



## Biblioteca Virtual

### OUTPLACEMENT

Por: Eleuteria Amador García y Claudio Rosenbaum Kurth

En más de una ocasión, en la historia de una empresa, se hace necesario separar a un trabajador de la vinculación laboral con la misma. Muchas veces sucede con trabajadores de larga trayectoria y experiencia muy valorados por la empresa, pero con los cuales irremediablemente hay que separarse. Esta situación laboral, puede compararse con un divorcio después de un largo matrimonio, por lo que las consecuencias negativas y muchas veces traumática deben y pueden evitarse.

Perder el trabajo podría considerarse un "riesgo laboral", que incluso algunas compañías de seguros estarían dispuestas a suscribir. Por lo que aquí valdría el principio de "prevenir" antes de curar. Al igual que los matrimonios (contratación) son muy bonitos, y motivo de fiesta, los divorcios (despidos) son horribles. La prevención está dirigida a disminuir las consecuencias de este trauma.

Igual que existen empresas que organizan banquetes y matrimonios (Consultores en Selección), existen estudios de abogados que arreglan el divorcio (Consultores de OUTPLACEMENT).

#### ¿QUÉ ES OUTPLACEMENT?

Cómodamente podemos traducir *outplacement* como recolocación, pero más que un término, es una idea más completa, es un programa. Por lo que adecuadamente traducido sería algo así:

*"Consultoría y ayuda para la reorientación profesional o laboral"*

Otra traducción aceptable es "Recolocación externa", ya que también existe el "inplacement", que sería "Recolocación interna".

Para comprender mejor esta idea, generalizando podemos hacer una analogía en 180°; lo contrario sería Reclutamiento y Selección. Si en selección tenemos un puesto de trabajo muy bien definido (APT), buscamos a la persona idónea para ese puesto. En outplacement tenemos una persona muy bien definida (C.V.) buscamos el puesto de trabajo idóneo para esa persona.

Outplacement es un programa definido para cada individuo que toma en cuenta:

- Un análisis de las capacidades y limitaciones de cada candidato.
- Un análisis del mercado laboral adecuado a los potenciales del candidato.
- Un Plan de Marketing personal y Networking (red de contactos).
- Asesoramiento en la preparación de Currículum Vitæ, preparación para entrevistas e investigación sobre la empresa a la cual postula.
- Apoyo psicológico y de orientación profesional.
- Apoyo logístico. Una base u oficina, con teléfonos, secretarias y lo necesario para desde ese "Lugar de Trabajo" dirigir sus esfuerzos.
- Reentrenamiento para una reorientación laboral.

Los programas de recolocación comenzaron en los años '70 como estructuras de ayuda para empleados que por variadas razones, comenzaban a dejar las organizaciones. Fue una época de grandes cambios, de gran

movilidad social y laboral, con crisis globales incluidas (petróleo, guerras, recesión, Comuna de París, etc.). Con el tiempo y la experiencia, se formaron consultoras o agencias dedicadas a brindar estos programas a empresas, y los profesionales de Recursos Humanos adquirieron las técnicas apropiadas para realizar esta labor.

Actualmente estos programas no sólo consideran al trabajador despedido y cesante para recolocarlo, también consideran la orientación y reorientación de la carrera de los profesionales que buscan otra opción en su vida laboral. Esta actividad se ha profesionalizado tanto, que verdaderos equipos multidisciplinarios se hacen cargo de estos programas (Ver "coaching", "mentoring").

## PROGRAMAS de OUTPLACEMENT

Muchas veces la empresa que contrata la consultoría de outplacement sabe de antemano que tendrá que prescindir de los servicios (despedir, reducir, reingeniería, fusión, etc.) de un colaborador (trabajador, empleado, ejecutivo). Este tiempo debe ser aprovechado para la recolocación, ya que mientras más tiempo se dedique a este programa, más posibilidades de éxito tendrá.

Dependiendo de las necesidades y características individuales, y el mercado de trabajo, podemos delinear los siguientes tipos de programas generales:

- **Reorientación ejecutiva.** Programa de una duración de unos seis meses dirigido a ejecutivos mayores. Esta persona permanecerá en el programa hasta que haya sido recolocada en un puesto adecuado a su experiencia y nivel de vida.
- **Búsqueda activa de empleo.** Programa de una duración de unos tres meses dirigido a mandos medios, profesionales y técnicos.
- **Búsqueda básica de empleo.** Programa de una duración de un mes dirigido a personal administrativo, técnicos y trabajadores cualificados.
- **Reorientación laboral.** Conferencias y cursos de corta duración, dirigidos a grupos de personas que deben recibir orientación y entrenamiento en la búsqueda de empleo.
- **Autoempleo.** Si en una fase de evaluación se detecta el potencial y capacidad de independencia laboral del candidato, se hace un programa especial para prepararlo y asesorarlo en una nueva actividad.

