

OUTPLACEMENT COMO ALIADO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES

Maria Eugenia Tamayo Guerrero

Universidad de la Sabana

RESUMEN

El presente documento presenta algunos de los conceptos relacionados con el outplacement como herramienta estratégica en las organizaciones, en las que la productividad no es el único fin, sino que es relevante el flujo de personal y la forma cómo los empleados desvinculados por diferentes causas asumen y enfrentan esta nueva realidad de forma adaptativa, encontrando esta situación como una oportunidad de cambio; que no necesariamente tiene que ser limitante, por el contrario puede ser vista como una opción de mejoramiento a nivel personal, laboral y profesional.

ABSTRACT

The present document presents, some of the concepts related to the outplacement like strategic tool in the organizations, in whom the productivity is not the only aim. The personal flow is excellent and the form which the employees break ties by different cause assume and face this new adaptive form of reality. Finding this situation like a new opportunity for change. Not necessarily it has to be limited, on the contrary the visit can an option for personal, labor and professional improvement.

But that is excellent the personnel flow and the form how the employees broken ties by different cause assume and face this new reality of adaptive form, finding this situation like a change opportunity.

La pérdida de trabajo, la reestructuración y la reducción de personal son, algunas de las situaciones más traumáticas y estresantes en el ámbito laboral, tanto para el empleado como para el empleador.

Dada la situación actual del campo laboral en el contexto y en el país en general, se hace relevante implementar en las organizaciones programas de actividades cuyo objetivo principal sea lograr que una persona que ha sido desvinculada de su empleo pueda conseguir uno nuevo o iniciar una actividad comercial en forma independiente.

La importancia del presente documento radica en la necesidad de generar en cada uno de los miembros de una organización sentido real de pertenencia, ya que se sentirán parte importante de la organización, aunque por diferentes circunstancias la empresa se halla visto en la necesidad de prescindir de sus servicios; la implementación de este tipo de estrategias es conveniente para las empresas, ya que, aunque no garantiza que los asistentes vayan a conseguir un nuevo empleo ni que sean exitosos emprendedores, si permite optimizar las posibilidades de alcanzar esos objetivos al mismo tiempo que me ayuda a minimizar los riesgos y fracasos que conlleva todo cambio laboral.

Esta herramienta como aliado estratégico de las organizaciones, provee a la persona, estrategias hacia la solución de problemas y dificultades que se presentan con la desvinculación; siendo una opción de apoyo, que facilita la transacción durante periodos en los que cesa la actividad laboral, contribuyendo a demás a la disminución de consecuencias negativas del despido, que son experimentadas por la organización.

El proceso de desvinculación asistida o outplacement debería formar parte de los procesos de gestión humana en toda empresa, ya que es parte del ciclo laboral, contratación, desarrollo y desvinculación, ya que implica componentes que pueden disminuir los componentes afectivos negativos, no sólo de quienes son desvinculados, si no también influye directamente en los empleados que siguen trabajando en la compañía.

El presente documento pretende lograr un análisis de la importancia de tener en cuenta a los empleados que al ser desvinculados deben enfrentarse a una situación para la cual no estaban preparados y a la cual deben acoplarse de una manera adaptativa que produzca resultados positivos a nivel personal, profesional y laboral.

El papel de las organizaciones en el aprendizaje de sus empleados se amplía cada vez más; la educación corporativa se enfoca hacia el desarrollo del cuadro del personal, para obtener resultados en los negocios.

La responsabilidad de la organización en la gerencia del conocimiento no entraña contradicción con la iniciativa de las personas para auto desarrollarse. (Chiavenato, 2002)

Las personas que se preocupan por el futuro saben que la búsqueda de dicho auto desarrollo esta estimulada por un ambiente inquieto, curioso y revolucionario provocado por factores externos, como la globalización, el desarrollo tecnológico, competitividad y cambios rápidos y discontinuos. (Chiavenato, 2002)

La mayor parte de las organizaciones, se estructuró y organizó dentro de los estándares de relativa estabilidad y permanencia; como si fuesen inmutables y no necesitasen ajustes o mejoramientos con el tiempo. Pero los tiempos cambian, y en la actualidad, en plena era de la información y de la globalización, el cambio creciente y la inestabilidad de los contextos ponen a prueba el modelo rígido de organización, Dado que el ambiente que rodea las organizaciones es inestable e impredecible. (Chiavenato, 2002)

En países europeos el Outplacement se está convirtiendo cada vez más en una herramienta popular, ya que las fusiones, adquisiciones y reestructuraciones empresariales, son algunas de las principales causas de despido. (Barragán J, 2000)

El Outplacement se basa en la recolocación de personas y es un servicio que consiste en un conjunto de técnicas o medidas que una empresa, a través de un despacho especializado, ofrece a los empleados, ante la desvinculación de las empresas, en la que se ponen a disposición del empleado todas las herramientas posibles para la búsqueda de un nuevo empleo. (Barragán J, 2000)

Este servicio normalmente se realiza mediante la contratación de una agencia de consultoría, lo cual tiene importantes beneficios, tanto para el candidato que mejora considerablemente lo que inicialmente podría ser una situación traumática para él y su entorno familiar, y para la empresa que mejora en buena medida la imagen de ésta y preservando el clima laboral interno, que puede verse perjudicado después de los despidos. (Barragán J, 2000)

Esta falta de adaptación a las exigencias del ambiente y del mercado, influye de manera directa, en la estructura de la organización; desestabilizando sus finanzas y

provocando cambios bruscos, que en repetidas ocasiones pueden producir un cierre total de la organización. Siendo este una de las causas más comunes de desvinculación laboral.

