

Universidad Acción

Pro Educación y Cultura

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Escuela de Administración

“Incidencia del Outplacement en una organización durante el proceso de asesoría a los colaboradores desvinculados”.

Caso Unilever Caribe, Rep. Dom., Año 2009

Sustentantes:	Matrículas:
Esperanza Adames Liranzo	2007-0644
Ileana Milagros Mercado Parra	2007-0374

Trabajo de Grado para optar por el Título de
Licenciada en Administración de Empresas

Asesora:

Lic. Juana Morales

Distrito Nacional, República Dominicana

Año 2010

“Incidencia del Outplacement en una organización durante el proceso de asesoría a los colaboradores desvinculados”.

Caso Unilever Caribe, Rep. Dom., Año 2009

“Los conceptos expuestos en esta investigación son de la exclusiva responsabilidad de sus autoras”.

ÍNDICE

Pág.

▪ DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS.....	I
▪ INTRODUCCIÓN.....	IV
▪ METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	VII

CAPÍTULO I: EL PROCESO DE DESVINCULACIÓN DE EMPLEADOS: CAUSAS Y CONSECUENCIAS.

1.1 Circunstancias que inciden en el desligamiento de los colaboradores de una organización.....	2
1.2 El Downsizing como causante de la desvinculación.....	3
1.3 Afecciones provocadas al empleado por la desvinculación.....	14
1.4 Actitudes de los colaboradores ante la desvinculación.....	16
1.5 Repercusiones en la organización.....	17

CAPÍTULO II: ASPECTOS GENERALES DEL OUTPLACEMENT: ORÍGENES, DEFINICIÓN, BENEFICIOS Y UTILIZACIÓN.

2.1 Orígenes del Outplacement.....	19
2.2 Definición de Outplacement.....	20

2.3	Beneficios del Outplacement.....	24
2.4	Utilización del Outplacement.....	26
2.4.1	El Outplacement como parte integral de la Administración Moderna.....	27
2.4.2	El Outplacement como proceso de contribución al desarrollo socioeconómico.....	28
2.4.3	Aplicación del Outplacement en el proceso de desvinculación.....	29
2.4.4	Utilización del Outplacement en varios países.....	36
2.4.5	Utilización del Outplacement en empresas de la República Dominicana.....	39

CAPITULO III: ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL OUTPLACEMENT EN UNILEVER CARIBE, REPÚBLICA DOMINICANA, EN EL AÑO 2009.

3.1	Breve historia de Unilever.....	44
3.2	Estructura organizacional de Unilever.....	45
3.3	Responsabilidad corporativa de Unilever.....	46
3.4	Unilever Caribe en la República Dominicana.....	48
3.4.1	Misión y visión y principios.....	48
3.4.2	Conformación de Unilever Caribe en la República Dominicana.....	51
3.4.3	Principales estrategias de posicionamiento en el país.....	53

3.5	Incidencia del outplacement en Unilever Caribe en la República Dominicana en el año 2009.....	54
3.5.1	Elementos que incidieron en la decisión para la implementación del outplacement en Unilever.....	55
3.5.2	Incidencia de la implementación del outplacement en el desarrollo corporativo de Unilever.....	56
3.5.3	Resultados obtenidos Vs Resultados proyectados.....	57
▪	CONCLUSIONES.....	IX
▪	RECOMENDACIONES.....	XII
▪	BIBLIOGRAFÍA.....	XIII
▪	ANEXOS.....	XV

DEDICATORIA:

A mi hijo **Ricky**, la luz de mi vida. Quien esperaba a su mami despierto a que llegara de la universidad, recibéndola con un abrazo y un beso, y preguntándole: Mami, ¿cómo te fue? ¿Qué me trajiste? El que con su sonrisa llena mi hogar de alegría y felicidad, quien constituye la razón más importante para seguir.

AGRADECIMIENTOS:

A **Dios**, por darme la fortaleza para lograr concluir esta carrera.

A mis padres, **Luis y Rosa**, por conducir mi camino, brindarme su apoyo y creer en mí.

A mi esposo **Ysmael**, por su paciencia y apoyo incondicional.

A los demás miembros de mi familia y en especial a mi abuela Agrispina.

A mi compañera **Ileana**, por ser tan excelente amiga y compañera de estudios.

A mis demás **amigos/as** y compañeros/as de estudio.

A nuestra querida asesora **Juana Morales**, por sus consejos profesionales y gran paciencia.

A mis **profesores/as**, por ser quienes guiaron mi aprendizaje.

A mis compañeros/as de trabajo de la Jurisdicción Inmobiliaria, por ser parte de mi formación, tal cual familia.

Esperanza Adames Liranzo

DEDICATORIA:

A todos los miembros de mi familia por ser la razón principal de que hoy yo sea lo que soy. Por educarme e inculcar en mí valores que estarán conmigo mientras vida tenga.

AGRADECIMIENTOS:

A mi Señor **Jesús**, que siempre ha guiado mis pasos, que cuando la situación se tornaba difícil y decepcionante, el siempre me llevaba de su mano y no me dejaba desvanecer. A Dios las gracias, por darme la vida y por obsequiarme cada segundo de esta vida, por tantas cosas maravillosas.

A mis queridos padres **Aleyda Parra** y **Ramón Mercado**, por sus sacrificios, apoyo y por siempre creer en mí para que yo me sintiera confiada e ir tras mis sueños, gracias a Dios por regalármelos.

A mi esposo, el **Ing. David De la Cruz**, por siempre escuchar mis tristezas y alegrías, por servirme de sostén en los momentos que necesitaba apoyo, por sus sabios consejos y por su amor incondicional, gracias a Dios por darme este maravilloso regalo.

A mi amiga y compañera **Esperanza Adames**, por brindarme su amistad y comprensión. Por ser guía y apoyo siempre.

A nuestra excelente asesora **Juana Morales**, por servirnos de guía, apoyo y empuje. Por su cariño y por su excelente labor, a Dios las gracias por ponerla en nuestro camino, sin ella hubiera sido difícil avanzar, gracias maestra por su paciencia y por sus valiosos consejos.

A mis **maestros/as** en lo largo de esta carrera, gracias a todos por sus enseñanzas. De cada uno de ustedes he cosechado bastos frutos.

A mis **amigos y compañeros de clase**, nunca los olvidaré, tendré recuerdos valiosos en mi corazón que vivirán conmigo siempre.

Ileana Milagros Mercado Parra

INTRODUCCIÓN

La desvinculación de empleados es algo inherente al proyecto empresarial. Sin embargo, durante mucho tiempo se ha enfocado desde un punto de vista puramente jurídico-laboral. En la actualidad, el gestor es responsable de planificar estratégicamente las salidas de profesionales para que se obtengan los beneficios deseados.

Las fusiones de las empresas, los cierres, las reducciones, las reestructuraciones, el *outsourcing* (tercerización de servicios), la automatización, la reconfiguración de los puestos de trabajo, el cambio de los perfiles de cargo, la reducción de la nómina de personal, son algunas de las consecuencias de este fenómeno que afectan a todos los países del mundo.

La alta competitividad de los mercados, con la consiguiente imposibilidad de elevar los precios en los productos y servicios, es otra de las razones que han conducido a que muchas empresas se hayan visto obligadas a disminuir los costes de personal para mantener e incrementar sus beneficios, lo que ha dado lugar a que el *downsizing* (reducción de la estructura y costes de personal), sea una de las alternativas a implantar, por tanto, estos programas no han sido un mero fenómeno coyuntural, sino una tendencia que aún sigue vigente en todos los países del mundo, con grave repercusión en los países sub-desarrollados que a partir de los años del 90 ha sido aplicado masivamente. Los programas de *downsizing*, se han identificado comúnmente con programas cuyo objeto consiste

en reducir o consolidar la estructura orgánica de la organización con la finalidad de reducir costos administrativos y orientar la inversión en nuevas tecnologías, rediseño de los procesos de trabajo y la productividad, sin embargo todo ello es considerado como una estrategia para evitar la desaparición de las empresas.

Aunque parece evidente que los despidos masivos deben evitarse siempre que sea posible, esto no es óbice para que el *downsizing* pueda considerarse como una estrategia efectiva para reducir costes. El despido ocasiona conductas inapropiadas, emocionales y/o desadaptadas que influyen negativamente en la búsqueda de un nuevo trabajo u ocupación, lo que constituye un círculo difícil de romper y que tiende a agravarse con el paso del tiempo.

La desvinculación asistida sirve de ayuda desde la recomposición de la autoimagen, a disipar la depresión y la adaptación del trabajador desvinculado, hasta la reducción del período de tiempo de desempleo y compararlo con los niveles de las reacciones emocionales que afectan a las personas que no son beneficiados con la aplicación de esta metodología. Es aquí donde entraría una novedosa herramienta administrativa denominada *outplacement*, que consiste en la recolocación de aquellos colaboradores salientes, tratando de este modo de afectar lo menos posible a dichos desvinculados, proporcionándoles la opción de un nuevo empleo, haciendo más llevadera y menos traumática su nueva y forzada situación laboral, tanto para él como para su entorno familiar, al mismo tiempo se mantiene una relación de afecto entre la empresa y el ex-empleado, contribuyendo así al mantenimiento de la imagen corporativa de la organización que lleve a cabo la reestructuración.

A lo largo de este trabajo de grado, se analiza detalladamente cada punto relacionado a la utilización del outplacement, así como su incidencia en una organización durante el proceso de asesoría a los colaboradores desvinculados, enfocándose básicamente en las prácticas de Unilever Caribe en la República Dominicana, durante el año 2009, luego de la reestructuración organizacional por la que atravesó en el referido año, provocando que la misma tuviera desvincular un número significativo de empleados.

