisión al Ingeniero Eduardo Sperisen por el grupo De Cominter y al Señor Amador Carballido Castañeda por AGEX, quienes elaboraron una declaración de propósitos que perduró por más de una década y que en parte sigue vigente. Inmediatamente se decidió dar carácter legal a la asociación allí nacida con el nombre de **Asociación Guatemalteca de Exportadores**.

Así, se comisionó a la Cámara de Industria para que abordara a los miembros del grupo promotor y le propusiera que se integrara a una de las instituciones que más se adecuara a sus intereses. Además, el Señor Juan Arturo Gutiérrez, quien fungía como Presidente de la Cámara de Industria, ofreció al grupo promotor, una sede, el pago de una secretaria, mobiliario, una pequeña oficina, una línea telefónica y el derecho de usar el nombre de Gremial de Exportadores adscrita a la Cámara de Industria, el apelativo que se utilizó por muchos años de No Tradicionales, surgió posteriormente.

De esta forma, el grupo manifestó a la directiva de la Cámara de Industria su aprobación, quedando **constituida el 19 de abril de 1982, la Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales, GEXPRONT, adscrita a la Cámara de Industria**, nombrando como presidente al Ingeniero Eduardo Sperisen.

Esta situación perduró hasta 1992 cuando se le dio carácter de Asociación a la entidad, llamada entonces Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales, adscrita a la Cámara de Industria. Asimismo, en 1997 la entidad dejó su adscripción a esta cámara. De esta forma casi la actual Asociación Guatemalteca de Exportadores, sabida de que el posicionamiento en el mercado global exige fortalecer la imagen de las exportaciones y del sector, mostrándolo como competitivo, dinámico, innovador y moderno, renueva su imagen en el 2006. **AGEXPORT** persigue el reconocimiento del Sector Exportador fuera de nuestras fronteras para evolucionar y avanzar en el camino hacia la competitividad que lleve a Guatemala a ser un país que progresa gracias a la exportación de sus productos altamente calificados, reforzando su carácter de institución líder que trabaja y lucha por *Hacer de Guatemala un País Exportador*.

❖ **VISIÓN**

Soñamos hacer de Guatemala un país exportador, en este sueño se puede ver al Sector Gobierno y sector Empresarial trabajando en conjunto y conquistando mercados internacionales con producto de alta calidad y proyectando una imagen de un país serio en el cumplimiento de sus compromisos.¹⁸

❖ **MISIÓN**

Promoviendo el crecimiento de las exportaciones basados en la competitividad, contribuyendo así al desarrollo económico y social de Guatemala en forma sustentable. Buscamos desarrollar en forma creativa nuestras ventajas competitivas.¹⁹

¹⁸Ibíd IV Asociación Guatemalteca de Exportadores AGEXPORT. Manual de Inducción 2005

¹⁹Ibíd V, Asociación Guatemalteca de Exportadores AGEXPORT. Manual de Inducción 2005

CAPITULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

TÉCNICA DE MUESTREO

Se realizó una investigación de campo, con 3 tipos de encuestas para cada tipo de población a investigar. a) La primera encuesta fue realizada a los trabajadores que pasaron por un proceso de despido común; b) la segunda encuesta fue realizada a trabajadores que pasaron por un proceso de despido con asesoría Outplacement; y c) la tercera encuesta fue para conocer la opinión de los trabajadores, si en un futuro la empresa para la cual trabajan, utilizara el Outplacement en ellos. La justificativa de utilizar 3 tipos de encuesta, es porque necesitábamos tener 3 diferentes puntos de vista y tener mayor objetividad en la realización del manual.

Administración de Encuestas:

Se aplicó una encuesta a 5 personas ejecutivos de alta gerencia, que pasaron por un proceso de despido.

Otra muestra fue de 5 ejecutivos con el mismo perfil –alta gerencia– pasaron por el proceso de despido, pero con la diferencia de haber recibido la asesoría del servicio Outplacement.

Y una muestra final fue de 5 ejecutivos de alta gerencia, en relación a su opinión de que en un futuro, utilizaran el proceso de Outplacement en él.

Estos 15 ejecutivos que se tomaron como muestra fueron de varias Empresas Guatemaltecas, incluyendo a AGEXPORT.

TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Se utilizaron dos técnicas de análisis estadístico basadas en el método cuantitativo - recolectamos y analizamos los datos cuantitativos sobre los puntos sobre salientes de los datos- y cualitativo- porque obtuvimos registros narrativos de observaciones que se realizaron en algunas preguntas y las entrevistas- de todos los datos recopilados en las encuestas-. De este modo se analizaron y se cuantificaron dichas respuesta para tener una mejor visualización de los datos que se resaltan en el análisis e interpretación de los datos.

INSTRUMENTOS

Encuestas: Se aplicó una encuesta a ejecutivos de alta gerencia, con 3 objetivos a) Ejecutivos que utilizaron este proceso de Outplacement; b) Ejecutivos que en algún momento atravesaron un proceso de despido sin ninguna asesoría; c) Ejecutivos actualmente trabajadores, y su perspectiva de que en un futuro puedan utilizar con ellos algún proceso de Outplacement. Estos datos nos ayudaron a determinar el impacto que se tiene y se puede tener en los trabajadores al utilizar ambos procesos, despido sin asesoría o con Outplacement.

Dentro del trabajo de investigación se conto con la participación de dos personas, mismas que tuvieron la responsabilidad de investigar las referencias Bibliográficas, ya que el objetivo principal fue fundamentar teóricamente el trabajo de investigación, de tal forma que diéramos a conocer al lector los conceptos esenciales del Outplacement y otros conceptos que se relacionen con el mismo. Se utilizaron diversos documentos como, libros de texto, documentales y más, que nos ayudaron a realizar un análisis y síntesis del proceso Outplacement. También ayudó a documentar los resultados que se obtuvieron de

la investigación de campo, sobre los beneficios que la empresa y el trabajador obtienen al utilizar este proceso.

Otro tipo de investigación que se utilizó es la descriptiva y explicativa la cual debido a que otros de los objetivos era explicar el funcionamiento del Outplacement, así como cada fase o etapa que lo conforma. También por medio de este estudio de campo se pudo observar que los beneficios que obtiene la empresa y los trabajadores que pasaron por este proceso son varios, para lo cual contribuyó a determinar cómo, cuándo, dónde y por qué ocurre el cambio de perceptiva del trabajador al salir de la empresa por medio de este proceso a diferencia de ser simplemente despedido.

Asimismo nos ayudó a describir los beneficios que da como resultado este procedimiento y elaborar un manual informativo del mismo. De lo anterior se pudo obtener datos tales como: origen del Outplacement, concepto, opiniones de trabajadores que pasaron por este proceso y también de aquellos que no han tenido la oportunidad de pasar por un proceso de Outplacement. Esta investigación permitió ordenar los resultados de las observaciones de los beneficios, las características, los factores, los procedimientos y demás de este proceso.