Se calcula que la pérdida de trabajo, afecta anualmente a 10 millones de personas, una cifra aterradora, si se tiene en cuenta que la desvinculación laboral según los especialistas es considerada como uno de los más fuertes y perturbadores choques emocionales que una persona puede enfrentar. (Lo positivo del despido, 2003)

Con el propósito de aliviar todo este impacto, el outplacement como proceso de cambio pone en práctica algunos recursos técnicos, entre los que se encuentran el desarrollo profesional, la evaluación individual; el consejo personal; las estrategias de marketing profesional y entrevista, y el aprendizaje para el uso del mercado del empleo. (Lo positivo del despido, 2003)

En lo que se refiere a la persona en sí, el apoyo psicológico y emocional que esta estrategia proporciona, constituye una garantía de que la búsqueda de un nuevo empleo sea provechosa. (Lo positivo del despido, 2003)

Inicialmente, durante la década de los cuarenta, psicólogos industriales estadounidenses desarrollaron un conjunto de metodologías de asesoría y orientación destinadas a facilitar la búsqueda inteligente de un nuevo empleo. En un principio estas metodologías recibieron el nombre de decuitment o dehired.

Su desarrollo posterior ha llevado a considerar la desvinculación más que como un evento aislado, como parte de un ciclo profesional. (Una opción para no perder el camino, 2003)

Lorca, (1992) citado por López, L (1997), afirma que Inicialmente, el *Outplacement* se definió Como "un Proceso de cambio, mediante el cual una persona realiza una transición desde una organización a otra, con la asistencia de un psicólogo especialista en el cambio de empleo y en el *marketing* de las habilidades personales". Como proceso de cambio de empleo, el *Outplacement* utiliza recursos técnicos provenientes de áreas de la psicología laboral bastante amplias:

- a) evaluación del desarrollo profesional;
- b) evaluación individual;
- c) consejo personal;
- d) estrategias de *marketing* profesional y entrevista y

e) aprender a usar el Mercado de Empleo.

El outplacement o desvinculación asistida es una herramienta relativamente joven en el campo de la gestión de los recursos humanos que ha sido diseñada para responder a los problemas que surgen como consecuencia del despido de los trabajadores. (Una opción para no perder el camino, 2003)

La continuidad del empleo, las desvinculación asistida y, por ende, la disminución de conductas emocionales negativas entre los empleados son sólo algunos de los beneficios que una organización obtiene al implementar un programa de outplacement al momento de sufrir una transformación que implique cambio en sus estructura interna y de personal. (Outplacement lo positivo del despido, 2003).

Situaciones como recibir una carta de despido, o recibir la noticia de que por fuerza mayor una compañía se ve obligada a cerrar permanentemente, generan que las personas que se enfrentan a la desvinculación laboral, pierdan, en la mayoría de las ocasiones, el control e incluso la autoestima, viéndose emocionalmente debilitadas e impedidas a la hora de encontrar un nuevo empleo.

Esto se debe básicamente a que con la salida de la organización vienen también comportamientos de ansiedad, depresión, sentimientos de culpa, a demás la idea de que esta situación es limitante. (Outplacement lo positivo del despido, 2003)

Así, quien es despedido, sea cual sea la razón, pasa a engrosar las filas del desempleo y comienza la inmediata carrera por reinsertarse en el ambiente laboral.

Es ahí donde el dilema de señalar o no en el resumen curricular su último experiencia laboral comienza a preocupar al individuo. (Socorro F, 2002)

De acuerdo con López, 1997; la situación actual del *Outplacement*, especialmente el grado en el cual esta tecnología psicológica puede significar una importante contribución a la continuidad del empleo, es decir, no sólo la transición de una organización a otra sino además, para ayudar a las personas a mejorar la calidad de su empleo y a las organizaciones a incorporar las formas técnicas de desvinculación, y con ello políticas de mantención y mejora de la moral, que incidan positivamente sobre la productividad.

Con este propósito, se describe su ámbito de aplicación, se presenta la evolución de sus modelos de trabajo, se analiza su metodología y resultados y se concluye con una discusión

sobre las perspectivas futuras del OPC en el marco de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. (López L, 1997)

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; las técnicas psicológicas aplicadas a la búsqueda de empleo, al cambio de empleo, o a reducir los períodos de desempleo, pueden resultar de gran utilidad. (López L, 1997)

Sin embargo, podría ser un error estimar que el OPC solo ayuda a solucionar dificultades de la persona individual.