El desarrollo de este trabajo consta de tres (3) capítulos. En el primer capítulo se abordan de forma objetiva las situaciones por las que se generan los despidos masivos, así como las consecuencias de éstos. El segundo capítulo trata sobre los aspectos generales del outplacement, tcomo son sus orígenes, definiciones, beneficios, utilización y demás elementos relacionados. En el tercer capítulo se plasma el análisis del impacto que tuvo la empresa Unilever Caribe en República Dominicana, al implementar un programa de outplacement en el año 2009.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología operativa para la realización de esta investigación consistió en la utilización de dos tipos de estudios: Descriptivo y Explicativo.

- **Descriptivo:** Se detallaron brevemente las variables involucradas en cuanto a la incidencia del proceso outplacement en la empresa Unilever Caribe de República Dominicana, en el año 2009, evidenciando al mismo tiempo los efectos resultantes de dicha implementación, así como las actitudes asumidas por los protagonistas que este caso son la empresa y sus colaboradores.
- **Explicativo:** Se desarrollo ampliamente el concepto de outplacement, así como las fases que conlleva su utilización. Además, se definieron claramente aquellos elementos de los cuales, en la mayoría de los casos, se desprende la necesidad de utilizar el outplacement.

En cuanto al método de investigación para este trabajo de grado, se utilizó el de análisis, ya que como bien se expresa en el tema de investigación, se analizó la incidencia del Outplacement en una organización durante el proceso de asesoría a los colaboradores desvinculados, así como los resultados obtenidos de la aplicación de esta herramienta en la empresa Unilever Caribe en República Dominicana, en el año 2009.

Técnicas Utilizadas

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este trabajo fueron de carácter totalmente práctico, puesto se requirió indispensablemente para la obtención de la información de fuentes primarias.

Estas técnicas fueron:

La Encuesta: Fue dirigida a empleados y ex empleados. Se cuestionó sobre el nivel de conocimiento que tiene la población del outplacement y la opinión de los encuestados sobre la utilización del mismo.

El cuestionario contenía siete preguntas cerradas, con alternativas de dos hasta cinco, según el caso. También se tomaron en consideración datos como el sexo y la edad.

La Entrevista: Se realizó una entrevista a la Coordinadora de Relaciones Laborales de la empresa Unilever Caribe, en la República Dominicana, a la cual se le formularon siete preguntas sobre el impacto que ha tenido dicha organización con la utilización del outplacement en el año 2009.

CAPÍTULO I:
EL PROCESO DE DESVINCULACIÓN DE EMPLEADOS:
CAUSAS Y CONSECUENCIAS

1.1. Circunstancias que inciden en el desligamiento de los colaboradores de una organización.

En las organizaciones se producen cambios a medida que avanzan los tiempos, conforme avanza la tecnología, así como también, los procesos se van haciendo cada vez más modernos y menos complejos. Estos cambios obligan a dichas organizaciones a una reestructuración dentro de éstas, de manera que puedan adaptarse a los cambios.

Al incurrir en una reestructuración, cualquier organización se ve en la obligación de recortar personal, lo cual conlleva cierta dificultad, ya que resulta necesario tener que desligar a personal con potencial y que aun tienen que aportar.

Dentro de las acciones que realizan las organizaciones a fin de reestructurar los procesos de una organización están:

- El Downsizing
- Reingeniería
- Outsourcing

Antes de abordar el tema del downsizing, se debe señalar que el término apareció en el periodo comprendido entre los últimos años de la década de los 80 y a principios de los 90, incurriendo en un cambio organizacional que hasta el momento había sido considerado como una alteración del funcionamiento normal de la organización.

Badet Villanova (2001) señala que el downsizing comprende un conjunto de actividades que son emprendidas por parte de la dirección y que están

encaminadas a la mejora de la eficiencia organizacional, de la productividad y/o de la competitividad, representa una estrategia que afecta al tamaño de la fuerza de trabajo de la firma y a sus procesos.¹

Aunque el downsizing se ha identificado comúnmente con procesos cuyo objetivo consiste reducir, comprimir y consolidar la organización, realmente el downsizing es un término que ha surgido del uso popular.

1.2. El Downsizing como causante de la desvinculación.

El downsizing es un tipo de reorganización o reestructuración de las organizaciones, a través de la cual se lleva a cabo la mejora en los sistemas de trabajo, el rediseño de la organización en todos sus niveles y la adecuación del número de empleados para mantener competitivas a las organizaciones.

El término downsizing tiene dos interpretaciones en el sentido estricto de la palabra y significa reducción de la fuerza de trabajo, se emplea hasta volverse común tanto a las empresas públicas como en las privadas. A pesar de que las presiones económicas, fiscales y políticas son la causa inmediata por la cual se decide llevar a cabo el downsizing, el hecho es que los cambios ocurran tan rápidos en el ambiente gubernamental y en el de los negocios, que presenta la razón de fondo para la realización de esta medida.

Las empresas deben ser cuidadosas en la ejecución de medidas de downsizing, pues son decisiones que afectan profundamente la vida y la productividad de los

¹ **Badet, Villanova,**. 2001. Alta dirección, Pág. 306.

individuos, sobre todo cuando se lleva a cabo una disminución en la fuerza laboral. Las medidas de downsizing son clasificadas en dos enfoques que son el reactivo y el estratégico o proactivo.

En el primer enfoque, las personas que toman las decisiones adoptan una actitud de reacción ante las fuerzas del cambio. Cuando esto sucede, por lo general le siguen una serie de consecuencias predecibles, atravesando por periodos de crisis, reducción laboral sin un diagnóstico previo y un ambiente de trabajo trastornado. Los daños son costosos, y tienen implicaciones negativas severas en la eficiencia organizacional.

El enfoque estratégico o proactivo evita la secuencia reactiva. Aunque los cambios a corto plazo en el enfoque reactivo son menos bruscos, en el proactivo se producen resultados y efectos más rápidamente. El downsizing estratégico es más complejo, ya que involucra un criterio múltiple para la toma de decisiones en la selección y configuración de las estrategias a seguir e implica un replanteamiento (rethinking).

Para adoptar las medidas de downsizing estratégico, se sugieren los preceptos del uso de un marco sistemático de trabajo y una metodología más que un enfoque no estructurado en el desarrollo de medidas de downsizing.

Se debe determinar si el downsizing va dirigido hacia a los procesos o a verificar si se está alcanzando de manera adecuada los objetivos esenciales de la organización, en este caso, puede efectuarse un cambio en la misión, en los

procesos de trabajo, o un cambio en el número de trabajadores, se sugiere lo siguiente:

- Revisar las condiciones en las que se va a llevar a cabo el downsizing, así como las herramientas que se emplearán para realizarlo.
- Desarrollar un plan de administración del cambio con una visión clara especialmente de la visión futura de la empresa y de la identidad organizacional y los pasos específicos para llevarlo a cabo.
- Definir un plan para mantener y mejorar el desempeño organizacional durante y después del downsizing.
- Considerar cómo el proceso de planeación del downsizing involucrará a los empleados, los sindicatos y los clientes (o en su caso a los ciudadanos, en planes en el sector público).
- Generar escenarios alternativos basados en una gama de supuestos distintos sobre variables clave e impredecibles, considerando los costos y desarrollar un plan a implementar según las estrategias elegidas.
- Identificar la gente que será afectada, en atención a las siguientes interrogantes ¿Se requiere despedir personal o mejor capacitarlo de nuevo? ¿Qué se puede rescatar? ¿Cuáles son los requerimientos del nuevo personal?

El downsizing se puede complementar con otras herramientas, ya sea de diagnóstico, de personal, de reestructura de la organización entre otras que

garanticen su efectividad. Se debe considerar que el downsizing se puede convertir en un arma de doble filo, focalizando que su objetivo principal es la eficiencia de la organización ante cambios rápidos, cualquiera que sea su magnitud, se debe actuar con mucha cautela en el proceso de implantación, pues podría generar situaciones más perjudiciales que benéficas en las empresas que lo aplican.

El Downsizing al propiciar la disminución de costos, conlleva a la reducción o desaparición de algunos departamentos que integraban la empresa y que ya no son necesarios, lo cual involucra inminentemente la desvinculación de personal.

Ventajas del Downsizing:

1. Disminución de costos al reducir algunos departamentos que integraban la empresa y que ya no son necesarios.
2. Organizaciones más flexibles y ligeras.

Conceptos Relacionados con el Downsizing:

Resizing: Volver a dimensionar o medir. Se podría decir que surge a consecuencia de una política de downsizing que ha producido un déficit de productividad o incremento de resultados negativos. Aparece como un gran avance pero mejora sólo parcialmente el funcionamiento, la productividad y la eficiencia de las organizaciones.

Rightsizing: "Medición correcta", es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación en nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercados a partir de las necesidades del cliente (deleitándolos y seduciéndolos). Se plantea como básico un proceso comunicacional desde y hacia el cliente.

Reingeniería.

La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de una empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

Michael Hammer, fue quien acuñó en los 80 la idea de "reingeniería" definida como un "cambio radical en los procesos de negocios para producir una mejora drástica", presenta a los procesos como los factores a partir de los cuales una organización puede integrar todos sus componentes humanos y tecnológicos para funcionar como un sistema coherente y rentable.

Según apuntan Heizer y Render (2001), una Reingeniería efectiva del proceso se fundamenta en la reexaminación del proceso actual y sus objetivos, con miras a conseguir espectaculares mejoras en su realización.

El proceso de la reingeniería, es remodelar, reinventar la industria. La reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía y luego cómo debe hacerlo. Rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento.

Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Lo que importa en la reingeniería es como se quiere organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de su tecnología.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es atterradoramente desconocido, que son : clientes, competencia y cambio:

- Los clientes asumen el mando. Hoy los clientes les dicen a los proveedores que es lo que quieren, cuando lo quieren y cuándo pagarán. Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información, no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.
- La competencia se intensifica al venirse abajo las barreras comerciales, ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera,

un sólo competidor eficiente puede incrementar el umbral competitivo para todas las compañías del mundo. Ser grande ya no es ser invulnerable, y todas las compañías existentes tienen que tener la agudeza para descubrir las nuevas compañías del mercado.