RECURSOS INSTITUCIONALES

Se decidió entregar una Guía del proceso Outplacement a AGEXPORT, ya que se realizó un análisis y se llegó a la conclusión que esta empresa llena el principal requerimiento de este proceso, tener ejecutivos de alto nivel jerárquico con más de 10 años de trabajo, entrega y dedicación a la empresa y que por tal razón el riesgo de que suceda un despido por cualquier causa es latente. La Asociación Guatemalteca de Exportadores –AGEXPORT- es una empresa que aparte de distinguirse por su alto desempeño en la promoción de las Exportaciones a nivel guatemalteco, también se distingue por el trato y

oportunidades de desarrollo por sus trabajadores y este es un indicador más para que AGEXPORT sea la empresa idónea para presentar esta propuesta de trabajo para que en algún futuro pueda llegarse a aplicar.

Por otra parte también será una Guía que ayude a cualquier lector a informarse sobre este procedimiento y todas sus fases.

CAPITULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la población

Con el fin de realizar esta investigación se aplicaron 3 tipos de encuestas:

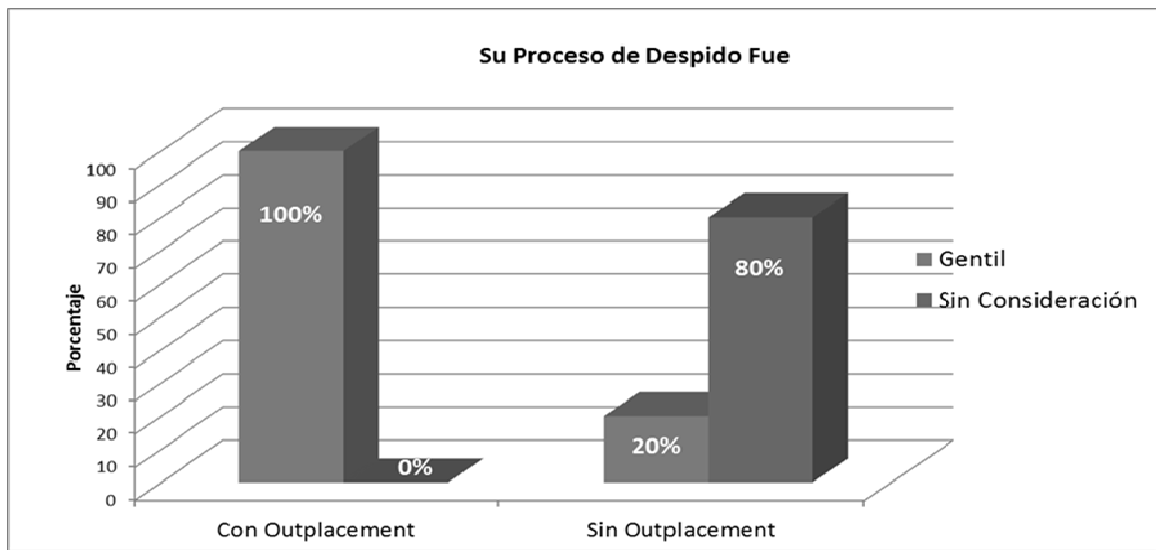
1. La primera dirigida a personas que atravesaron un despido sin un programa de Outplacement.
2. La segunda a Ejecutivos que recibieron asesoría por medio de Outplacement al momento de su desvinculación.
3. La tercera a Ejecutivos que no han atravesado por un despido y su perspectiva de utilizar en un futuro un Outplacement.

Los tres tipos de encuestas fueron aplicadas a hombres y mujeres que tenían como mínimo pensum cerrado a nivel de licenciatura, fueron profesionales que ocuparon u ocupan un puesto de mando medio (jefatura, gerencia, dirección) con un mínimo de 5 años de antigüedad en la empresa, trabajadores de empresas guatemaltecas, residentes de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

En base a los resultados de estas encuestas se utilizarán gráficos que nos ayudaron a comprender los beneficios tanto para la empresa como para el colaborador de recibir un proceso de Outplacement.

PRESENTACIÓN DE GRÁFICAS

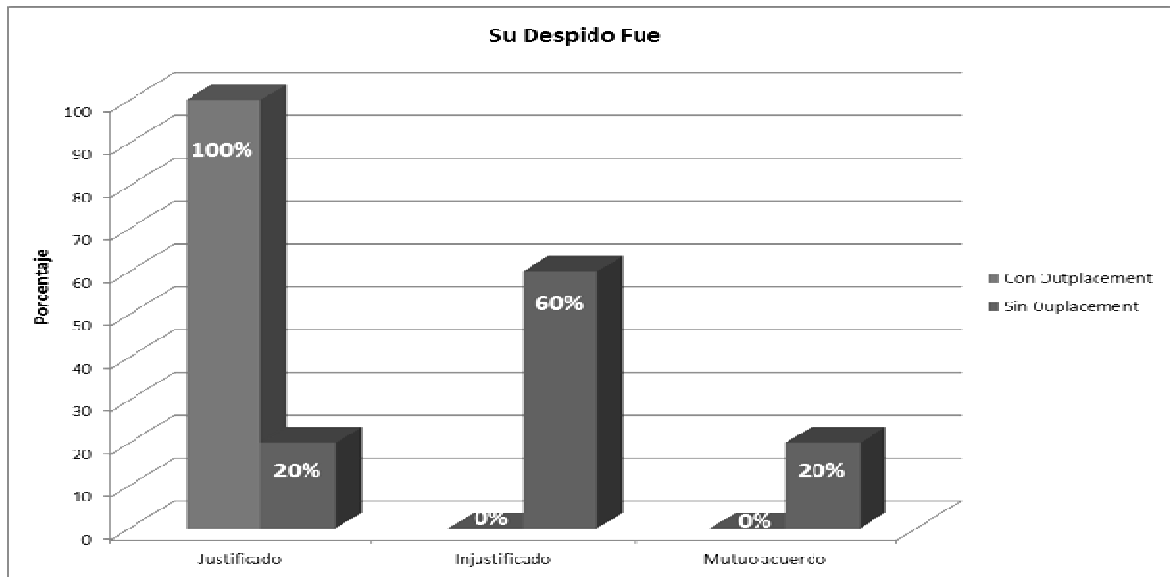
Gráfico 1



Fuente: Los datos fueron obtenidos de la aplicación de las encuestas elaboradas para las personas que atravesaron el proceso de despido durante el año 2011

En gráfico 1 se revela que el 80% de los ejecutivos desvinculados sin un proceso de Outplacement consideran que su proceso de despido fue sin consideración mientras que el 100% de los profesionales desvinculados con Outplacement consideran que su proceso de despido fue gentil.