También contribuye a disminuir las consecuencias del despido que son experimentadas por la organización, además del costo mismo de la partida, tales como eventuales costos de reemplazo, incidencia negativa sobre la moral laboral, desgaste de la productividad de los trabajadores que permanecen en la empresa y la administración de los sentimientos negativos y de culpa generados por presión psicológica sobre los directivos que asumieron la responsabilidad por el despido. (López L, 1997)

Los empleados tienen, al igual que las organizaciones, el mismo período para evaluarlas, y no debe ser visto como algo que compete exclusivamente a ellas.

Durante los primeros meses, tanto el gerente como el empleado pueden poner fin a la relación laboral si no ven cubiertas las expectativas que la originó, sin embargo, ello también puede ocurrir, como de hecho sucede, posterior a ese período, lo que se traduce en una simple sensación de satisfacción no alcanzada que termina por romper los lazos que la unen. (Socorro F, 2002)

De acuerdo con Socorro (2002), El despido es un instrumento de evaluación que puede ser practicado tanto por la empresa como por el empleado, pues se trata de culminar una relación que no beneficia a una de las partes: no debe ser considerado como un elemento excluyente y limitativo, sino como una experiencia de donde debe obtenerse un aprendizaje.

Como el despido no tiene una fecha pre-determinada y puede darse en cualquier momento, la experiencia laboral debe ser medida por su intensidad y no por su duración, basados en la premisa de que toda experiencia es buena.

El despido es simplemente una etapa que culmina, un ciclo común en el ámbito profesional, ni las empresas debe evaluarlo como una limitación laboral, ni los que lo

experimentan deben observarlo como una desgracia, es tan solo una oportunidad para renovarse y crecer.

Destacar que hoy por hoy, es conocido por todos la existencia de *Programas de Outplacement* en el mercado, pero dirigidos a ser contratados por las empresas que deben prescindir de personal de su plantilla.

Cabe pensar por tanto que, si para esas circunstancias existen estos servicios, el mercado debe ofrecer al mismo tiempo algún tipo de prestación para particulares, que también lo necesitan y están demandando, debido a la actual situación laboral tan cambiante y globalizada. (Romerazo M, 2002).

Una situación interesante en la evolución del Outplacement, está representada por dos puntos claves: *El momento en que se inicia el proceso*: En esta etapa, la herramienta, contemplaría un ciclo, ahora completo, el que se inicia con el ingreso de la persona a la empresa, su mantención y desarrollo y finalmente, su egreso. (López L, 1997)

La significación del despido o desvinculación de la, o las personas afectadas por la desvinculación: en este aspecto la desvinculaciones una situación de interacción psicosocial con componentes efectivos fuertemente negativos que suele alterar, en un sentido, en ese momento desconocido, la vida de la persona en proceso de desvinculación. Como tal, la responsabilidad por *la Desvinculación* suele rehuirse a través de conductas de evitación o escape, lo cual suele afectar a la entrevista de despido de forma tal que ésta se realiza, en la mayoría de los casos, sin procedimientos técnicos, en forma improvisada, confusa y veloz debido al fuerte compromiso emocional de todos los involucrados, especialmente de quien lleva la parte activa. (López L, 1997)

El outplacement se está convirtiendo cada vez más en una herramienta popular, ya que las fusiones, adquisiciones y reestructuraciones empresariales son algunas de las principales causas de despido. (Licht, A. 2003)

Se basa la recolocación de personas y es un servicio que consiste en un conjunto de técnicas o medidas que la empresa ofrece a los empleados, ante la desvinculación de las empresas, en la que se pone a disposición del empleado todas las herramientas posibles para la búsqueda de un nuevo empleo. (Licht, A. 2003)

De acuerdo con López L (1997), La Desvinculación es una acción profesional de la organización, de carácter administrativo, que se aplica a trabajadores desvinculados en tiempo y forma determinados.

Está destinada a desbloquear situaciones de estancamiento laboral, eliminando el costo que significa postergarlas una y otra vez. Procura un cierto consenso de los actores organizativos, evitando deterioros del clima laboral y de la productividad.

Constituye parte natural de las políticas generales sobre Recursos Humanos de la organización. Debe ser transparente y asegurar su difusión a la totalidad de los miembros de la organización. Debe involucrar activamente a la dirección superior de la organización.

Tradicionalmente la pérdida de empleo se debía, en las organizaciones occidentales, a razones legales, o a falta de ajuste entre las competencias personales y requerimientos del trabajo, jubilación natural, cierre de la empresa u otras razones similares que constituían, despido justo o al menos, legal.