- El cambio en las empresas se convertido en una constante, en especial por la globalización de la economía y la rapidez con que evoluciona la tecnología, las compañías se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales pueden introducir al mercado innovaciones de productos y servicios. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses, se ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos al mercado. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, estar más atenta a los cambios o pronto quedarán totalmente paralizadas.

La reingeniería no se puede llevar a efecto con pasos pequeños y cautelosos, a las empresas no les queda otro remedio que armarse de valor y montarse en el tren del proceso.

Para muchas empresas, la reingeniería es la única esperanza de librarse de los métodos ineficaces y anticuados de manejar los negocios, que los llevarán inevitablemente al desastre. Renovar su capacidad competitiva no es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro, sino de aprender a trabajar de otra manera. La reingeniería tiene que concentrarse en un proceso fundamental del negocio, no en departamentos ni en otras unidades organizacionales.

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie, es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran o comprimen en uno solo, este hecho conlleva , en la mayoría de los casos, a la inevitable **desvinculación masiva** del personal que labora en las áreas fusionadas.

Ventajas de la Reingeniería

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles, principalmente a nivel de costos y rentabilidad.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Outsourcing o subcontratación.

La subcontratación (más conocido por "*outsourcing*", el término en inglés), según Ben Schneider (2004), es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato.

Para ello, pueden contratar sólo al personal, en cuyo caso los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos.

El outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El concepto de *outsourcing* comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

El *outsourcing* es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como:

- Reducción y/o control del gasto de operación.
- Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con tal razón de ser de la compañía.
- Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal altamente capacitado.
- Mayor eficiencia.

Ventajas del Outsourcing

La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de Outsourcing ya que logrará en términos generales, una "funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "costos inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, Implementación, administración y operación de la infraestructura.

Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de Outsourcing:

- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.

- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

En la mayoría de los casos, el outsourcing es indiscutiblemente una herramienta ventajosa para las organizaciones que lo practican. Sin embargo, existe una parte no menos importante respecto a las implicaciones de esta práctica relacionadas al personal de la organización, pues considerando que al subcontratar servicios que en principio fueran desempeñados por empleados de la empresa subcontratante, resulta inminentemente necesario eliminar ciertos puestos de la organización y por ende la salida posiblemente masiva de empleados.

1.3. Afecciones provocadas al empleado por la desvinculación.

La pérdida del empleo es considerada por los especialistas en el área como uno de los más fuertes y perturbadores eventos. Los efectos psicofísicos que sufren las personas se presentan en forma de ansiedad, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del autoconcepto, síntomas psicósomáticos, irritabilidad, hipertensión, tensión, depresión, etc., agregado a esto, los

problemas que causan la pérdida del empleo generan un bloqueo tal en el individuo que le impide desarrollar estrategias y acciones que le lleven a la consecución rápida de un empleo nuevo.

El empleado, una vez retirado de una empresa, es normal que se sienta como una persona obsoleta dentro del mercado laboral, todo debido a la inseguridad y a la desorientación provocada por el impacto sufrido.

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.

La desvinculación de un empleado puede ser causada por muchos factores ajenos a la persona como son: las fusiones de las empresas, los cierres, las reducciones, las reestructuraciones, la utilización del outsourcing, la reconfiguración de los puestos de trabajo, el cambio en los perfiles de cargo, la reducción de la nómina de personal, entre otras causas.

Como también existen diversas razones por las que una persona puede ser retirada de su puesto de trabajo. Ante esto, mirar la situación desde un punto de vista empresarial contribuye a asumir que el cambio en las organizaciones es inevitable, y en cualquier momento puede afectar a los empleados, pero hay que recordar que no todos los despidos son decisiones acertadas, los gerentes también pueden cometer errores, por lo que “dejar las puertas abiertas en la

empresa” puede suponer posibles relaciones laborales con la organización en un futuro.

En otro orden, en ocasiones el despido puede deberse a acciones negativas cometidas por la persona, lo más recomendable en estos casos es aceptar el error cometido y las consecuencias del mismo, sin embargo, debe tratarse de arreglar la situación antes de abandonar la compañía. La referencia que se obtendrá por parte de la empresa no será la mejor, pero siempre se valorará en una organización a una persona que acepte sus equivocaciones y trate de enmendarlas.

1.4. Actitudes de los colaboradores ante la desvinculación.

Actuar de forma impulsiva y los actos que sucedan entre el momento de conocer la noticia y el instante en el que se abandona definitivamente las instalaciones de la empresa, pueden suponer consecuencias a mediano y largo plazo, los empleados no deben tomar acciones de las que puedan arrepentirse, además, si bien es cierto que un despido puede tomar por sorpresa a cualquier colaborador, tener una mente abierta al cambio puede suponer una rápida asimilación de esa situación incómoda; si bien, causar una buena primera impresión, la última imagen es tan relevante como la primera.

Las personas deben velar porque su recuerdo sea grato y se mantenga una buena relación. Si la situación es asumida con madurez, la imagen que se deje en la empresa será limpia, lo que supondrá una vinculación con el personal a largo plazo, sin necesidad de que sea de tipo laboral.

Siempre se debe tener presente la importancia de una buena referencia laboral, puesto que ésta puede afectar notoriamente la hoja de vida de un empleado.

1.5. Repercusiones en la organización.

Una de las funciones menos gratificantes de un líder es tener que desvincular a un colaborador, aún así, la desvinculación hay que llevarla a cabo y dependiendo de la capacidad del manejo del tema, sus consecuencias serán mayores o menores para la organización y para el empleado.

Sin duda, cuando una empresa desvincula a uno de sus colaboradores, se produce un impacto directo sobre esta persona, pero también sobre los demás colaboradores. Dependiendo de cómo la empresa maneje este cambio el efecto puede ser positivo o negativo para las personas que se queden en la organización.

Está comprobado que el clima organizacional afecta en un treinta por ciento (30%) la productividad de una empresa, de modo, que la incertidumbre que se origina cuando se produce el despido de colaboradores, puede implicar un alto costo en términos de la rentabilidad organizacional.

CAPÍTULO II:
ASPECTOS GENERALES DEL OUTPLACEMENT:
ORÍGENES, DEFINICIÓN, BENEFICIOS Y UTILIZACIÓN

2.1. Orígenes del Outplacement.

Etimología del término outplacement.- Es una palabra anglosajona de utilización universal cuyo significado literal es el de "Colocación fuera de..." (Se sobre entiende fuera de la empresa donde prestaba sus servicios). Es una solución ética y eficaz para la recolocación de los colaboradores que han sido desvinculados de sus empresas bajo la aplicación de ciertos procesos.

En los años 40, los psicólogos industriales estadounidenses desarrollaron algunas estrategias de apoyo y orientación para facilitarles a las personas desvinculadas de las empresas la búsqueda inteligente de un nuevo empleo, procurando que el periodo de desempleo fuese lo más reducido posible, inicialmente este proceso recibió libremente el nombre de "desreclutamiento".

Algunos autores que se remontan al 1940 cuando se ofreció ayuda a los soldados que se incorporaban a la vida civil en los Estados Unidos, entrenándolos en habilidades para la búsqueda de empleo.

La consultoría basada en la aplicación del outplacement es introducida en la década de los 60 en los Estados Unidos, si bien el origen todavía no está claro, no fue hasta esta década que D. North consolidó el término anglosajón "Outplacement".

En Europa este tipo de consultoría llegaría una década después, a principios de los 70 en el Reino Unido y a finales en Francia. En España la estabilidad en el empleo permitió que los servicios de outplacement no fueran necesarios hasta la

década de los 80, específicamente, sería Felipe Uría el principal impulsor de la consultoría en outplacement.

En el contexto español (España) el outplacement puede parecer novedoso, pero nada más alejado de la realidad. En esta década aumentaron los colectivos con necesidad de integración en la sociedad en un contexto social de cambio. El término lo introduce Hubbes en su consultora Thinc (Pickman, 1994).

2.2. Definición de Outplacement.

El Outplacement es un concepto de la administración de empresas modernas que consiste en un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a las personas por egresar o ser transferidas de una empresa, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.

Pickman Hubbes (1994) define el outplacement como el conjunto de técnicas y estrategias que permiten a los colaboradores que han sido separados de la organización en la que estaban trabajando, encontrar un nuevo empleo compatibilizando sus objetivos personales y profesionales con la realidad del mercado laboral; para ello, es necesario enfrentarse a la pérdida del empleo con una autoconfianza renovada y conociendo las técnicas de búsqueda de empleo.

Es por tanto el proceso mediante el cual una persona pasa de ser despedida de una empresa a reubicarse en el mercado laboral. Las razones por las que un colaborador deja de laboral para una organización son muy numerosas, puedes

ser que su puesto haya sido eliminado, se ha producido un expediente de regulación de empleo para un determinado número de empleados, que la organización se traslade a otro lugar, así por un sinnúmero de razones.

Generalmente el outplacement es un servicio que una empresa aporta a todos o una parte de sus trabajadores despedidos, para lograr una transición en su carrera, ocasionando los menores perjuicios posibles, la empresa que despide quien corre con los gastos de estos servicios que suelen ser contratados a una consultora experta en recolocaciones, en algunas ocasiones es la propia empresa la que realiza esta función.

Es posible que la parte más conocida del outplacement sea la entendida como solución para la reorientación de carreras o recolocación exclusivamente en puestos directivos, debido al elevado coste que puede suponer para la empresa, también puede utilizarse como instrumento empresarial para mejorar la imagen de una organización en proceso de reducción de plantilla y disminuir así la conflictividad social.