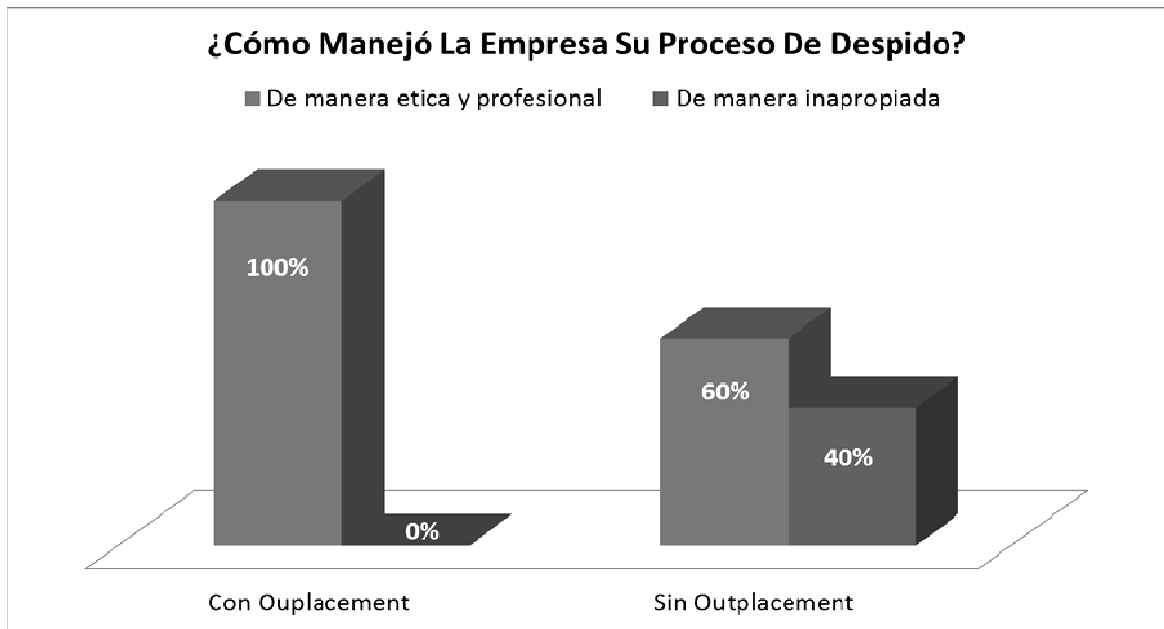
Gráfico2



Fuente: Los datos fueron obtenidos de la aplicación de las encuestas elaboradas para las personas que atravesaron el proceso de despido durante el año 2011

El gráfico 2 demuestra que el 100% de los ejecutivos desvinculados por medio de Outplacement consideran que su despido fue justificado mientras que el 60% de los ejecutivos desvinculados sin Outplacement consideran que fue injustificado, únicamente el 20% consideran que fue justificado y el otro 20% indicaron que fue por mutuo acuerdo.

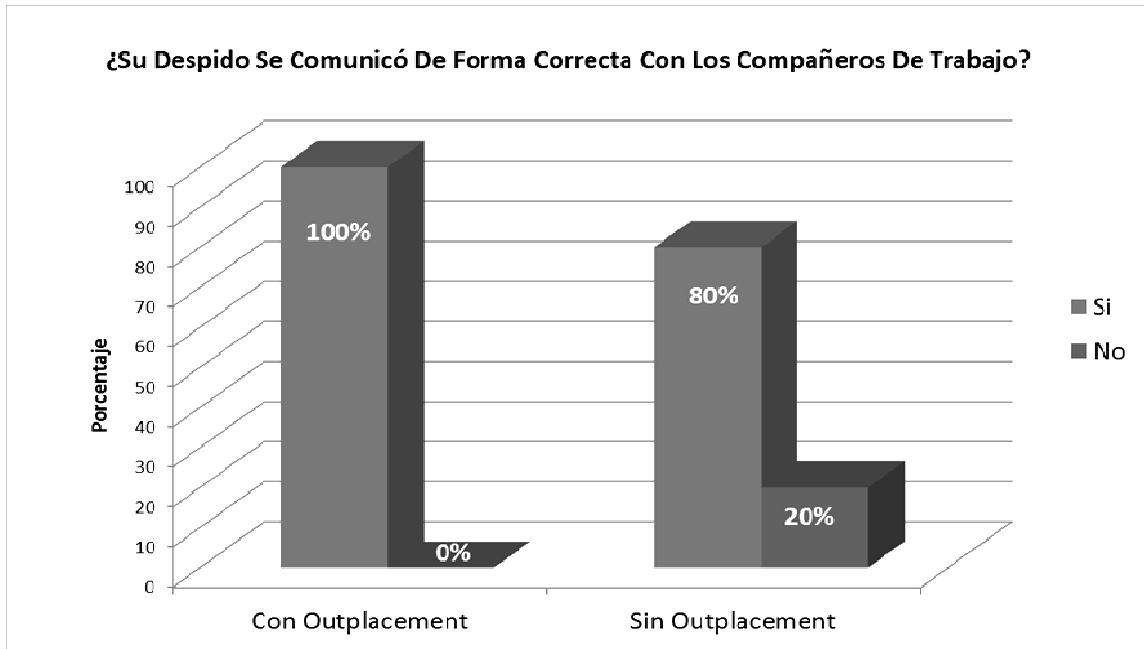
Gráfico 3



Fuente: Los datos fueron obtenidos de la aplicación de las encuestas elaboradas para las personas que atravesaron el proceso de despido durante el año 2011

El gráfico 3 revela que el 100% de los ejecutivos desvinculados por medio de Outplacement consideran que su despido fue manejado de manera ética y profesional mientras que únicamente el 60% de los ejecutivos desvinculados sin Outplacement consideran que fue manejado de manera ética y profesional frente a un 40% que consideran que fue manejado de manera inapropiada.

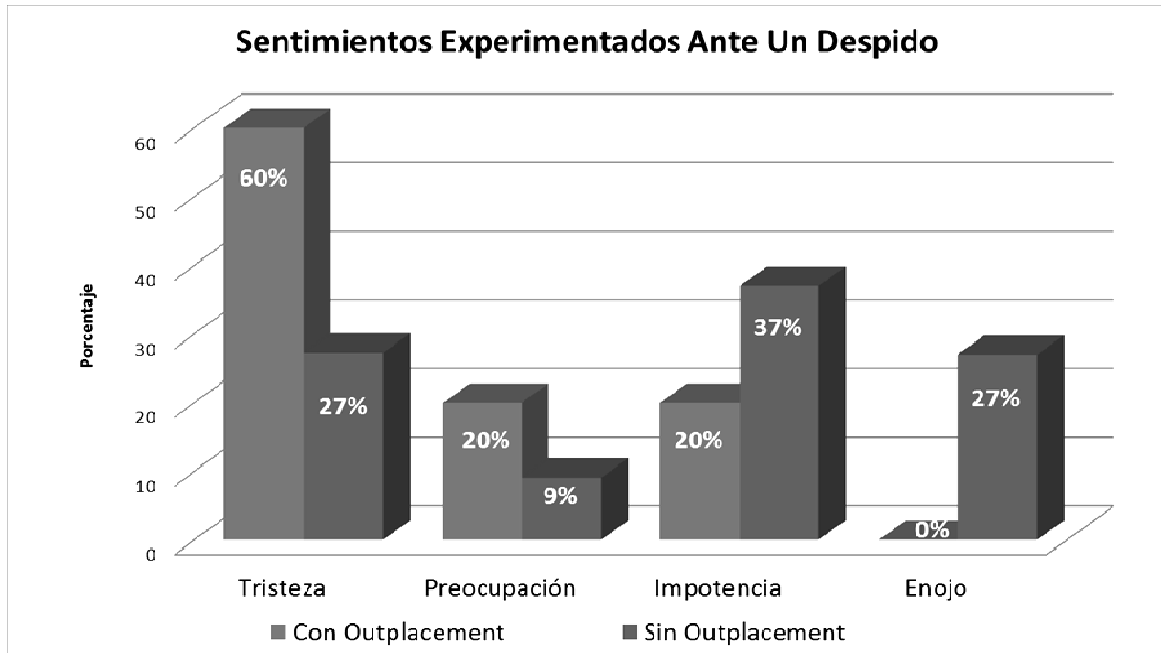
Gráfico 4



Fuente: Los datos fueron obtenidos de la aplicación de las encuestas elaboradas para las personas que atravesaron el proceso de despido durante el año 2011