Actualmente, en cambio, una gran cantidad de personas son desvinculadas de las organizaciones con relativa independencia de su valía profesional, lo que ha generado, especialmente en organizaciones multinacionales o grandes empresas, el concepto de Responsabilidad Social Alternativa, esto es, apoyar la búsqueda de un nuevo trabajo para el desvinculado cuya salida ha sido producida por variables que estaban fuera de su control. (López L, 1997)

López L, citado por Romerazo, M, (2002), afirma que en el plano internacional los programas OPC suelen diferir en sus objetivos pero coexisten elementos comunes que pueden resumirse en los siguientes:

a) Contribuir a disminuir al mínimo posible la duración del período de paro o cesantía del desvinculado.

b) Proporcionar respaldo técnico-profesional al egreso o despido, convirtiéndolo en un proceso administrativo integrado, de forma natural, a la vida organizativa.

c) Apoyar a los directivos o ejecutivos que deban efectuar el despido.

d) Procurar que la desvinculación sea percibido por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad, más que como un quiebre o una desgracia.

e) Evaluar y facilitar medios a los trabajadores desvinculados para su reinserción o reconversión laboral o su autoempleo de acuerdo a sus capacidades.

f) Mejorar la calidad de vida durante la jubilación y disminuir el temor a la jubilación anticipada.

g) Desarrollar en forma completa la gestión de los Recursos Humanos en la empresa.

De acuerdo con Licht, A (2003), El proceso se divide en cinco etapas:

1.- El Balance, en ella los consultores se encargan de descubrir e identificar las capacidades, habilidades y conocimientos del candidato y como puede desarrollarlas, así como sus ambiciones y motivaciones.

2.- El proyecto profesional, en función del análisis de la evaluación del balance, se elabora el proyecto y se valoran los resultados, esto nos ayuda a dar coherencia al perfil profesional del candidato y en función de la relación oferta-demanda, desarrollar sus potenciales.

El proyecto puede ir encaminado en cuatro vertientes:

a) continuidad, en la que se buscan ofertas similares al puesto anterior

b) cambio, en que se modifica el puesto o el sector

c) ruptura, en la que entran todas las variables posibles

d) emprendedor, en la que se orienta en la creación de un proyecto de negocio.

3.- El plan de acción, en el se desarrolla un plan de carrera, en el que se desarrollan las estrategias de búsqueda en función del proyecto confeccionando y se elaboran las herramientas de comunicación, se entrena al candidato a afrontar una entrevista de trabajo y como responder a las preguntas incómodas a las que será sometido, así como la identificación de objetivos, para abordar con éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.

4.- La campaña de búsqueda, una vez terminado el plan de carrera, se eligen las vías de acceso para la búsqueda de ofertas de trabajo (agencias de colocación, creación de negocio, mailing, prensa y red de contactos), en la que el consultor le guía y le va proporcionando ofertas laborales de acuerdo con su perfil profesional, en un plazo de tiempo breve.

5.- El proceso de integración, es cuando se inicia la nueva actividad profesional y en la que algunos consultores hacen un seguimiento, dándola por finalizada al cabo de un año más o menos, o cuando el candidato está plenamente satisfecho e integrado en su nuevo puesto de trabajo.

López L, (1997) esquematiza el modelo para la comprensión de las diferentes etapas, por las cuáles se realiza el cambio de la condición laboral de los empleados. Este esquema incluye 7 etapas con una perspectiva individual y colectiva:

Último empleo o cargo: Constituye el punto de partida del proceso de apoyo y orientación, el cual evalúa la experiencia laboral, los hábitos de trabajo y la disciplina industrial personal.

Reconfiguración Profesional: Considerando los datos obtenidos en la fase anterior se inicia un proceso de reorientación y preparación, el cual considera las metas profesionales y los intereses individuales del participante en el Outplacement.

Evaluación Psicométrica y de Conocimientos Instrumentales: El psicólogo evalúa en este punto el potencia y las expectativas de la persona y el eventual grado de ajuste entre estas variables y las anteriores. En grupos laborales sin calificación o semi-calificados puede ser necesario, además, establecer el nivel actual de los conocimientos de las cuatro operaciones, la lectura y escritura.

Exploración del Mercado de Empleo: En forma paralela puede efectuarse el catastro de los potenciales empleadores de la zona de residencia futura del o los participantes en el Programa OPC y del mismo modo, las eventuales necesidades de ejercicio independiente de ocupaciones que el mercado requiera, lo que facilita efectuar un esfuerzo dirigido con realismo al empleo u ocupaciones realmente existentes en la comunidad.

Preparación: Una vez evaluadas las personas y orientadas en función de sus aptitudes, conocimientos y del Mercado de Empleo potencia de su zona, se desarrollarán los actividades habilitantes para una nueva actividad, los cuales podrán ser de carácter específico o general.

Traslado o transferencia: Las salidas del Modelo admiten la posibilidad de un nuevo cargo dentro de la empresa, mediante la actualización de conocimientos o la polifuncionalidad.

Nuevo empleo, oficio u ocupación: Armonizando todas las características anteriores pero especialmente de su edad, esta salida suele constituir un nuevo empleo o un trabajo en forma independiente.

Es necesario considerar dentro del anterior esquema, que cada proceso puede revestir singularidades que requieren adecuación de los medios, de quien implementa esta herramienta en la organización, ya que, las condiciones socioeconómicas del país, la cultura existente en torno al empleo o al despido, entre otros factores, pueden influir fuertemente en

la colaboración o involucramiento de los interesados o de las organizaciones con el Programa.