Todos estos programas deben partir de la base que el candidato (o los candidatos) se encuentra en una situación especialmente delicada y vulnerable emocionalmente. Una evaluación y consulta no le solucionará su personal problema de baja estima y sentido de "perdedor". Necesita auxilio y ayuda personalizada para volver a una posición vital optimista, con una estrategia que perciba como ganadora. Para esto necesitan de un soporte profesional en la reorientación de su carrera, un soporte de un equipo con experiencia, tiempo y mucha paciencia.

Es importante que el candidato se sienta apoyado por su empresa de origen, preferentemente que siga trabajando en ella, con un horario flexible, mientras dure el programa. De esta manera seguirá sintiendo que es útil y que no ha sido abandonado a su suerte. Así la transición será suave y no perjudicará la moral y motivación de los empleados que quedan en ella.

## FASES DE UN PROGRAMA DE OUTPLACEMENT

Cada programa debe ser estructurado para las necesidades y expectativas individuales, pero generalizando, podemos distinguir las siguientes fases:

### 1<sup>a</sup> FASE (El paciente)

Debemos tomar en consideración el especial estado anímico de una persona que ha perdido su trabajo, o

está por perderlo. Por esta razón esta primera etapa de evaluación consistirá en levantar su autoestima y volver a motivarlo. Este es el trabajo de un psicólogo. Puede intervenir un asistente social, que analice su situación financiera y familiar. Un orientador y un especialista en Recursos Humanos evaluarán la carrera profesional, detectando los puntos fuertes y debilidades, virtudes y defectos, y eventualmente las carencias posibles de modificar a través de entrenamiento o cursos.

## 2<sup>a</sup> FASE (Entrenamiento)

Ya pasada su fase de "paciente", el candidato ha recuperado la autoestima y seguridad en sí mismo, y comienza el entrenamiento. El equipo evaluador preparará un riguroso plan de preparación para lanzarlo a competir. Este consistirá en ayudarlo a preparar un buen Currículum Vitæ, practicar simulaciones de entrevistas con "exigentes" seleccionadores grabadas en video y criticadas posteriormente. Basándose en la evaluación de la primera fase, se harán cursos de adaptación al mercado de trabajo, por ejemplo informática, nuevas tecnologías, etc.

## 3<sup>a</sup> FASE (El atleta)

Al igual que un atleta de alto rendimiento tiene detrás suyo todo un equipo de entrenadores, fisioterapeutas, nutricionistas, agentes, etc., el candidato tendrá tras suyo a todo el equipo de la agencia de outplacement en esta fase. Al igual que el atleta, el candidato es el que correrá en esta especial olimpiada, deberá imbuirse de una mentalidad ganadora y será él, y nadie más que él, el que corra la "milla final".

Para eso la consultora de outplacement pondrá a su disposición un ambiente de trabajo, oficina, fotocopiadora, ordenador (computadora), FAX, teléfonos, secretaria y toda la parafernalia de una oficina desde la cual, como base, se dirigirán los esfuerzos. Las reuniones periódicas analizarán la red de contactos propias y del candidato (networking). Estas redes de contactos propias incluyen contactos directos con los "headhunters" y agencias de selección de personal. Analizarán la prensa diaria, navegarán por Internet, evaluarán entrevistas y promoverán actividades sociales para presentar al candidato.

## OTRAS FORMAS DE OUTPLACEMENT

La dinámica de las empresas en un mundo cada vez más globalizado está generando una reingeniería de las relaciones comerciales, con fusiones, adquisiciones, reestructuraciones, racionalizaciones, y como quiera llamarlo. Esto trae consigo grandes despidos por eliminación de departamentos, secciones y actividades completas. Para esto, con la asesoría de la propia empresa y el ingenio de la dirección pueden formarse nuevas empresas, cooperativas de trabajadores, sociedades laborales, o como pueda llamarse. En el fondo se trata de organizar a los trabajadores, que en una similitud de su trabajo anterior, puedan seguir en actividad. Para clarificar, vale el siguiente ejemplo:

### CASO PRÁCTICO:

Una compañía aérea Latinoamericana, debido a la privatización y reorganización debió deshacerse del departamento transportes terrestres. Este consistía en una flota de mini buses (Furgones) para el transporte de las tripulaciones (Pilotos, Ingenieros de vuelo, sobrecargos, etc.) y personal técnico al aeropuerto desde sus respectivos domicilios. Los correspondientes choferes - conductores, integraban un sindicato de "choferes".