El gráfico 4 exhibe que el 20% de los encuestados desvinculados sin proceso de Outplacement consideran que su despido no se comunicó de forma correcta con los compañeros de trabajo, mientras que el 100% de los encuestados que atravesaron un despido con Outplacement consideran que su despido sí fue manejado de forma correcta con los compañeros de trabajo.

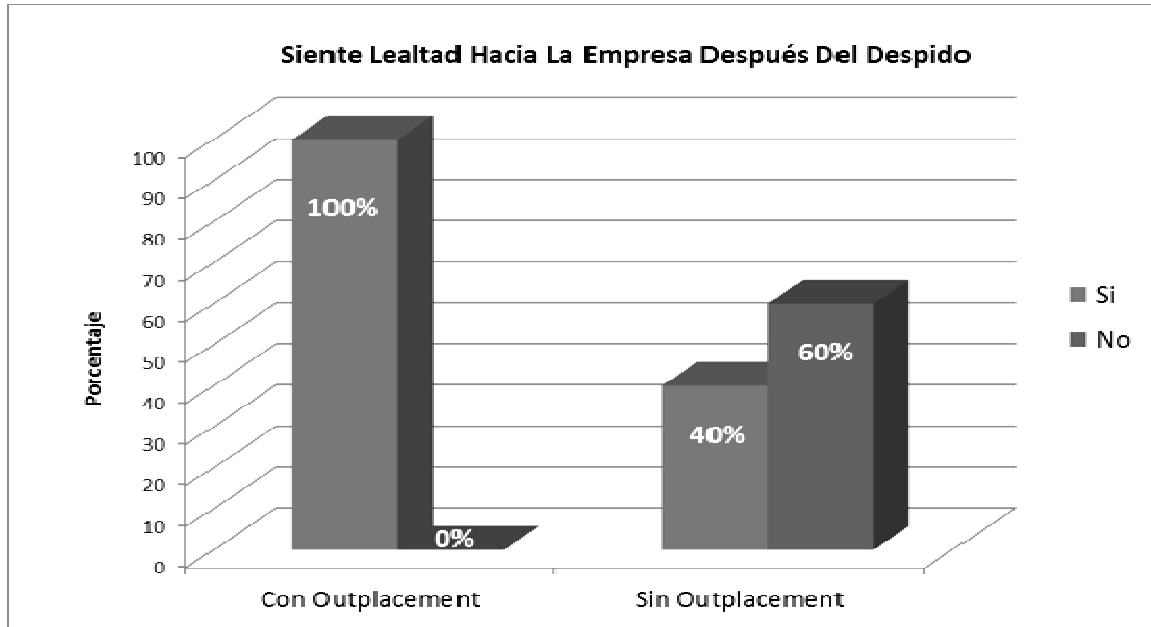
Gráfico 5



Fuente: Los datos fueron obtenidos de la aplicación de las encuestas elaboradas para las personas que atravesaron el proceso de despido durante el año 2011

El gráfico 5 demuestra que los sentimientos experimentados en personas que atravesaron una desvinculación con Outplacement fueron 60% enojo, 20% preocupación y el otro 20% impotencia. Mientras que los sentimientos experimentados por aquellos que atravesaron por un despido sin el beneficio del Outplacement fueron 27% tristeza, 9% preocupación, 37% impotencia y el 27% enojo.

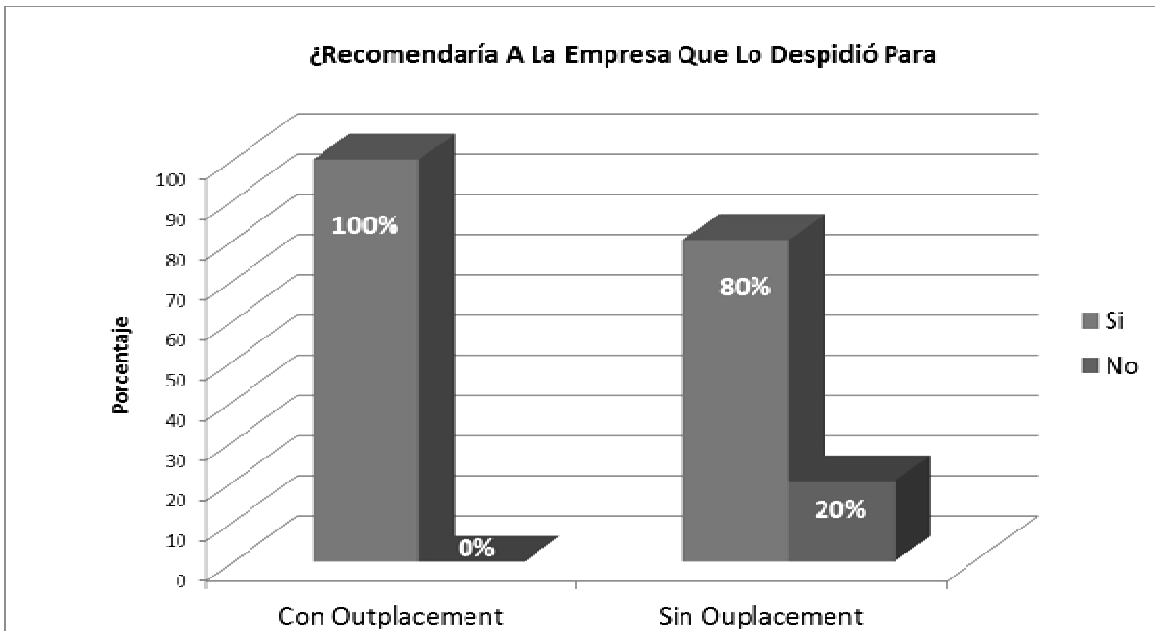
Gráfico 6



Fuente: Los datos fueron obtenidos de la aplicación de las encuestas elaboradas para las personas que atravesaron el proceso de despido durante el año 2011

El gráfico 6 indica que el 60% de quienes no recibieron Outplacement en su despido no sienten lealtad hacia la empresa que los despidió, solamente el 40% de éstos sienten lealtad hacia la empresa. Por el otro lado el 100% de las personas que recibieron Outplacement sienten lealtad hacia la empresa que los desvinculó.