En general, pueden distinguirse las siguientes:

a) Análisis Funcional de la Situación y Condiciones del Egreso: Durante esta fase se estructura el Programa, se diseña una política de actuación, los objetivos y criterios de éxito, se establece la envergadura del mismo, se identifica a los posibles usuarios del Programa y se desarrolla la planificación completa de éste. Se evalúa la conveniencia de analizar el Mercado de Empleo. Es aconsejable efectuar la preparación de los directivos y ejecutivos. Se inicia la difusión del Programa comenzando por los Sindicatos.

b) Intervención propiamente dicha: Esta es la fase activa del Programa que sigue inmediatamente después de efectuada la difusión. En esta etapa se aplican las evaluaciones psicométricas y se desarrollan las actividades de rediseño profesional individual o colectivo junto con las acciones para el desarrollo de actividades independientes o salidas por causas naturales (jubilación anticipada o no).

Es el momento para armonizar las demandas del mercado con las potencialidades de los desvinculados.

c) Seguimiento y Evaluación: Aunque los Programas de outplacement utilizan diversas metodologías de la Psicología y especialmente de la Psicología del Trabajo, tanto su origen como su desarrollo posterior pertenecen al ámbito generalmente difuso, de la consultoría o asesoría de empresas.

El rango de aplicación del outplacement se ha ampliado desde los ejecutivos o profesionales a los grupos de trabajadores calificados.

Así mismo, a causa de las fusiones entre empresas, recortes por innovación tecnológica, cierre de sucursales, reingeniería de procesos y otras circunstancias similares. (Una opción para no perder el camino, 2003)

En el proceso de ejecución de un programa de outplacement pueden distinguirse en general las siguientes etapas:

1. *Análisis situacional de desvinculación:* Se diseñan el programa, los objetivos y los indicadores de éxito; se establece su alcance, se determinan los posibles usuarios, las estrategias de comunicación y se desarrolla la planificación de este.

2. *Intervención*: Se aplican las evaluaciones psicométricas para medir las necesidades de capacitación; estas están diseñadas para determinar las habilidades, competencias y debilidades del individuo. Se desarrollan actividades de rediseño de carrera individual o colectivo, se realizan los movimientos necesarios para emprender actividades independientes o jubilación ya sea anticipada o no.

En esta etapa se ajustan las exigencias del mercado a las competencias habilidades y aptitudes de quienes son desvinculados.

3. *Seguimiento y evaluación*: Las intervenciones tradicionales incluyen, a demás de la evaluación, la identificación de un objetivo de carrera claro, desarrollo de habilidades y métodos para la búsqueda de empleo, la elaboración de una hoja de vida atractiva, diseño de una red de contactos personales y apoyo psicológico.

La tercera etapa, es tal vez la más complicada, ya que requiere un seguimiento luego del proceso.

Generalmente quien es desvinculado pierde contacto con la compañía y es difícil lograr una consecución de este proceso, si quienes participan no encuentran en el outplacement una herramienta importante en el momento de la desvinculación.

Los psicólogos especialistas en OPC han contribuido con el desarrollo de estrategias de entrevistas de desvinculación que facilitan y alivian una situación de este carácter, la cual debe realizarse en forma técnica y humanamente bien hecha, con lo cual no daña innecesariamente la dignidad del desvinculado ni perturba más allá de lo estrictamente necesario su relación con su ex-empresa.

Es decir, se ha convertido al momento del despido en el término natural del ciclo que comenzó con la incorporación del trabajador a la empresa. Es más, los trabajadores deberían conocer desde el primer día la forma en la cual se procederá a su desvinculación, proceso del cual se habla en forma natural y transparente.

En la actualidad, el ámbito del OPC no es restringido. Por el contrario, se ha ampliado desde los ejecutivos o profesionales a los grupos de trabajadores calificados, incluso a los trabajadores jóvenes, sin calificación que buscan su primer empleo. El proceso se ha hecho particularmente colectivo especialmente a raíz de las fusiones de empresas, las reducciones de dotación por innovación tecnológica, cierre de delegaciones o sucursales, reconversión productiva, reingeniería de procesos, externalización de servicios y otras situaciones similares,

producto de circunstancias de mercado o de cambios estratégicos motivados en la mayoría de los casos, por la necesidad de mayor competitividad empresarial.

En este punto se hace relevante describir los diferentes tipos de mercado que son finalmente el contexto específico en el que se pueden implementar este tipo de programas:

El Mercado De Empleo: Marco virtual dentro del cual se realiza la oferta y demanda de servicios profesionales de una comunidad. Sin duda, esta acepción bastante amplia no da cuenta con la debida propiedad del fenómeno que se busca precisar.

Su inclusión en este trabajo sólo obedece a que se procura una explicación integral del Outplacement. (López L ,1997)

El Mercado de Empleo Informal: Se encuentra compuesto por aquellos empleos que no serán ofrecidos en forma pública. Corresponden a trabajos disponibles pero no publicitarios.