Según señala Felipe Uría (2000), existen fundamentalmente dos tipos de programas de outplacement en función del nivel profesional de las personas a las que se aplican el individual y el colectivo.²

² Uría, Felipe.2000, Zacobeo (Revista de ingenieros) Pág. 14.

El Outplacement Individual

El Outplacement individual está destinado a los colaboradores de la empresa que ocupan desde niveles operativos de menor responsabilidad hasta los cargos de los más altos niveles ejecutivos de la organización, cuyo marketing debe ser totalmente personalizado para que sea plenamente eficaz.

A estas personas se les propone seguir un proceso sistemático y progresivo que restablece la confianza en sí mismo, desdramatiza la situación y el traumatismo que produce el tener que dejar la empresa movilizándolo la energía del candidato sobre su búsqueda de empleo.

El Outplacement Colectivo:

El outplacement colectivo generalmente se aplica en los casos de reducción de personal que afecta a colectivos más o menos importantes como consecuencia de reconversiones, fusiones, cambios tecnológicos, cierre de establecimiento, etc.

En estas situaciones, que por su complejidad no suelen admitir soluciones globales, es necesario ampliar la gama de posibles compensaciones a ofrecer por parte de las empresas a las personas afectadas para que estas puedan elegir la que mejor les ayuden a resolver los problemas que en cada caso tengan planteados.

El programa colectivo se apoyo en tres pilares siguientes:

1. Formación para la búsqueda de empleo:

Objetivos:

- Elaborar el balance profesional.
- Redactar el curriculum-vitae o resumé
- Adquirir técnicas de búsqueda de empleo.
- Entrenarse para las entrevistas de selección.

2. Detección de puestos de trabajo vacantes.

- Creación del equipo de buscadores de empleo.
- Selección de empresas a contactar.
- Contactos directos para captar empleados.
- Creación de una bolsa de trabajo.

3. Seguimiento de apoyo individualizado

Atención individualizada para:

- Ultimar el curriculum vitae o resumé.
- Preparar cartas.
- Preparar solicitudes de empleo.
- Perfeccionar técnicas de entrevistas.
- Negociar contratos laborales.
- Dinamización, motivación y apoyo.

2.3. Beneficios del Outplacement.

Conociendo la importancia que tiene la valoración al Capital Humano en las empresas, el outplacement beneficia tanto al empleado saliente como al empleador, según se muestra a continuación.

Beneficios para el colaborador

- 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.
- Promueve la valorización de sus puntos fuertes y lo enseña a comunicarlos.
- Otorga la posibilidad de proveerse de informaciones beneficiosas sobre el mercado laboral, específicamente por especialidad, segmentos de industria, niveles de remuneración, etc.
- Brinda la facilidad de análisis y técnicas de desarrollo de búsquedas de empleo.

- 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).
- Reduce del tiempo de desempleo.
- Reduce de los niveles de ansiedad y estrés.

Beneficios para el Empleador

Según señala Felipe Uría (2000) para las empresas ofrecer a sus empleados el asesoramiento a través del outplacement, si bien no las exime de las obligaciones impuestas por la legislación en cuanto a las correspondientes indemnizaciones, comporta notables ventajas que en caso particular tendrá una ponderación diferente, pero que en general la experiencia muestra que son importantes³, ya que:

- Mejora la imagen corporativa.
- Garantiza una productividad sostenida.
- Constituiría parte de su responsabilidad social.
- Reduce los sentimientos de culpa.
- Mínima preocupación por el clima organizacional.

³ **Uria, Felipe, (2000)**, Zacobeo (Revista de ingenieros) Pág. 15.

- El desvinculado participante del programa de outplacement queda agradecido con la organización y sus autoridades por la preocupación demostrada, con relación a su futuro.
- Ayuda a los demás colaboradores a percibir bienestar y seguridad de parte de la organización con respecto a su persona.
- Influye positivamente en su entorno y comunidad.

Gracias a estos beneficios las empresas podrán crecer, por lo que la gestión de la política para con sus colaboradores puede incidir de manera decisiva en el desarrollo de la misma, este punto tan simple y tan sencillo de entender, aún no lo han conseguido ver muchas de las empresas de nuestro país, aunque ya se ha avanzado mucho.

Cada empresa puede elegir las medidas que considere que son más propicias, acordes a su actividad y a las necesidades o intereses de su equipo, pero todas y cada una de las empresas no deberían olvidar el fomentar y desarrollar la sensación de bienestar de la gente que trabaja con ellos, ya que con ello se refuerza su productividad. Un colaborador contento realizará mucho mejor sus quehaceres y pondrá un mayor empeño y dedicación.

2.4. Utilización del Outplacement.

Ante la inevitabilidad de un ajuste, las empresas en todo el mundo buscan formas de atenuar los efectos traumáticos que puede acarrear una reducción en la nómina de empleados. De esta manera, la “desvinculación humanizada” avanza como un ítem importante en la agenda de la responsabilidad social empresarial.

El outplacement sería entonces la herramienta indicada para amortiguar las posibles consecuencias derivadas de una desvinculación. Dicha herramienta se ha convertido en parte integral del management estratégico fundamental para ayudar a las organizaciones en sus procesos de reestructuración.

2.4.1. El Outplacement como parte integral de la Administración Moderna.

Los cambios en el mercado laboral traen consigo una continua reestructuración y reorganización de las organizaciones. Es frecuente encontrar empresas que se unen o se fusionan, así como la adquisición de organizaciones por parte de otras firmas. Estas estrategias suelen ir acompañadas de procesos de evaluación y análisis del personal con que cuentan las organizaciones implicadas en el proceso, con la consiguiente reestructuración de la plantilla.

Del mismo modo, no es extraño que junto a este aumento del tamaño de la organización se produzca también una reducción, como medida estratégica para reducir costes, subcontratando los servicios que no son importantes o distintivos para el objetivo final de la organización.

Este fenómeno, conocido como subcontratación lleva a las organizaciones a quedarse sólo con el personal que requiere para llevar a cabo el negocio, desvinculando de la organización a un gran número de trabajadores.

La globalización del mercado laboral y la flexibilidad que se exige a los trabajadores va acompañada de la movilidad, no sólo geográfica, sino también funcional. Por último, la aparición y generalización del uso de las nuevas

tecnologías y sistemas de la información, que en algunos casos suple tareas rutinarias, permite prescindir de determinados trabajadores.

El outplacement o recolocación aparece para cubrir las necesidades de muchas personas, cada vez más crecientes, de volver a encontrar un puesto de trabajo, debido a los continuos cambios que se producen en el mercado laboral y que en muchas ocasiones van unidos a la reducción de plantilla. Generalmente este servicio es llevado a cabo por consultoras expertas en recolocación, pero también es posible que sea la misma empresa que va a prescindir de los servicios de un trabajador la que ofrezca esta ayuda.

2.4.2. El Outplacement como proceso de contribución al desarrollo socioeconómico.

El outplacement es una herramienta de múltiples aportes, tanto para la empresa como para los individuos a desvincular, pero los beneficios del outplacement poseen un alcance superior, pues involucra a la sociedad en general y a la economía de un país en lo referente a la cantidad de desempleados en el mercado laboral.

Para la economía de un país es importante mantener una baja tasa de desempleo, ya que el sector laboral es uno de los sectores económicos dominicanos más importante, el salario aumenta el Producto interno bruto (PIB), ayudando a regular el equilibrio macroeconómico del país. Resulta necesario fomentar en las empresas dominicanas un pensamiento social colectivo, de manera que no sólo se piense en el beneficio particular, sino que las mismas

empresas asuman dentro de su misión corporativa contribuir en lo posible al desarrollo económico del país, siendo el *outplacement* una herramienta apropiada para colaborar con el cumplimiento de esa tarea.

Sectores como el farmacéutico, telecomunicaciones, la banca y la fabricación y venta de productos de consumo emplean con más periodicidad este programa por el intenso proceso de fusión en los que se han visto sumergidos.

2.4.3. Aplicación del outplacement en el proceso de desvinculación.

El creciente interés de las empresas por la responsabilidad social y la gestión moderna de personas es lo que probablemente impulsará el crecimiento del outplacement.

Al aplicar el outplacement, las organizaciones utilizan una serie de técnicas para reubicar a los colaboradores por procesos de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones, se ven obligados a prescindir de personal, teniendo que contenerlos y reorientarlos, para facilitarles una positiva reinserción laboral, de manera que no se afecte su reputación en el mercado de laboral ni familiar.

En algunos casos se ha observado que los desvinculados comprenden perfectamente las razones por las que se prescinde de ellos, pero quedan resentidos al notar un manejo desprolijo o poco amable de la situación.

Es importante precisar que el outplacement no se inicia necesariamente cuando la persona se desvincula de la empresa, sino que puede ser mucho antes, es decir,

al momento que la empresa decide realizar los cambios en la organización que generen las múltiples desvinculaciones de empleados, ésta puede ir creando la estructura acorde con los programas y actividades que conlleva el empleo de outplacement.

Opciones del Proceso de Outplacement

El proceso de outplacement puede iniciarse de forma temprana, cuando la empresa toma la decisión de desvincular a uno o varios colaboradores. Para llevar a cabo este proceso existen dos opciones:

- a) La organización puede recurrir a una firma consultora especializada en outplacement, quien inmediatamente se encargaría de asesorar en el planeamiento y conducción de la recolocación.
- b) La organización puede desarrollar el proceso de outplacement por su propia cuenta.

Es común al inicio del proceso, que el colaborador que ingresa a un programa de outplacement afronte un proceso de duelo muy marcado, que suele durar un mes o un poco más. En esta fase, los asesores le explican que es normal que encare sentimientos encontrados, de rabia e incredulidad; durante este período, la persona se muestra escéptica y muy sensible.

Una vez que la empresa toma la decisión de efectuar cambios organizacionales, se crean modelos adecuados a sus necesidades, cultura y las presiones del cambio, para asegurar una acción socialmente responsable.