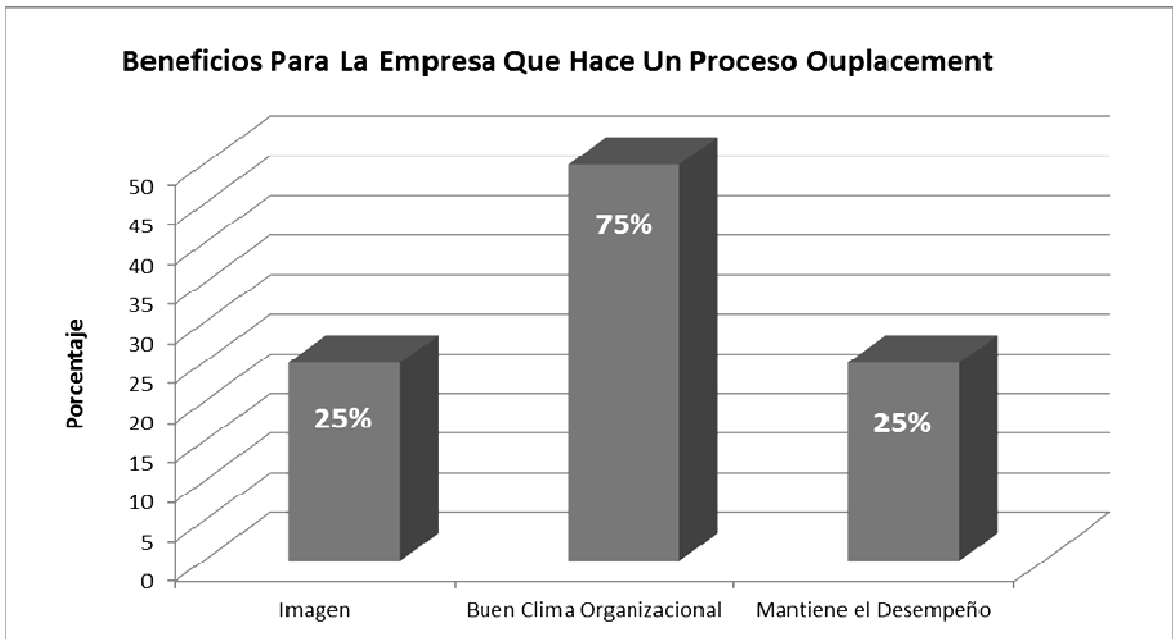
Gráfico 7



Fuente: Los datos fueron obtenidos de la aplicación de las encuestas elaboradas para las personas que atravesaron el proceso de despido durante el año 2011

El gráfico 7 demuestra que el 20% de los encuetados sin Outplacement no recomendaría a la empresa que los despidió, el 80% de esta población si la recomendaría. El 100% de los encuestados que recibieron Outplacement si recomendaría a la empresa que los despidió.

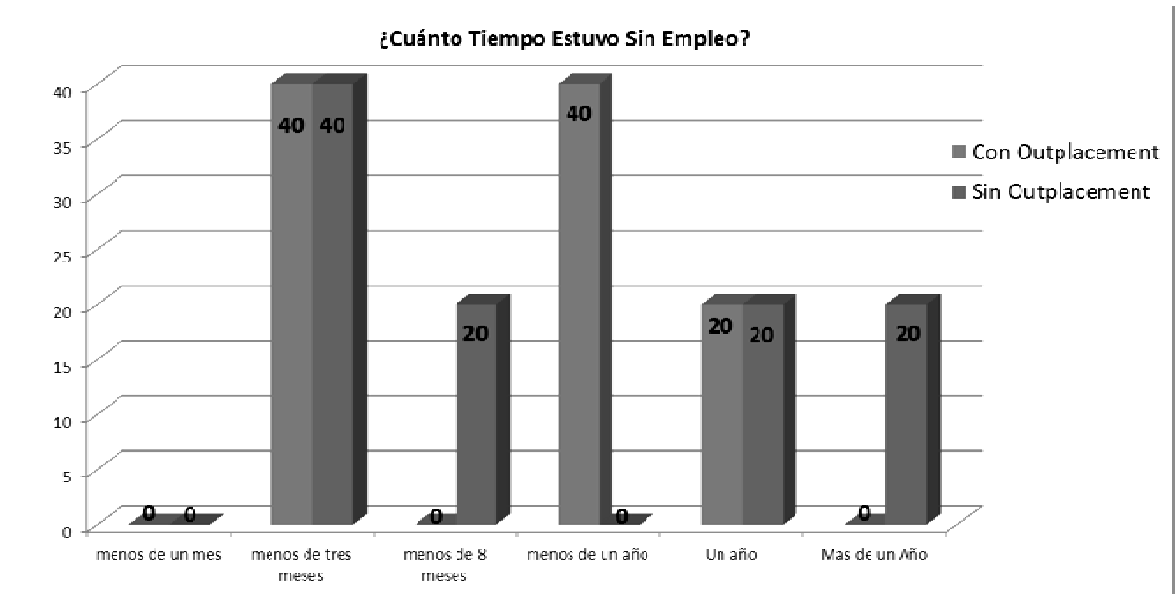
Gráfico 8



Fuente: Los datos fueron obtenidos de la aplicación de las encuestas elaboradas para las personas que atravesaron el proceso de despido durante el año 2011

El gráfico 8 exhibe que el 20% de las personas que fueron desvinculadas sin Outplacement pasó más de un año sin poder colocarse en un nuevo empleo, seguido por el 20% que pasó un año, el 20% pasó menos de 8 meses sin encontrar empleo y el 40% pasó menos de tres meses. Mientras que el 20% de aquellos que recibieron Outplacement pasaron un año sin empleo, el 40% pasó menos de un año sin empleo, y el 40% restante pasó menos de tres meses.

Gráfico 9



Fuente: Los datos fueron obtenidos de la aplicación de las encuestas elaboradas para las personas que atravesaron el proceso de despido durante el año 2011

El gráfico 9 demuestra que los beneficios para la empresa que aplica un proceso de Outplacement son buen clima laboral (75%), imagen (25%) y mantiene el desempeño (25%).

ANALISIS CUALITATIVO

Los resultados de las encuestas revelaron que el 80% de los ejecutivos desvinculados sin un proceso de Outplacement suponen que su proceso de despido fue sin consideración (dejándoles un mal sabor de boca con la empresa) mientras que el 100% de los profesionales desvinculados con Outplacement consideran que su proceso de despido fue gentil sintiéndose aún identificados con la empresa), esto se debe a los siguientes factores:

- Quienes atravesaron un proceso de desvinculación con Outplacement fueron notificados previamente sobre los cambios que afrontaría la empresa, así como las razones por las cuales debían retirarse de la empresa. Eso se tradujo en los colaboradores como un gesto de agradecimiento a la labor y el tiempo brindado por el colaborador.
- Por el contrario quienes fueron desvinculados sin Outplacement consideraron que su proceso fue sin consideración ya que no fueron notificados sobre los cambios con previo aviso.