Requiere por parte del desvinculado del conocimiento de estrategias básicas de penetración en las empresas que le interesen con motivo de ampliaciones, apertura de nuevos centros o desarrollo de nuevos proyectos, combinando información y oportunidad. (López L ,1997)

El Mercado de Empleo Formal: En este tipo de Mercado las ofertas de empleo suelen ser públicas y conocidas presentándose por canales establecidos como vínculos formales entre quienes buscan y quienes ofrecen empleo. Existe además un código no escrito en relación al nivel profesional del empleo ofrecido y el tipo de anuncio en prensa o el tipo de medio que se utiliza. (López L ,1997)

Se considera que los logros obtenidos por este tipo de programas se encuentran vinculados con la obtención de un trabajo que reúna todas las condiciones que espera cada persona, de acuerdo con su status y experiencia profesional. La clave está en lograrlo rápidamente, ya que para el trabajador desvinculado el outplacement es exitoso, cuando le permite conseguir en el menor tiempo posible una fuente alternativa y satisfactoria de ingresos.

A la luz de la información expuesta en las líneas previas López L concluye: en los siguientes puntos:

La información disponible parece favorecer la necesidad de aplicar programas de orientación, apoyo y entrenamiento como el Outplacement a la persona desvinculada, al momento de la desvinculación laboral, como parte natural de un ciclo que comenzó con el

ingreso de la persona a la organización. Ello implica que estas funciones se sitúen como parte de una política y de una Administración de los Recursos Humanos renovada y asistida con nuevos recursos técnicos.

El aporte de la psicología aplicada a los procesos de transición laboral ha sido importante y significativo, especialmente en las etapas de evaluación psicométrica de capacidades, orientación ocupacional y consejo psicológico. De igual manera se han empleado los recursos técnicos propios de la Psicología Social para estudiar el Mercado de Empleo y efectuar seguimiento a las personas desvinculadas, validando la eficacia de los programas efectuados. En el trabajo individual, la persona desvinculada, valora altamente el contacto con el psicólogo organizacional que actúa como facilitador del proceso de outplacement, motivado por la serie de imágenes y expectativas que en torno a este profesional se han generado socialmente, especialmente sobre sus habilidades para el apoyo, la solución de problemas y la comprensión de la conducta humana.

Otro aporte de interés de los Programas de Outplacement, ha sido el énfasis en la preparación psicológica de las personas que están en condiciones de jubilar ya sea en forma natural o anticipada. Desde luego el entrenamiento que se entrega a estas personas, generalmente en compañía del cónyuge, les facilita rediseñar su plan de vida y prepararse para vivir con un nivel de calidad aceptable, esta nueva etapa vital.

Este tipo de programas representa una inversión social altamente rentable pues significa que las personas mayores pueden representar en el futuro, un menor costo para el Estado y/o los sistemas de salud, porque aprenden a evitar formas de vida proclives a su deterioro psicofísico anticipado.

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 autoconcepto, síntomas psicósomáticos, irritabilidad, hipertensión, tensión, depresión, abandono y que puede ocasionar patologías más severas, tales como el alcoholismo u otra adicción a sustancias psicoactivas. (Eslava E, 2003)

En general afecta el deterioro de la salud psicológica, la pérdida de bienestar y la insatisfacción con la propia vida.

Estos y otros más son signos comunes para las personas que han sido cesados de una empresa. En el Plano familiar, si se trata del despido del jefe de familia, las relaciones

familiares, se tornan paulatinamente tensas, frías o distantes, aumentan los roces y discusiones, la falta de tolerancia, las fricciones sociales y el cambio de roles que eventualmente obliga a la esposa si es que trabaja a afrontar ella el sustento del hogar o que buscar un empleo si es que la edad y la calificación exigida lo permite, el varón por tanto estará obligado en tanto, a ocuparse de las cuestiones domésticas. (Eslava E, 2003)

Las perturbaciones alcanzan incluso a los niños en edad escolar. Los padres, se verán obligados a cambiar de colegio o universidad su hijos, del particular en el cual estaban a un estatal, porque simplemente la situación económica no es la misma. Se han descrito casos en los desempleados, incluso reacciones extremas frente al despido, tales como, la agresión (Quemar al centro de trabajo) u otras de carácter intrapunitivo (Suicidio).

Eslava E, (2003), Afirma que, el caso es más grave, es si el jefe del hogar pasa de los 40 años de edad o más, no será muy fácil conseguir un empleo pronto y peor aún, si no cuenta con la competencias profesionales y técnicas exigidas, tendrá que conformarse con incursionar en actividades u oficios menores a los que nunca estuvo acostumbrado o que un primer momento pueda representar un trabajo digno ante su medio social.

La metodología del OPC puede ser empleada no sólo para quienes han sido desvinculados sino también para quienes deseen desarrollar su carrera profesional de forma diferente o mejorar sus condiciones de empleo mediante un cambio de empleador. Estos programas pueden ayudar a las personas a rechazar un empleo de baja calidad o precario y optar por un cambio que signifique una ganancia real para ellas.

Ciertamente, los métodos de *Desvinculación Programada* pueden enseñar a las personas, en un mundo abierto a desarrollar habilidades y servicios aptos para interesar o ser necesarios a otras personas o al mercado, es decir, a generar servicios o habilidades propios que les permitan trabajar, casi siempre, en un esquema laboral flexible porque Outplacement, ha encontrado que no es suficiente para obtener empleo los conocimientos técnicos o un título profesional, sino que se valoran, y de forma significativa, una serie de habilidades personales tales como capacidad de expresión oral y escrita, iniciativa, interés, capacidad para trabajar con otras personas, capacidad para expresar afectos y puntos de vista propios y otras similares, todas las cuales forman parte de los programas de entrenamiento del OPC.