Un aspecto crucial en esta etapa es la preparación del proceso de comunicación entre la empresa y los colaboradores.

Es importante que la organización conozca las técnicas de cómo comunicar la decisión que han tomado de desvincular a los colaboradores, de tal manera que no se afecte la autoestima del trabajador que es separado y tampoco de los demás colaboradores que se quedan en la empresa.

Una vez comunicada la separación de la persona, ésta es invitada a incorporarse a los programas de outplacement. Esta función dentro de la organización es desempeñada por la División de Recursos Humanos, en caso de que se contrataran los servicios de una firma consultora, usualmente el desvinculado pasa por un proceso de inducción, luego se le proporciona un manual y se le asigna un consultor. Éste es quién va a monitorear su programa de outplacement y lo va a acompañar en el desarrollo del proceso.

Los consultores normalmente son personas con amplia experiencia empresarial, que muchas veces han atravesado por una etapa de recolocación, y por lo tanto cuentan con una amplia destreza para interactuar con los desvinculados.

En esos momentos los asesores aprovechan para proporcionarle feedback y apoyo para mejorar su autoconcepto, y se le anima a mirar las oportunidades que se pueden presentar en lo adelante. A los colaboradores se les proporcionan algunas recomendaciones básicas como no hablar mal de la empresa o de aquellos que fueron sus jefes, y también se le asesora acerca de cómo anunciar su desvinculación a la familia.

Sin duda, pasar intempestivamente a una situación de desempleo va impactar de manera inexorable la autoestima del colaborador sin importar el monto que reciba por concepto de prestaciones laborales.

Por lo tanto, de lo que se trata es que la persona recupere la autoestima, con esa finalidad se realizan una serie de evaluaciones que permitan visualizar los recursos intelectuales y emocionales que posee para salir adelante.

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 sé hacer con éxito? = Diagnóstico de Competencias.
2. ¿Cómo soy? = Diagnóstico de Personalidad.
3. ¿Qué me gustaría hacer? = Diagnóstico de Motivaciones.
4. ¿Qué sé? = Diagnóstico 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 sus tres máximos éxitos profesionales en los tres últimos años? ¿Por qué?
- ¿Los tres fracasos?
- ¿Cuáles son sus 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 “está al día”. Se puede averiguar preguntando por la lectura de publicaciones sobre su campo profesional, por ejemplo.

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 interés y perspectivas de futuro.

A través del proceso de assessment (evaluación de aptitudes y actitudes) se determinan las fortalezas y debilidades de la persona, y se le asesora para desarrollar un perfil más competitivo con miras al mercado laboral. En realidad se trabajan los múltiples aspectos que involucran la reinserción, tales como la preparación de currículos o resumé alineados con las tendencias actuales del mercado o la delimitación de empresas objetivo y de las posiciones.

Fase II: Preparación y Adquisición de Técnicas de Búsqueda de Empleo

Tras un riguroso análisis de la situación y perspectivas del individuo, se le facilita una serie de herramientas y habilidades necesarias para llevar a cabo una exitosa reinserción laboral. 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 autopresentación o el manejo de la entrevista de selección, la negociación salarial, entre otras técnicas de selección de personal.

También, se le proveen técnica para el manejo de los métodos reactivos, tales como gestionar los anuncios de prensa y el correo directo (también conocido como *mailing*).

Fase III: Búsqueda y Seguimiento

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

Un aspecto clave es instruir a los colaboradores para que seleccione la empresa más idónea de acuerdo no solo a su perfil técnico o profesional, sino teniendo en consideración otros factores.

Según sugiere el Ingeniero Luis La Madrid (2005), “La compatibilidad motivacional es sumamente importante, porque hay casos donde la persona exhibe un

excelente perfil, pero finalmente no logra un buen encaje cultural con la empresa, y eso puede motivar nuevamente su salida”.⁴

Para aquellos que optan por crear su propia empresa o negocio, da muestra de las competencias que posee como emprendedor, a este colaborador se le puede proveer los instrumentos necesarios para llevar adelante su proyecto, o en su defecto “Se le ayuda a diseñar un plan para un negocio propio”.⁵

Fase IV: Reubicación, Incorporación e Integración

La última fase coincide con el hecho de encontrar un nuevo empleo. El asesor 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

Duración del proceso

El tiempo promedio de recolocación es de un poco menos de tres meses. Sin embargo, el rango de fluctuación es bastante amplio, entre un mes a más de un año inclusive. Así pues, factores como la actitud, la formación, la edad y las competencias de la persona determinan, en gran medida, el tiempo que toma la

⁴ **La Madrid, Luis.** 2005. Consultor Senior en Outplacement, Partner & CEO, Perú, HR Latam
<http://www.hrlatam.com/site/c2.html>

⁵ **Rubio, Ernesto.** 2008 Fundador de Dammert & Dammert Outplacement, Perú,
<http://pe.linkedin.com/pub/ernesto-rubio/13/971/989>

recolocación, así como también el cargo que la persona ha tenido dentro de la empresa.

Existen programas que son contratados en forma indefinida, es decir la persona recibe el programa de Outplacement hasta el momento en que consiga un nuevo empleo, o sino cuando la persona considera que ya ha adquirido los conocimientos y habilidades necesarias para salir adelante en la actividad que ha decidido llevar a cabo. Este servicio lo toman las empresas básicamente para la alta gerencia.

2.4.4. Utilización del Outplacement en varios países.

México

En México, una gran parte de las empresas consultoras de RRHH ofrecen el servicio de Outplacement. Esta herramienta ha tenido un auge especial en México a tal nivel que existe una empresa consultora de RRHH llamada “El Outplacement de México”. Dicha organización nace en el año de 1985, derivado de la necesidad de brindar un trato digno al recurso humano que por decisiones estratégicas tenía que ser desvinculado de su empleo por el cierre de una planta, por ejemplo.⁶

A partir de los servicios ofrecidos, *Outplacement de México* ha ocupado una posición destacada en el mercado al ser los pioneros en traer esta tecnología a México.

⁶ Outplacement de México. <http://www.opcmx.com/html/pag/nosotros.htm>

Ahora, consolidada como líder en el ramo brindando servicios de transición de carrera y consultoría organizacional a más de 750 empresas transnacionales y mexicanas de primer nivel.

Actualmente, la cultura del Outplacement ha tomado fuerza y se ha convertido en parte de la estrategia de toda organización mexicanas que vive cambios en su estructura y que brinda a sus empleados estos programas en diferentes formatos como parte de un trato digno, humano y como agradecimiento por el tiempo, lealtad y compromiso entregados a la organización.

Chile

En 15 años de presencia en Chile, el outplacement ha evolucionado desde una asesoría más operativa hasta una estratégica de gestión de carrera. Hace algunos años, los ejecutivos que tomaban este servicio probablemente no habían tenido experiencias previas de desempleo, por lo que requerían una orientación del tipo operacional, pero además contención y apoyo. Hoy, es más común que quienes acuden al outplacement sí hayan pasado por periodos de su vida sin trabajo.

De acuerdo a DBM, en promedio, desde el 2005 hasta hoy el mercado ha crecido casi en un cincuenta por ciento (50%). Cada vez son más las empresas que apoyan a sus ejecutivos y empleados de forma concreta al momento de tomar una decisión tan difícil como despedir, encontrando en el servicio de outplacement una forma práctica de aplicar avanzadas políticas de RH y RSE. En comparación a la crisis asiática las empresas que han contratado este servicio aumentaron aproximadamente al doble.

De las compañías que han contratado a DBM entre octubre y marzo, el 45% de éstas nunca antes habían demandado outplacement. En Chile Ya no sólo es requerido por quienes están sin trabajo, sino también por personas que necesitan consejos para proyectos, pues ha tomado el perfil de una asesoría en administración de carrera.

Andrés Freudenberg, gerente general y consultor senior de DBM Chile, indica que como el mercado ha evolucionado, y ya ninguna empresa puede ofrecer empleo para siempre, la mayoría de las personas que hoy están en proceso de transición laboral ya han tenido experiencias previas de desempleo.

Además la tendencia es dar una visión de los cambios que ha enfrentado el mercado laboral y las herramientas para desenvolverse con éxito en él. Como hoy el servicio está más masificado, hay ejecutivos que solicita programas de outplacement al momento de negociar sus salidas, entendiéndolo el valor que estos programas tendrán en sus decisiones de carrera futura”.

España

En España la estabilidad en el empleo permitió que los servicios de outplacement no fueran necesarios hasta la década de los 80.

España fue afectada en el año 2002 por los recortes de personal de las multinacionales del sector de las telecomunicaciones. Son ejemplos, Ericsson, Alcatel, Lucent-Agere y Hewlett-Packard. Algunas estimaciones hablan de un recorte de plantillas en el sector español superior a 10.000 personas. En razón de

esto, varias empresas españolas tomaron la decisión de utilizar outplacement como herramienta para tratar de esta forma de apaciguar los efectos de los despidos masivos. Tal es el caso de Abbot España, la cual contrató los servicios de una empresa de recolocación al efectuar la reestructuración de su organización, obteniendo de estos resultados notables y exitosos.

Otros países.

Países como Francia, Bélgica, Países Bajos, Suecia, Alemania y Austria, ya contemplan, más o menos regularizadas, en su legislación laboral, medidas sociales como el outplacement al encontrarse con procesos de desvinculación por causa de alguna reestructuración organizacional.

2.4.5. Utilización del Outplacement en empresas de la República Dominicana.

La práctica del outplacement es relativamente reciente en República Dominicana, data a penas desde el año 1990 cuando las empresas pioneras solicitaron este tipo de servicios dada la situación económica existente de esta época, la cual hizo necesario que se realizara cambios en las empresas a fin de hacerlas más productivas y rentables, en algunos casos, estos cambios requirieron modificar la estructura organizacional de la empresa y como consecuencia muchos puestos de la empresa fueron eliminados y muchas personas quedaron sin empleo.