Los resultados de las encuestas reflejaron que los ejecutivos desvinculados por medio de Outplacement consideran su despido justificado, esto se debe a que el Outplacement genera un alto nivel de comunicación entre la empresa y los empleados que serán desvinculados, permitiéndoles conocer los motivos que causan el cambio y el tiempo en el que se efectuarán. Lo anterior permite a los empleados asimilar la situación y comprenderlas de forma objetiva. Por el contrario el 60% de los ejecutivos desvinculados sin Outplacement consideraron que fue injustificado, ya que no existió una comunicación previa acerca de los cambios, éstos se notificaron en último momento lo que ocasionó que los empleados no asimilaran de forma objetiva su salida.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

En base a la investigación realizada, pasar de un proceso de despido común a un proceso Outplacement, obtuvimos las siguientes conclusiones:

1. Las empresas que realizan Outplacement en sus procesos de despido mantiene su imagen, su clima organizacional no sufre ningún efecto negativo y mantiene el desempeño de los colaboradores que se quedan.
2. La lealtad de la gente hacia la empresa es mayor cuando el despido se realiza con un proceso Outplacement.
3. Se considera que la comunicación del despido es profesional cuando se hace un proceso Outplacement.
4. El despido se considera ético y profesional cuando se hace con un proceso Outplacement.
5. Las personas desvinculadas por medio de Outplacement tiende a recomendar a la empresa en mayor porcentaje.
6. El tiempo de desempleo disminuye con un proceso de Outplacement.

4.2 RECOMENDACIONES

1. Que todos los lectores conozcan los beneficios que puede generar, tanto para la empresa como para el empleado, utilizar un proceso de Outplacement al momento de tener que desvincular a sus ejecutivos.
2. Que toda empresa Guatemalteca utilice dentro de sus procesos de desvinculación el Outplacement para ganar buena imagen tanto internamente como externamente.
3. Que el proceso de despido por medio de un proceso de Outplacement se convierta de una situación traumática a una lista de oportunidades para el trabajador.
4. Que AGEXPORT genere lealtad en sus ex trabajadores al momento de desvincularlos.
5. Que AGEXPORT por medio de un proceso Outplacement, mejore su comunicación en sus despidos injustificados a nivel gerencial.
6. Que AGEXPORT al reducir conflictos emocionales se beneficie, ya que la persona llega a sentirse, hasta cierto punto, gratificado por el interés mostrado y se percibe la situación del despido como una oportunidad de crecimiento personal.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

▪ **BENITO, C.**

Año (1981)

El Empleo de Directivos. El Outplacement Alta Dirección.

Pp. 231-240.

▪ **CARROLL. L.**

Año(1993)

Strategies to Make Outplacement an Inhouse Program, URFocus,

vol. 70, Pp. 2- 13.

▪ **COWOEN SLEEN**

Año(1992)

Outplacement Services Assessment,UftMagazine.

Pp. 69-70.

▪ **CHAIÍLNGI:R, J. E.**

Año(1989)

When Outplacement isa ShamPersonnelJournal.

Pp. 27-30.

▪ **Fíonrz, V.**

Año (1993)

Outplacement: una Solución Humana ante el Despido», humano.

PP. 38-42.

▪ **HLITRY, W.i.**

Año (1989)

Outplacement through Speeialization, Personnel Administration

Pp. 15 1-155.

▪ **LANC.ISThR, L., y Li PANO TASO, T.**

Año (1989)

Outplacement Offers Safety Net for Displaced

▪ **Moítís, W. J.**

Año (1977)

Outplacement Counseling: What is it?», The Per.sonnell and GuidanceJornal

PP. 55-85.

▪ **Untá, E.**

Año (1987)

El Outplacement Individual en la Práctica, AEDIPF

Pp. 34-40.

▪ **LeIA, E.**

Año (1995)

El Outplacement. El Éxito en la Búsqueda de un Nuevo Empleo, Pirámide, Madrid.

Pp.26 - 67

▪ **ZAGAL, Shutzal**

Año(1985)

Outplacement and Severance Pay Practiques.

Pp. 13-21.

ANEXOS

GLOSARIO

1.ANSIEDAD

Estado de agitación o inquietud del ánimo.

2.BUROCRACIA

Conjunto de normas, papeles y trámites necesarios para gestionar una actividad administrativa.

3.CLAN

Grupo o comunidad de personas con una ascendencia común en la que tienen gran importancia los lazos familiares y la obediencia a un jefe.

4.COMPETENCIA

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral. Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que un individuo exhibe para el desempeño de una tarea.

5.CONTRATAR

Es llegar a un acuerdo con una persona para recibir un servicio a cambio de dinero u otra compensación.

6.CRISIS

Es un estado temporal de trastorno y desorganización, caracterizado principalmente, por la incapacidad del individuo para abordar situaciones particulares utilizando métodos acostumbrados para la solución de problemas, y por el potencial para obtener un resultado radicalmente positivo o negativo.

7.DEMANDA

Es la cantidad , calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado

8.DERECHO LABORAL

También llamado Derecho del trabajo o Derecho social, es una rama del Derecho cuyos principios y normas jurídicas que tienen por objeto la tutela del trabajo humano, productivo, libre y por cuenta ajena.

9.DESPIDO

Es la acción a través de la cual un empleador da por finalizado unilateralmente un contrato laboral con su empleado.

10. ENTREVISTA

Charla a la que se somete el aspirante a un trabajo para que la empresa compruebe si reúne las condiciones necesarias para el puesto:

11. FEUDALISMO

Sistema económico, político y social imperante en la Edad Media que tenía como base la constitución de feudos.

12. INDUCCIÓN DE PERSONAL

Se entiende como la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas y dentro de la política de la empresa.

13. INVERSIONES

Representan colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro, ya sea, por la realización de un interés, dividendo o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición.

14. MARKETING

Es una herramienta que todo empresario debe conocer. Sin duda, todas las compañías de una u otra forma utilizan técnicas de marketing, incluso, sin saberlo.

15. MARKETING PERSONAL

El hecho de venderse a uno mismo

16. MERCADO LABORAL

Se denomina mercado de trabajo o mercado laboral al mercado en donde confluyen la demanda y la oferta de trabajo

17. MARKETING PERSONAL

El hecho de venderse a uno mismo

18. NEOLIBERALISMO

Forma moderna de liberalismo, que concede al Estado una intervención limitada en asuntos jurídicos y económicos.

19. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Son las metas hacia las cuales se dirige la organización.

20. OFERTA

Es aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a un cierto precio.

21. ORGANIZACIÓN

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

22. OUTSOURCING

Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.

23. PERSONALIDAD

Es el patrón de pensamientos, sentimientos y conducta de presenta una persona y que persiste a lo largo de toda su vida, a través de diferentes situaciones.

24. PROCESO

Un proceso es un programa en ejecución.