Otras contribuciones significativas del OPC se encuentran en la dignificación del acto de desvinculación el cual, tradicionalmente, aparece contaminado con emociones negativas,

enfado e incluso descortesía, cuando no es más que un acto administrativo que debe ser realizado profesionalmente.

No todo el que se queda sin trabajo, tiene un "plan de contingencia". Para aquellas personas que no alcanzaron a contemplar dicha posibilidad, existen unos mecanismos para afrontar de la mejor manera esta circunstancia. Por ejemplo, se puede diseñar una "publicidad propia" en donde se de a conocer por medio de avisos, visitas, etc., nuestro ofrecimiento para realizar determinada labor o, que busquemos trabajar en un lugar donde podamos desarrollar nuestros conocimientos. (Barragán J, 2000)

Así mismo, se puede llevar la hoja de vida a empresas donde requieran personal, revisar constantemente los avisos clasificados de los diarios, revistas, etc., mantener contacto con personas que puedan ayudar a otros a conseguir un trabajo, ingresar nuestros datos a Internet en los sitios de oferta de empleos, o trabajar en cualquier actividad que reporte ingresos, así no tenga nada que ver con la profesión. (Barragán J, 2000)

Desafortunadamente, el alto desempleo es un cáncer que consume la gran mayoría de nuestras sociedades. Nadie está exento de perder su trabajo en cualquier momento. Por tal razón, lo más importante es buscar soluciones prácticas que nos permitan llevar con mayor calma y optimismo este trance que se espera, sea momentáneo.

El aporte de la psicología a estos procesos de transición laboral es significativamente importante, especialmente en las etapas iniciales del proceso, tanto en el apoyo psicológico, como en las evaluaciones psicométricas de las capacidades, orientación ocupacional, consejo psicológico y búsqueda del mercado de empleo.

El énfasis de esta tarea también está dirigido a aquellas personas que están por jubilarse ya sea en forma natural o anticipada, brindándoles entrenamiento, asistiendo en compañía de un familiar, permitiéndoles establecer una estrategia para planificar su plan de vida extra laboral y desde luego a prepararse a vivir, con un nivel de calidad de vida deseable y en la cual indudablemente juegan un rol importante el núcleo familiar. (Eslava e, 2003)

Pero además el conocimiento de la existencia de un programa OPC al momento de la desvinculación puede mantener el interés y la motivación de los trabajadores constante hasta el final, pues se sabe la forma técnica en la cual se conducirá el proceso de su desvinculación, lo cual también irradia un efecto positivo hacia los que permanecen trabajando.

Los beneficios del OPC para la organización que desarrolla este programa con la respectiva asesoría psicológica externa, son muchos, resumiremos los más importantes:

a) Reconocer que el factor humano es realmente importante, como principal activo estratégico del desarrollo organizacional.

b) El proceso de OPC que se desarrolla en la organización, constituye en si mismo un compromiso moral, que engrandece y realza los valores de la organización.

c) Mantener la credibilidad y confianza del personal hacia los ejecutivos ejecutores del programa, al haber actuado con un adecuado criterio moral y con respeto a la clase trabajadora.

d) Asegurar y mantener en la empresa, la continuidad del compromiso, motivación, dedicación y lealtad de los trabajadores que continúan laborando.

e) Flexibilizar y sensibilizar al personal para aceptar y afrontar los nuevos cambios que el entorno exige, en cuyo proceso su participación es ineludible como principal “asociado estratégico” y colaborador principal.

f) Ofrecer apoyo para una transición exitosa, ayudando al trabajador a aceptar los planes de “Retiro voluntario y conciliado”, permitiendo además, una desvinculación sin trauma para la organización y para el personal, minimizando los conflictos laborales y dignificando al colaborador.

g) Fortalecer y mantener la buena imagen de la organización ante sus clientes, proveedores, entidades financieras y opinión pública en general.

Los beneficios del OPC para los trabajadores desvinculados:

1. Con la participación del trabajador en un programa de OPC, logra superar en corto tiempo la crisis personal y familiar y el trauma que puede haber ocasionado el despido intempestivo; transformando la crisis en una oportunidad de desarrollo profesional y personal. 2. Brindar a los participantes, la oportunidad de analizar todas las opciones para la planificación de su vida profesional, familiar y social, con la posibilidad de desarrollar y emprender un plan de nuevas actividades.

3. Reducir el tiempo de desempleo, logrando una más rápida reubicación en el mercado laboral, teniendo entrenamiento en las técnicas más efectivas para la búsqueda de un nuevo trabajo, desenvolverse apropiadamente en las entrevistas de empleo, elaborar un currículum vitae ganador y sobre todo fortalecer su autoestima y personalidad.