A fin de que muchas de esas empresas vieron en la necesidad de reducir masivamente su personal, se apoyaron en firmas externas que tenían experiencia previa en programas de desvinculación asistida, pues esta herramienta permitía

que fuera menos caótico y traumático el proceso de la pérdida de empleo a aquellas personas que serían despedidas y a la vez servía como motivación emocional para los que se quedaban, además, la empresa mantenía una relación positiva con los empleados.

Las empresas dominicanas investigaron sobre la experiencia que habían tenido las grandes empresas norteamericanas con la aplicación del proceso de outplacement, viendo que la imagen corporativa de las mismas no se veía afectada, y a la vez ayudaban a mantener la productividad de los empleados activos.

Entre las empresas dominicanas que han utilizado el outplacement, están:

- Unilever Dominicana, S. A.
- Compañía Dominicana de Teléfonos (CODETEL).
- La Cervecería Nacional.

En el país también funcionan muchas empresas consultoras que ofrecen estos servicios a otras compañías, en ellas están:

- Management Search & Solutions Services (MS & SS)
- Grupo IV
- Grupo TIP
- Unique Managers Solutions
- VIP
- Price Waterhouse Coopers (PwC)

En la República Dominicana, la Compañía Dominicana de Teléfonos (CODETEL), la Cervecería Nacional Dominicana y Unilever Caribe, S. A., implementaron esos programas como una manera de comunicar a todos sus relacionados que a pesar de la necesidad de reducción de personal en las mismas, los colaboradores son valorados como recursos y como seres humanos.

De acuerdo a Michael Nash (1995), la utilización outplacement tiene un efecto positivo en la motivación del desvinculado y por ende en la productividad de la gente que se queda en la empresa, puesto que existe una relación causal entre el amor propio y la productividad.

No obstante, a pesar de que estas empresas se han aprovechado los beneficios que ofrece la utilización del proceso del outplacement en el país, la gran mayoría de la personas empleadas o que han tenido algún tipo de empleo en el Distrito Nacional, no tiene conocimiento de que en la República Dominicana se utilice ese tipo de programa, en la mayoría de los caso, ni siquiera tiene conocimiento de la herramienta.

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada para la realización de esta investigación, con una muestra de sesenta (60) personas de diferentes empresas, demuestran que tan solo un trece por ciento (13%) tiene conocimiento sobre el proceso del outplacement, un diez por ciento (10%) ha escuchado muy poco sobre el tema, y un setenta y siete por ciento (77%) no tiene conocimiento de la existencia del proceso. (Ver anexo 4 – gráficos no. 5).

En ese mismo orden, en el gráfico no.7 – anexo 4 del presente trabajo, se observa que tan sólo un cinco por ciento (5%) de los encuestados conoce algún caso donde se haya empleado outplacement. Sin embargo, el ochenta y ocho por ciento (88%) de los encuestados coinciden en que el empleo del outplacement en una organización resultaría sumamente beneficioso (ver anexo 4 – gráfico no. 9).

CAPITULO III:

ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL OUTPLACEMENT EN UNILEVER CARIBE, REPÚBLICA DOMINICANA, AÑO 2009.

3.1. Breve historia de Unilever

A finales de la década de 1890, William Hesketh Lever, fundador de Lever Hnos., escribió sus ideas para el Jabón Sunlight, su nuevo producto revolucionario que ayudó a promover la limpieza y la higiene en la Inglaterra de la época victoriana. Estaba destinado a "hacer de la limpieza algo común; reducir el trabajo de las mujeres; fomentar la salud y ayudar a lograr la belleza personal, para que la vida fuera más agradable y gratificante para las personas que utilizaran sus productos".

Esto ocurrió mucho antes de que se utilizara la expresión 'Misión Corporativa', pero las mismas ideas siguieron siendo el eje de su negocio, aunque el lenguaje y la idea de que sólo las mujeres se ocuparan de las tareas domésticas resultaran desactualizadas.

En esta historia, que ya atraviesa tres siglos, el éxito de Unilever se vió afectado por los principales acontecimientos contemporáneos como son el auge económico, la depresión, las guerras mundiales, los cambios en los estilos de vida de los consumidores y avances en la tecnología, y durante todos estos hechos crearon productos que ayudaran a la gente a sacarle más provecho a la vida, reduciendo el tiempo que pasan realizando las tareas domésticas, mejorando la nutrición, permitiendo a la gente a disfrutar de la comida y cuidar de su hogar, su ropa y su persona.

A fines del Siglo XIX las empresas que más adelante conformarían Unilever eran de las más filantrópicas de su época. Establecieron proyectos para mejorar la situación de sus trabajadores y crearon productos con un impacto social positivo,

convirtiendo la higiene y el cuidado personal en algo común y mejorando la nutrición al agregar vitaminas a alimentos que ya eran de consumo diario.

Hoy en día, Unilever sigue convencida de que el éxito significa actuar con 'los más altos niveles de conducta corporativa hacia sus empleados, los consumidores y las sociedades y el mundo en los que vivimos. A través de los años lanzaron o participamos en una creciente gama de iniciativas destinadas a obtener suministros sustentables de materias primas, a proteger el medio ambiente, a apoyar comunidades locales, entre otras acciones.

Hoy, ya entrado el Siglo XXI, la estrategia del camino al crecimiento hace que Unilever se centre en marcas globales de alto potencial y su misión de vitalidad los está llevando a una nueva fase en su desarrollo.

3.2. Estructura organizacional de Unilever.

La estructura organizacional de Unilever, está conformada por las siguientes categorías:

Directores Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none">• Son aquellos miembros de la ejecutiva de Unilever (UEX), incluido el consejero delegado del Grupo, que también son directores de Unilever.
Los directores no ejecutivos	<ul style="list-style-type: none">• Son el elemento independiente en la gerencia de Unilever.
Ejecutivo de Unilever (UEX)	<ul style="list-style-type: none">• Es responsable de la gestión de ganancias, y de generar crecimiento a través de las regiones, categorías y funciones.
Altos Oficiales Corporativos	<ul style="list-style-type: none">• Son responsables de garantizar que las reuniones de la Junta y reuniones de Comité de la Junta se suministran con la información que necesitan.

3.3. Responsabilidad corporativa de Unilever.

Unilever enfoca la Responsabilidad Corporativa, centrándose en los tres elementos en los que más puede ayudar y que son los más importantes para el negocio: Nutrición, Higiene y Sustentabilidad.

Significado de la Responsabilidad Corporativa para Unilever

Es un compromiso continuo por el cual trabaja para minimizar el impacto que pueda ocasionar en el ambiente y para maximizar el beneficio que brinda a las comunidades que sirve. En Unilever la Responsabilidad Corporativa siempre ha formado parte de su filosofía y muchos de los productos que vende tienen una capacidad intrínseca de hacer el bien social, como mejorar la salud gracias a una nutrición e higiene de mayor calidad.

A pesar de su nombre, no sólo consiste en una actividad empresarial, sino que se aplica a todo lo que hace. Asimismo, no sólo se trata de ser responsable ni de colaborar en las buenas causas, es mucho más.

Para Unilever, la Responsabilidad Corporativa es, cada vez más, sinónimo de innovación. La razón es que sólo a través de la innovación empresarial y de las marcas puede enfrentar los gigantescos retos sociales, económicos y medioambientales a los que se enfrenta el mundo entero.

No tiene que elegir entre hacer el bien y hacerlo bien. Puede crear mejoras sociales a través de sus marcas y el impacto de sus actividades empresariales causa en la sociedad, y seguir generando ganancias para sus accionistas.

Raíces de la Responsabilidad Corporativa de Unilever

En Unilever, los orígenes de la Responsabilidad Corporativa (Empresarial) se remontan a más de cien (100) años, a nuestros fundadores británicos y holandeses. Crearon dos (2) de las primeras marcas de consumo, el jabón *Sunlight* y la margarina Blue Band.

También crearon negocios con grandes valores sociales, así como la idea de actuar como agentes de cambio social. Es de ellos de quienes se han heredado dos principios de aún hoy siguen vigentes y que sirven de inspiración al modo en que es dirigido el negocio como son la salud y prosperidad del negocio que están directamente asociados a la salud y prosperidad de las comunidades a las que sirve, y ser un negocio de éxito es un negocio responsable.

El interés de esta empresa intercontinental es crear un impacto positivo en la sociedad a través de las marcas que produce y vende, por medio de sus operaciones y relaciones comerciales, a través de las aportaciones voluntarias que hace en pro de la comunidad y mediante su amplia gama de acciones en beneficio de la sociedad.

3.4. Unilever Caribe en la República Dominicana.

3.4.1. Misión y visión y principios.

Misión

La misión de Unilever es agregar vitalidad a la vida. Satisfacer las necesidades diarias de nutrición, higiene y cuidado personal con marcas que ayudan a la gente a verse bien, sentirse bien y disfrutar más la vida.

Visión

Los cuatro pilares de la visión de Unilever marcan el rumbo a largo plazo de la empresa que quiere ser y cómo quiere llegar:

1. Trabajar para crear un futuro mejor cada día.
2. Ayudar a la gente sentirse bien, lucir bien y aprovechar más la vida con marcas y servicios que son buenos para ellos y para los demás.
3. Inspirar a las personas a retomar las pequeñas acciones del día a día que puedan representar grandes diferencias para el mundo.
4. Desarrollar nuevas formas de hacer negocios que les permita duplicar el tamaño de la compañía y reducir el impacto ambiental.

Principios

Unilever posee un Código de principios donde se describen las normas operacionales que cada uno sigue en Unilever, donde quiera que se encuentre en

el mundo. También apoya su enfoque hacia el gobierno y la responsabilidad corporativa.