25. PRODUCTIVIDAD

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

26. PROMOCIÓN DE PERSONAL

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

27. TYLORISMO

Sistema de organización del trabajo basado en las ideas del economista norteamericano Frederick W. Taylor, que consiste en la descomposición de los procesos en diversas tareas que se cronometran y se pagan según rendimiento.

28. NEGOCIACIÓN

Es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo

29. CANDIDATURA

Es una persona que aspira a acceder a determinado cargo, honor o dignidad.

30. RELACIONES LABORALES

Son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo.

GUIA DE IMPLEMENTACIÓN DE OUTPLACEMENT

FASES PREVIAS Y DE RECUPERACIÓN O RESTRUCTURACIÓN

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

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

Esta práctica tiene aspectos negativos y positivos, que resultan evidentes, como la posible disminución del rendimiento, afectado por la búsqueda paralela de un nuevo empleo o la disminución de la motivación hacia el trabajo actual que se sabe está limitado a un breve período de tiempo. Entre los aspectos positivos podemos destacar la eliminación de los rumores que se crean en torno a la posibilidad de un despido o la reducción del tiempo en situación de desempleo.

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

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

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

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

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

FASE I

Evaluación del potencial y análisis personal y profesional

El inicio real del programa se sitúa, como en un programa de orientación profesional, en la evaluación del potencial y análisis personal y profesional.

Antes de comenzar la búsqueda de un nuevo trabajo el candidato debe responder a una serie de preguntas como:

1. ¿Qué se hacer con éxito? =DIAGNOSTICO DE COMPETENCIAS
2. ¿Cómo soy? =DIAGNOSTICO DE PERSONALIDAD
3. ¿Qué me gustaría hacer?= DIAGNOSTICO DE MOTIVACIONES
4. ¿Qué se? = DIAGNOSTICO DE CONOCIMIENTOS

El autoanálisis profesional se basa en el estudio de los éxitos profesionales y del historial profesional: valorar resultados, los que resultaron satisfactorios y los que no.

Algunos ejemplos son:

- ¿Cuáles han sido tus tres máximos éxitos profesionales en los tres últimos años? ¿Porqué?
- ¿Los tres fracasos?
- ¿Cuales son tus expectativas realistas para los tres próximos años?

Es necesario concretar el potencial y las capacidades en un campo profesional determinado, identificar las competencias del candidato y las necesidades de formación. Es decir hay que evaluar si “esta al día”.

A la vez es necesario el conocimiento del entorno laboral donde se centra su área de trabajo y del estado actual del sector donde se encuentra su actividad o área de intereses y perspectivas de futuro.

En esta fase una herramienta útil es el análisis de las fortalezas y debilidades mediante un FODA.

FASE II

PREPARACIÓN Y ADQUISICIÓN DE TÉCNICAS DE BÚSQUEDA DE EMPLEO

Es durante esta fase cuando el candidato debe adquirir las herramientas y habilidades necesarias para llevar a cabo una búsqueda exitosa de empleo. Para ello es necesario aportar los conocimientos y las competencias para dominar los métodos proactivos de búsqueda de empleo como la elaboración del currículum y cartas de presentación, la utilización de la red de Contactos, el uso del teléfono como herramienta de búsqueda de empleo, así como la auto presentación o el manejo de la entrevista de selección, entre otras técnicas de selección de persona. Y también los métodos reactivos, como gestionar los anuncios de prensa y el mailing.

FASE III

Búsqueda y seguimiento

En esta fase es necesario establecer el plan de acción y fijar reuniones con el consultor para analizar la evolución del plan de acción.

FASE IV

Incorporación e Integración

La última fase coincide con el hecho de encontrar un nuevo empleo. El consultor puede preparar al candidato para una buena adaptación a la nueva empresa.

En determinados tipos de programas de Outplacement, si el ajuste no fuera el adecuado o el contrato terminara antes de lo previsto, entraría en juego, de nuevo, el consultor para continuar el proceso de búsqueda. Si el contrato de servicios no recoge este aspecto, el programa terminaría en el punto anterior.

Por otro lado quienes no logran colocarse en un nuevo empleo durante el tiempo que dura el Outplacement (que puede ser entre seis meses a un año), la persona en proceso puede prologar por su propia cuenta los servicios de la empresa que le este brindado el servicio.

PROCESO OUTPLACEMENT

Fases Básicas

- Quien es el candidato
- Mensaje de Salida

Aproximación al Mercado

- Situación del Mercado.
- Fuente de Empleo
- Preparación Curriculum Vitae
- Activación e Búsqueda

Balance Profesional

- Análisis de trayectoria Profesional.
- Análisis perfil profesional
- Identificación de mejoras.
- Definición de proyectos profesionales.
- Identificación en Gaps
- Definición de Proyectos Profesionales
- Identificación de Actividades de Desarrollo

Herramientas y Habilidades

- Entrevista de Selección
- Gestión de Contactos
- Entrevista de Información
- Técnicas de Negociación
- Activación Búsqueda

Activación

- Agenda de Entrevistas
- Retroalimentaciones de entrevistas

Seguimiento

- Identificación de nuevas acciones
- Refuerzo en Habilidades / Herramientas

ENCUESTA PARA INFORME DE INVESTIGACION

Instrucciones

A continuación encontrará una serie de preguntas que tienen varias opciones de respuesta. Marque en el cuadro con una "X" la que se acerque mejor a su opinión. Otras también necesitarán que usted pueda brindar más información.

- 1 Su Despido fue
- | | |
|---------------|--------------------------|
| Justificado | <input type="checkbox"/> |
| Injustificado | <input type="checkbox"/> |
| Mutuo Acuerdo | <input type="checkbox"/> |

- 2 Usted concidera que su proceso de despido fue
- | | |
|-------------------|--------------------------|
| Gentil | <input type="checkbox"/> |
| Sin consideración | <input type="checkbox"/> |

Qué concepto tenía usted de la empresa al momento de su ingreso?

- | | |
|---|--------------------------|
| Excelente lugar para trabajar | <input type="checkbox"/> |
| Mal lugar para trabajar | <input type="checkbox"/> |
| Una empresa que se preocupa por su gente | <input type="checkbox"/> |
| Una empresa que no se preocupa por su gente | <input type="checkbox"/> |
| Otro | <input type="checkbox"/> |
-
-
-

Qué concepto maneja ahora (o luego del despido) de esa empresa?