4. Dar a conocer que habilidades posee, para poder emprender un negocio propio.

El outplacement más que una herramienta netamente organizacional, representa para cada uno de los individuos una opción presentada por la empresa.

Los servicios de Outplacement pretenden que un trabajador o directivo encuentre en un plazo medio de tres a seis meses, un nuevo empleo acorde a su nivel, dándole preparación, medios, ayuda e interviniendo activamente en el proceso de búsqueda de la manera más eficaz.

Outplacement es un servicio que contrata y paga la empresa del empleado afectado. Por lo tanto, es un beneficio más que ésta ofrece al trabajador, como parte del acuerdo de desvinculación. Las Agencias de Outplacement no reciben honorarios de las empresas donde los candidatos se recolquen, de modo que estas agencias se encuentran justo al lado opuesto de las agencias de selección de personal.

En Francia, cada vez surgen más Agencias de Outplacement, lo que casi ha conducido al colapso del mercado para las agencias de selección de personal y los headhunter. Porque para una empresa, que busca un directivo o un trabajador con determinadas características, las Agencias de Outplacement realizan prácticamente el mismo servicio que sus antagonistas de la selección y del headhunting, sólo que gratis. (Barragán J, 2000)

No hay una garantía absoluta de éxito, pero las Agencias de Outplacement, al menos como funcionan en Europa, recolocan más del 70 por ciento de sus candidatos en un plazo de cuatro meses. (Barragán J, 2000)

Transcurridos siete u ocho meses desde el inicio del proceso, la cuota de éxito alcanza el cien por ciento. (Barragán J, 2000)

Los programas de desvinculación asistida, no sólo benefician a quienes pierden su empleo, son una herramienta útil para los gerentes de recursos humanos que deben hacer efectivo el despido.

Es importante a demás, proporcionar las herramientas y elementos necesarios a los empleados desvinculados Para su reinserción laboral o su autoempleo de a cuerdo con sus capacidades.

En el momento del despido, no sólo se genera tensión en las personas que son desvinculadas, este estadio de incomodidad e incertidumbre se generaliza en la organización, los empleados que continúan en sus labores pueden sentirse amenazados; por ello es de fundamental importancia un canal de comunicación efectiva entre las directivas de

la compañía y los empleados, ya que fallas en la comunicación pueden crear emociones negativas generando un ambiente laboral poco satisfactorio, afectando directamente la productividad de la compañía.

Los cambios en la estructura empresarial suponen una reorganización y planificación que sin duda está ya prevista. No obstante, se sabe que los procesos psicológicos que todo cambio trae consigo, generan inseguridad y confusión en las personas que deben asumirlos, con la consecuente desmotivación, desorientación e incluso rechazo que esto implica.

Y precisamente todo ello ocurre cuando más necesaria se hace la implicación, dedicación y creatividad de las personas para que puedan adquirir las nuevas competencias que requiere su nueva situación.

El Outplacement como aliado estratégico de las organizaciones, permite la recomposición de la autoestima, que se ve gravemente afectada, ya que todos los seres humanos se sienten marcadamente influenciados por la percepción a nivel personal, profesional y laboral que otros tienen sobre el propio desempeño; la reducción del período de tiempo que un individuo está sin trabajo, representa un aspecto importante ya que indica la capacidad de adaptación y desarrollo de habilidades para el desempeño y la búsqueda efectiva de un nuevo empleo.

El outplacement se está convirtiendo cada vez más en una herramienta con mayor frecuencia utilizada, ya que las fusiones, adquisiciones y reestructuraciones empresariales son algunas de las principales causas de despido. Sin embargo es una herramienta que puede ser mejorada, teniendo en cuenta las características particulares de cada organización y reconociendo la necesidad de establecer métodos efectivos que permitan a los empleados y a la organización en general una adaptación eficaz a un contexto cambiante y que en ocasiones limita la productividad de una empresa.

Referencias

- Argyris, C (1998). *Empoderamiento: El nuevo atuendo del emperador*: EEUU. Harvard business review.
- Barragán, J (2000) *Outplacement*. Tomado de <http://www.uaq.mx/psicologia>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Ed. MacGraw Hill: Bogotá, Colombia
- Eslava, E. (2003). *Outplacement : "un adiós con menos dolor"*. Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/opc.htm>
- kreitner,R; kinicki,A; (1997) *Comportamiento de las Organizaciones*, Mc Graw Hill,
- Licht, A. (2003) *¿Qué es el Outplacement?* Entrevista tomada www.rrhhmagazine.com
- López, L (1997). *La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad en el empleo*: Chile. Volumen 6 Revista de Psicología. Universidad de Chile
- Romerazo, M, (2002). *Perdidos en la búsqueda de empleo*. Tomado de www.rrhhmagazine.com/inicio.asp?url=/secciones/outplacement.asp
- Socorro, F. (2002) *El despido a la inversa*. Tomado de www.rrhhmagazine.com/inicio.asp?url=/secciones/outplacement.asp
- (2003) Una opción para no perder el camino. <http://www.gestionhumana.com/Buscar.asp>
- (2003) Outplacement, lo Positivo del despido. <http://www.gestionhumana.com/Buscar.asp>