Código

Normas de Conducta: honestidad, integridad, y respeto por los derechos humanos e intereses de los empleados y demás relacionados.

- *Obedecer la ley:*

Se requiere que las compañías de Unilever y empleados cumplan con las leyes y reglamentaciones de los países en los cuales operan.

- *Empleados:*

Unilever está comprometida con la diversidad en un ambiente de trabajo donde exista confianza y respeto mutuo y donde cada uno se sienta responsable por su desempeño y la reputación de la compañía. Se mantienen buenas comunicaciones con los empleados a través de informaciones brindadas por la compañía y procedimientos de consulta.

- *Consumidores:*

Unilever se compromete a brindar productos y servicios de marca que siempre brinden valor en términos de precio y calidad y que sean seguros para el uso deseado. Los productos y servicios llevarán etiquetas exactas y adecuadas y se promocionarán y comunicarán escrupulosamente.

- *Accionistas:*

Unilever conducirá sus operaciones de acuerdo con los principios internacionalmente aceptados de buen gobierno corporativo, proporcionándole a

los accionistas una información regular y confiable sobre sus actividades, estructura, situación financiera y desempeño.

Participación en la comunidad:

Unilever se esfuerza por ser un ciudadano corporativo confiable y, como parte integrante de la sociedad, por cumplir con sus responsabilidades hacia las sociedades y comunidades en las cuales opera.

- *Actividades públicas:*

Se alienta a las compañías de Unilever a promover y defender sus legítimos intereses comerciales. Unilever cooperará con los gobiernos y otras organizaciones, tanto directamente como a través de organismos como asociaciones, en el desarrollo de legislaciones propuestas y otras reglamentaciones que puedan afectar sus legítimos intereses comerciales.

- *El medio ambiente:*

Unilever se compromete a mejorar continuamente el manejo del impacto ambiental y a largo plazo, a desarrollar un negocio sustentable. Unilever trabajará en conjunto con otros para promover el cuidado ambiental y diseminar las buenas prácticas.

- *Competencia:*

Unilever cree en una fuerte pero al mismo tiempo leal competencia y apoya el desarrollo de leyes de competencia apropiadas. Las compañías y empleados de Unilever conducirán sus operaciones de acuerdo con los principios de competencia leal y con todas las reglamentaciones pertinentes.

- *Integridad del negocio:*

Unilever no da ni recibe, ya sea en forma directa o indirecta, sobornos u otras ventajas indebidas para obtener alguna ganancia comercial o financiera.

3.4.2. Conformación de Unilever Caribe en la República Dominicana.

La historia de Unilever en la República Dominicana data del 1972, cuando la compañía suscribió un contrato de licencia con la Sociedad Industrial Dominicana, un fabricante local, para producir varios productos de Unilever bajo licencia. Dichos productos incluían los jabones Kinder y Candado. En el 1999, Unilever estableció una entidad legal en la República Dominicana tras adquirir las instalaciones de manufactura de productos del hogar y de cuidado personal que pertenecían a la Sociedad Industrial Dominicana, entidad que ahora se conoce como MercaSID.

Un año más tarde (2000), con la fusión de Unilever y BestFoods, Knorr Alimentaria —elaborador de sopas, caldos y cubos marca Knorr y la Maizena— se convirtió en parte de la familia Unilever en la República Dominicana. Desde ese momento hasta el presente, Unilever Caribe ha estado satisfaciendo las necesidades de más de nueve millones de consumidores dominicanos, al igual que las de más de veinte (20) millones de consumidores dentro de sus mercados de exportación en Jamaica, Haití y Belice.

Hoy día, la empresa vende más de setenta (70) productos y emplea aproximadamente quinientos (500) trabajadores. Además, Unilever genera setecientos (700) empleos indirectos. La compañía elabora un sinnúmero de productos reconocidos en todo el país. La empresa es capaz de llegar a los consumidores en cada rincón dominicano gracias a una red de distribución que incluye más de treinta y dos mil (32,000) colmados.

Las marcas más destacadas de Unilever en el país son las siguientes:

ALIMENTOS:
KNORR,
BLEU BAND,
MAIZENA
HELLMAN'S.

CUIDADO DEL HOGAR:
OMO,
CIF, MISTOLIN
QUIX,
RADIANTE.

CUIDADO PERSONAL:
DOVE,
POND'S
AXE, REXONA,
LUX, VASELINE.

Unilever Caribe participa activamente en su comunidad con un fuerte empuje en asuntos relacionados a la conservación. Hasta la fecha, la compañía ha llevado a cabo tres iniciativas anuales de reforestación, instando a sus propios empleados a sembrar miles de árboles en algunas de las áreas deforestadas del país. Además, la compañía recientemente adoptó a la Escuela Profesor Juan Bosch. Gracias a esta relación, los empleados asesoran a los estudiantes en temas como educación de salud, autoestima y seguridad.

3.4.3. Principales estrategias de posicionamiento en el país.

Unilever, una de las compañías de bienes de consumidores más grandes del mundo, confirmó su intención de seguir haciendo negocio en la República Dominicana.

Recientemente, la compañía comunicó a sus empleados y su sindicato la decisión de reestructurar su operación de manufactura de algunos productos de cuidado del hogar en Santo Domingo, República Dominicana después de profundas evaluaciones. La decisión forma parte de una iniciativa global de Unilever de buscar mayores eficiencias en su red global de suministro.

Los productos que son asignados para la transferencia de producción son jabones Candado y Kinder, Lavaplatos, Mistolín Bolas y Lavaplatos Mistolín Cremas y los detergentes Omo y Radiante. La producción de desinfectante Mistolín, Lavaplatos Líquido Mistolín y el detergente Llave permanecerán en la planta en Santo Domingo.

Unilever como empresa líder siempre ha creído en el poder de sus marcas para mejorar la calidad de vida de las personas. Reconoce que los desafíos globales como el cambio climático afectan a todos. Teniendo en cuenta que el impacto más amplio de sus acciones está integrado en sus valores y es una parte fundamental de lo que son.

Según el Sr. Pablo Garrido, Presidente de la unidad de negocios en Unilever Caribe Dominicana: “La decisión de transferir algunas líneas fuera del país fue

difícil, pero es importante notar que al mismo tiempo, Unilever cuenta con la planta de Knorr en el país que recientemente aumentó volúmenes de producción después de recibir la transferencia de producción de otras plantas de Unilever. Esto fue también parte de la misma iniciativa global.” Unilever tiene tres operaciones en la República Dominicana, las cuales son la planta de Cuidado personal y del hogar, la planta de Knorr Alimentaria y la oficina corporativa en Santo Domingo. La oficina administrativa y la planta de Knorr Alimentaria no se verán afectadas por la reestructuración reciente.

Unilever Involucrada en la comunidad.

Unilever Caribe participa activamente en la comunidad dominicana con un fuerte empuje en asuntos relacionados a la conservación. Hasta la fecha la compañía ha llevado a cabo tres iniciativas anuales de reforestación, instando a sus propios empleados a sembrar miles de árboles en algunas de las áreas deforestadas del país. Además, la compañía recientemente adoptó a la Escuela Profesor Juan Bosch. Gracias a esta relación, los empleados asesoran a los estudiantes en temas como educación de salud, autoestima y seguridad.

3.5. Incidencia del outplacement en Unilever Caribe en la República Dominicana, año 2009.

La incursión de Unilever en la práctica de outplacement ha sido una experiencia sumamente satisfactoria, puesto que además de mantener una relación amistosa

con sus ex colaboradores, les sirve de incentivo a los empleados restantes respecto a su actitud de servicio hacia la organización.

También con la implementación del outplacement en el país han logrado lo siguiente:

- Mejorar la imagen corporativa
- Contribuir a la reducción de la tasa de desempleo nacional
- Mantener una relación afectiva con sus ex empleados.
- Que la sociedad perciba esa práctica como parte de su responsabilidad social.

3.5.1. Elementos que incidieron en la decisión para la implementación del outplacement en Unilever.

En el año 2009, Unilever Dominicana por motivos de reducción de costos decide trasladar una línea de producción a otras plantas de Unilever en Centroamérica, específicamente en Honduras y en El Salvador. El personal involucrado, afectado por el cierre de la “línea”, sumaba un total de 74 personas. Unilever, al verse en la necesidad de tener que desvincular parte de sus colaboradores, decide implementar la herramienta outplacement en dicho proceso. Esta organización tiene como cultura, a nivel mundial, la recolocación de colaboradores en otro empleo, que por razones meramente de la misma empresa, tienen que ser removidos.

No obstante, la parte que realmente motivó a Unilever fue el pensar en el impacto que esos despidos causarían a las familias afectadas, así como el incremento en el número de desempleados en el mercado laboral del país.

Los setenta y cuatro (74) empleados desvinculados de Unilever en el 2009, producto de la reestructuración, fueron recolocados en distintas empresas del país, gracias a la asesoría de la entonces Secretaría de Estado de Trabajo, la cual tuvo una importante participación al gestionar, a través de la Dirección de Empleos, una excelente ejecución en la aplicación del proceso del outplacement con los desvinculados de la empresa.

3.5.2. Incidencia de la implementación del outplacement en el desarrollo corporativo de Unilever.

En la entrevista llevada a cabo para la realización de este trabajo de investigación, la Ing. Laureen Sánchez, Coordinadora de Relaciones Laborales de Unilever Dominicana, explica que para Unilever ha sido muy fructífera la utilización del outplacement, puesto que además de ganar la empatía de sus colaboradores, se gana un punto más a favor con la sociedad en la que se desenvuelve corporativamente.

En ese mismo orden, según una encuesta realizada a inicios del año 2010 en República Dominicana, Unilever Caribe se encuentra en el número 8 en la preferencia de los dominicanos a la hora de buscar empleo.