La compañía aérea "vendió" al sindicato, constituido en cooperativa (con la ayuda legal del departamento jurídico) toda la flota de furgones, más un "seed" capital. Contrató en exclusiva a esta cooperativa para el transporte de sus tripulaciones de vuelo.

Con el tiempo, esta cooperativa de transportes (ahora convertida en una verdadera empresa) da servicio de transportes a la compañía aérea, a otras compañías aéreas, y a otras empresas para traslado de ejecutivos del aeropuerto al hotel, y del hotel al aeropuerto. Con la experiencia ganada anteriormente, más la ayuda de su ex compañía, son una empresa floreciente, y ya han renovado dos veces la flota de furgones. Ahora son todos empresarios y contratan a ... ¡choferes!

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

## CONSIDERACIONES EMPRESARIALES

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

No es éticamente aceptable, dejar a su suerte a un colaborador de la empresa, más aun si ha dedicado gran parte de su vida al progreso de la empresa. ¿Con qué moral un ejecutivo puede pedirle a sus trabajadores que se "pongan la camiseta" de la empresa, si cuando llegue el momento de prescindir de sus servicios, lo abandonará a su suerte?

Aun si consideramos los altos costos que significan contratar los servicios de una agencia de outplacement, son menores en comparación a las pérdidas que significan el desaliento y desmotivación de los trabajadores que quedan. En este sentido podemos tomar el caso emblemático de una empresa transnacional que tuvo que cerrar parte de sus operaciones en el Lejano Oriente, al ofrecer un servicio de outplacement a los empleados, los resultados fueron espectaculares. En los seis meses que duró el proceso, los costos de producción bajaron en un 13%, se cuadruplicó la reducción de defectos y se alcanzó un 98% de metas programadas. El ausentismo bajó al 2,8% y la accidentabilidad laboral se redujo a un quinto de la del año anterior. Si estos datos no llaman a reflexión, considere la imagen proyectada hacia el interior y hacia el exterior de la empresa.

## INPLACEMENT

Este es un término asociado a outplacement, pero puede traducirse como "recolocación interna", o reciclaje.

Las empresas, al enfrentar las nuevas tecnologías, tienen que decidir si siguen haciendo lo mismo y de la misma manera, y quedar rezagadas fuera de la competencia, o reciclarse y adaptarse a los tiempos modernos. Esta última opción trae consigo enormes cambios internos, y los que más los sufren son los empleados que no se adaptan a las nuevas tecnologías o que sus conocimientos pasan a ser obsoletos. Una buena política de inplacement o reciclado interno permitirá una adecuación del trabajador idóneo al puesto de trabajo apropiado.

Esto se logra con programas de formación, entrenamiento y recolocación de trabajadores en puestos de nueva creación.

Podemos citar como ejemplo, el caso de la misma compañía aérea Latinoamericana del ejemplo anterior, que al quedar obsoletos los Navegantes astronómicos para sus viajes transoceánicos (fueron reemplazados por una máquina), estos fueron reciclados como pilotos con cursos internos en su escuela de vuelo. Fue una estrategia ganadora. Siguió contando con personal experimentado de vuelo, no gastó más dinero en desahucios, no dañó su imagen por despidos masivos y la dirección creó toda una actitud de buena voluntad por parte de los sindicatos.

También debemos considerar el caso de un único empleado que no está rindiendo o es inadecuado para su puesto de trabajo. Está la responsabilidad de la empresa que lo colocó en ese lugar; en lugar de despedirlo, puede reciclarlo y ubicarlo en un puesto apropiado para sus cualificaciones, ganando todo lo anterior en un proceso que el gestor de RR.HH. de la empresa puede y debe realizar.

## ADVERTENCIA

Un contrato de outplacement es entre la empresa y la agencia de outplacement. No se deje engañar por consultores que le ofrecen este servicio a título personal, a cambio de una cantidad de dinero, que incluso ofrecen financiar.

Las agencias de outplacement reciben sus honorarios de la empresa de la cual es originario el candidato, por lo que muchas empresas que buscan contratar o seleccionar, en lugar de recurrir a una agencia de selección, a la cual deben pagar, recurren a la agencia de outplacement, que no les cuesta nada.

Recuerde lo que NO ES outplacement:

- Una agencia de empleo.
- Una bolsa de trabajo.
- Un gabinete de psicólogos que hacen test e informes.
- Un curso de formación de "Cómo encontrar empleo".

**ABA Colombia**

**Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento**

**infomacion@abacolombia.org.co**

Este artículo proviene de: [www.abacolombia.org.co](http://www.abacolombia.org.co)

Todos los derechos reservados ©2003