- | | |
|---|--------------------------|
| Excelente lugar para trabajar | <input type="checkbox"/> |
| Mal lugar para trabajar | <input type="checkbox"/> |
| Una empresa que se preocupa por su gente | <input type="checkbox"/> |
| Una empresa que no se preocupa por su gente | <input type="checkbox"/> |
| Otro | <input type="checkbox"/> |
-
-
-

- 3 Usted siente lealtad por esa empresa

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

- 4 Usted recomendaria a alguien más trabajar para esa empresa

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

- 5 Usted considera que su despido fue manejado de manera correcta ante sus compañeros de trabajo, en cuanto a, comunicación

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|

No

6 Su motivo de despido fue

- Por fin de formación profesional
- Por problemas con jefe inmediato
- Por problemas con equipo de trabajo
- Por fusión de empresas
- Por adquisición de otras empresas
- Por cierre de operaciones
- Otro, especifique

7 Como manejó la empresa su despido

- De manera etica y profesional
- De manera inapropiada

8 Mencione alguno de los sentimientos que tuvo usted al ser despedido

9 Usted cree haber pasado por alguna etapa de stress emocional

- Si
- No

10 Si su respuesta es afirmativa, coloque cuanto tiempo paso por esta etapa

- Si
- No

11 Considera que su autoestima se vio afectada por este despido laboral

- Si
- No

12 Considera que su entorno familiar se vio afectado por este despido laboral

- Si
- No

13 Considera que su historial laboral se vio afectado por este despido laboral

- Si
- No

14 Cuanto tiempo pasó desempleado?

- 0 meses
- Menos de 3 meses
- Menos de 8 meses
- Menos de un año
- Más de un año

15 Que opina del despido?

Que en la mayoría de los casos es injusto
Que no lo manejan de manera humana
Que se lo merece todo aquel que no cumpla con su trabajo
Que se comenten muchos errores en su proceso

16 Cree que en las empresas Guatemaltecas existe un adecuado proceso de despido

Si
No

17 Le gustaría que en Guatemala existiera un proceso de despido más humano?

Si
No

Por qué?

18 Sabe usted que es el OUTPLACEMENT?

Si
No

19 Si su respuesta anterior es afirmativa, coloque en que puede beneficiar a la empresa , así como al
extrabajador

20 De haber utilizado Outplacement esta empresa, usted hubiera tenido otra perspectiva de la empresa?

Si
No

Por qué?

ENCUESTA PARA INFORME DE INVESTIGACION

Instrucciones

A continuación encontrará una serie de preguntas que tienen varias opciones de respuesta. Marque en el cuadro con una "X" la que se acerque mejor a su opinión. Otras también necesitarán que usted pueda brindar más información.

- 1 Su Despido fue
- | | |
|---------------|--------------------------|
| Justificado | <input type="checkbox"/> |
| Injustificado | <input type="checkbox"/> |
| Mutuo Acuerdo | <input type="checkbox"/> |

- 2 Usted concidera que su proceso de despido fue
- | | |
|-------------------|--------------------------|
| Gentil | <input type="checkbox"/> |
| Sin consideración | <input type="checkbox"/> |

Qué concepto tenía usted de la empresa al momento de su ingreso?

- | | |
|---|--------------------------|
| Excelente lugar para trabajar | <input type="checkbox"/> |
| Mal lugar para trabajar | <input type="checkbox"/> |
| Una empresa que se preocupa por su gente | <input type="checkbox"/> |
| Una empresa que no se preocupa por su gente | <input type="checkbox"/> |
| Otro | |
-
-
-

Qué concepto maneja ahora (o luego del despido) de esa empresa?

- | | |
|---|--------------------------|
| Excelente lugar para trabajar | <input type="checkbox"/> |
| Mal lugar para trabajar | <input type="checkbox"/> |
| Una empresa que se preocupa por su gente | <input type="checkbox"/> |
| Una empresa que no se preocupa por su gente | <input type="checkbox"/> |
| Otro | |
-
-
-

- 3 Usted siente lealtad por esa empresa

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

- 4 Usted recomendaria a alguien más trabajar para esa empresa

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

- 5 Usted considera que su despido fue manejado de manera correcta ante sus compañeros de trabajo, en cuanto a, comunicación

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|

No

6 Su motivo de despido fue

- Por fin de formación profesional
- Por problemas con jefe inmediato
- Por problemas con equipo de trabajo
- Por fusión de empresas
- Por adquisición de otras empresas
- Por cierre de operaciones
- Otro, especifique

7 Como manejó la empresa su despido

- De manera etica y profesional
- De manera inapropiada

8 Mencione alguno de los sentimientos que tuvo usted al ser despedido

9 Usted cree haber pasado por alguna etapa de stress emocional

- Si
- No

10 Si su respuesta es afirmativa, coloque cuanto tiempo paso por esta etapa

- Si
- No

11 Considera que su autoestima se vio afectada por este despido laboral

- Si
- No

12 Considera que su entorno familiar se vio afectado por este despido laboral

- Si
- No

13 Considera que su historial laboral se vio afectado por este despido laboral

- Si
- No

14 Cuanto tiempo pasó desempleado?

- 0 meses
- Menos de 3 meses
- Menos de 8 meses
- Menos de un año
- Más de un año

15 Que opina del despido?

Que en la mayoría de los casos es injusto
Que no lo manejan de manera humana
Que se lo merece todo aquel que no cumpla con su trabajo
Que se comenten muchos errores en su proceso

16 Cree que en las empresas Guatemaltecas existe un adecuado proceso de despido

Si

No

17 Le gustaría que en Guatemala existiera un proceso de despido más humano?

Si

No

Por qué?

18 Sabe usted que es el OUTPLACEMENT?

Si

No

19 Si su respuesta anterior es afirmativa, coloque en que puede beneficiar a la empresa , así como al
extrabajador

20 Como le beneficio a usted este servicio, en relación a situación laboral, económica y familiar?

ENCUESTA PARA INFORME DE INVESTIGACION

Instrucciones

A continuación encontrará una serie de preguntas que tienen varias opciones de respuesta. Marque en el cuadro con una "X" la que se acerque mejor a su opinión. Otras también necesitarán que usted pueda brindar más información.

1 Usted considera que el proceso de despido en su empresa es

Gentil
Sin consideración

2 Usted siente lealtad por esa empresa

Si
No

3 Usted considera que su nivel de lealtad bajaría si usted fuera despedido

Si
No

4 Usted considera que los despidos en su empresa son manejados de manera correcta ante sus compañeros de trabajo, en cuanto a, comunicación

Si
No

5 Como maneja la empresa los despido

De manera etica y profesional
De manera inapropiada

6 Que opina del despido?

Que en la mayoría de los casos es injusto
Que no lo manejan de manera humana
Que se lo merece todo aquel que no cumpla con su trabajo
Que se comenten muchos errores en su proceso

7 Cree que en las empresas Guatemaltecas existe un adecuado proceso de despido

Si
No

8 Le gustaría que en Guatemala existiera un proceso de despido más humano?

Si
No

Por qué?

9 Sabe usted que es el OUTPLACEMENT?

Si
No

10 Si su respuesta anterior es afirmativa, coloque en que puede beneficiar a la empresa , asi como al extrabajador

11 Si en algun momento su empresa quebrará, fucionara o simplemente su estructura no le diera oportunidad de seguir desarrollandose profesionalmente, usted cree justo que

- Le brindará un servicio de OUTPLACEMENT
- Conformarse con el pago de sus prestaciones de ley
- Realizar un simple despido
- Otros

12 Al pasar por un despido, usted considera ser afectado en la parte

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Familiar | <input type="checkbox"/> |
| Economica | <input type="checkbox"/> |
| Salud | <input type="checkbox"/> |
| Emocional | <input type="checkbox"/> |