3.5.3. Resultados obtenidos Vs Resultados proyectados.

Los resultados en términos de lealtad, imagen corporativa, motivación, etc. son difíciles de medir, a no ser que se considere la productividad que si debe ser medida. Sin embargo, los resultados, de manera general, fueron los siguientes:

Para la empresa:

- Se logró una imagen positiva de la empresa en sus relaciones laborales públicas.
- Se logró una mejor aceptación de la indemnización final en los casos que procedían.
- Se satisfizo el compromiso ético-social de mostrar preocupación real para ayudar a las personas desvinculadas frente al mercado de empleo.
- Se administraron los posibles sentimientos de culpa de forma positiva.
- Se logró mayor credibilidad y aumento del respeto por la conducta de la gerencia, frente a quienes fueron sus colaboradores y para los que permanecen trabajando en la empresa.
- Se logró un cambio en la percepción de la situación.
- La perturbación de la paz laboral y la productividad fue mínima, en muchos casos inexistente.
- Para las personas desvinculadas se tradujo el trauma de pérdida de empleo, mejoró el ánimo de las personas desvinculadas

En cuanto a las expectativas que tenía Unilever, previo a la implementación del outplacement en el país, fueron totalmente superadas, ya que obtuvieron mayores beneficios que los estimados.

CONCLUSIONES

El Outplacement como técnica de recolocación laboral, ha demostrado que para la búsqueda de empleo no son suficiente 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, la capacidad de razonamiento u otras habilidades en la búsqueda de un nuevo trabajo. Otras son, 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 Outplacement. Así pues, tras la secuela negativa provocada a empleados desvinculados, la posible baja autoestima que puede resultar, afecta su seguridad emocional interviniendo drásticamente con su capacidad para la búsqueda de un nuevo empleo.

El Outplacement o Desvinculación Asistida, es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación, dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.

En la República dominicana, existe una escasa implementación de esta exitosa herramienta. Una razón para esto podría ser el desconocimiento que tiene la población de los beneficios de la aplicación del outplacement. Son muy pocas las personas que conocen el término, y menos las que han escuchado hablar de este proceso. En la encuesta realizada durante el curso de esta investigación, los

resultados demuestran que tan sólo un trece por ciento (13%) de la población conoce sobre el outplacement y un cinco (5%) conoce algún caso donde se haya utilizado la herramienta.

En las gráficas anexas al presente trabajo, muestran la cantidad de personas que poseen conocimientos sobre outplacement, la mayor parte de éstas, tienen edades comprendidas entre los treinta y seis (36) y cuarenta y cinco (45) años, es decir, personas con cierto nivel de madurez.

La mayoría de los encuestados coinciden en que el empleo del outplacement en una organización resultaría bastante positivo, puesto que, además de amparar al desvinculado con dicha herramienta, constituye un aporte social, ya que ayuda a reducir el posible impacto negativo en cuanto a su entorno familiar. También trata de evitar ocasionar un incremento de la cantidad de desempleados en el mercado laboral.

Según se pudo establecer en este trabajo de grado, el Outplacement es una herramienta beneficiosa tanto para la empresa como para el empleado desvinculado, tomando en consideración, en este caso, las empresa, puede significar el mejoramiento de su imagen corporativa, garantiza una productividad sostenida, minimiza la preocupación por el clima organizacional y reduce los sentimientos de culpa que pueda tener la organización.

En la República Dominicana, empresas como Unilever, La Cervecería Nacional y la Compañía Dominicana de Teléfonos (CODETEL), han implementado con éxito programas de outplacement, obteniendo favorables resultados.

En el caso específico de Unilever, dentro de lo que es su cultura organizacional, a nivel mundial incluye programas de outplacement para los casos en los que se tenga que llevar a cabo una reducción de personal. En el año 2009 Unilever implementó esos programas en la República Dominicana, en coordinación con la Dirección de Empleo de la entonces Secretaría de Estado de Trabajo, obteniendo benéficos resultados, dentro de los cuales, se citan puntualmente los siguientes:

- Se logró una imagen positiva de la empresa en sus relaciones laborales públicas.
- Se logró una mejor aceptación de la indemnización final en los casos que procedían.
- Se satisfizo el compromiso ético-social de mostrar preocupación real para ayudar a las personas cesadas frente al mercado de empleo. Se administraron los posibles sentimientos de culpa, de forma positiva.
- Se logró mayor credibilidad y aumento del respeto por la conducta de la gerencia, frente a quienes fueron sus colaboradores por aquellos que permanecen trabajando en la empresa.
- La perturbación de la paz laboral y la productividad fue mínima, en muchos casos inexistente.
- Se redujo el trauma de pérdida de empleo y mejoró el ánimo de las personas desvinculadas.

En definitiva, la implementación del outplacement es un compromiso que las empresas deben asumir para asegurar su subsistencia en un entorno cada vez más competitivo y así poder adecuarse al mundo moderno.

RECOMENDACIONES

Luego de concluir esta investigación, surgen las siguientes recomendaciones respecto a la utilización del outplacement:

1. Unilever Caribe debería compartir su experiencia con las demás empresas del país en cuanto a la utilización de la herramienta outplacement, luego de los resultados de su reestructuración en el año 2009. De esa manera, además de favorecer su imagen corporativa, motiva a las demás empresas del país a emplear este interesante proceso, si se vieran en una situación similar, dando ejemplo de las mejores prácticas.
2. El Ministerio de Trabajo debería poner en conocimiento a la ciudadanía de los programas que posee para la asesoría de outplacement que podrían brindarles a aquellas empresas que se ven en la necesidad de realizar despidos masivos de empleados, ya sea para reducir costos u otra razón relacionada a la reestructuración organizacional.
3. Sería conveniente que las empresas dominicanas consideraran los beneficios que se pueden obtener del uso del outplacement al momento de reducir personal, evitando al mismo tiempo el aumento de la tasa de desempleo.
4. Debería considerarse la ejecución de programas de outplacement en la legislación laboral dominicana para ciertos casos de desvinculación masiva de personal provocada por la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Dessler, Gary (2001). Administración de Personal, Octava Edición. México. Editora Pearson Educación. (pp. 309-311).
- Mondy, Robert W. (2001). Administración de Recursos Humanos. Octava Edición. México. Editora Pearson. (pp. 573-580).
- Nash, Michael. (1995) Como incrementar la productividad de los Recursos Humanos. España. Editora Norma. (pp. 71).
- Schneider, Ben. (2004). Outsourcing. Perú. Grupo Editorial Norma. (pp.38-93).
- Ventura, Bellen Ena. (2006). Gestión y Administración de Personal, Segunda Edición. España. Editora Thomson. (pp.196-203).

Revistas:

- Rivera, Montserrat. (2005). E-Deusto, Conocimiento para ir por delante. Versión 39. España. Editora Planeta de Agostini Profesional. (pp. 56-59).
- Uria, Felipe C. (2000). Zacobeo, Revista para Ingenieros. España. Editora COIMFF, S.A. (pp. 13-16)
- Villanova, R. Badet. (2001). Alta Dirección. No. 220. España. Editorial Alta Dirección S. A. (pp. 415-428)

Tesis:

- Díaz, Cinthia. (2002). Outplacement: herramienta para incrementar la productividad en las empresas. República Dominicana. UNAPEC.

Páginas Web:

- ✓ López Mena, Luis (2001). La desvinculación Asistida y la Continuidad en el empleo.
(<http://www.persist.cl/links/opc.html>)
- ✓ <http://www.unilevercaribbean.com/es/aboutus/>
- ✓ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/downsizing/
- ✓ <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/07/reingenieria.html>
- ✓ http://www.slideshare.net/warmaracu/outplacement-recolocacion-reinsercion?from=share_email_login2
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/reshummer.htm>
- ✓ <http://eltom-reingenieria.blogspot.com/2008/10/definicion-y-ventajas-y-desventajas.html>
- ✓ <http://www.uaq.mx/psicologia/lamision/outplacement.html>
- ✓ <http://www.britchamdr.com/unilever.html>
- ✓ <http://www.arearh.com/psicologia/outplacement.html>
- ✓ <http://www.rrhmagazine.com/inicio.asp?url=/secciones/outplacement.aspx>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/outplacement.html>
- ✓ <http://www.redtelework.com/actualidad.asp?Cod=1219&CaPa=%7C0>

ANEXOS



Anexo no. 1 – Anteproyecto

Universidad Acción

Pro Educación y Cultura

Decanato de Ciencias económicas y empresariales

Escuela de Administración

“Proyecto de trabajo de grado”

“Incidencia del Outplacement en una organización durante el proceso de asesoría a los colaboradores desvinculados”.

Caso Unilever Caribe, Rep. Dom., Año 2009

Sustentantes:

- Ileana Mercado 2007-0374
- Esperanza Adames 2007-0644

21 de Julio de 2010,

Santo Domingo, D. N.



Universidad Acción Pro Educación y Cultura

Decanato de Ciencias económicas y empresariales

Escuela de Administración

“Proyecto de trabajo de grado”

“Incidencia del Outplacement en el proceso de asesoría del
desligamiento de la organización de sus colaboradores”.
Caso UNILEVER Caribe, Rep. Dom., Año 2009

Sustentantes:

- Ileana Mercado 2007-0374
- Esperanza Adames 2007-0644

21 de Julio de 2010,
Santo Domingo, D. N.

DEPARTAMENTO DE SOCIALES
PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO
ATROBADO
3-8-2010

ANTEPROYECTO DE TRABAJO DE GRADO:

**Incidencia del Outplacement en una
organización durante el proceso de asesoría
a los colaboradores desvinculados.**

Caso: Unilever Caribe, Rep. Dom., año 2009

ÍNDICE

1.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA QUE TRATARÁ EL TRABAJO DE GRADO:	1
1.1 Definición conceptual del problema con citas y referencias bibliográficas.....	3
1.2 Descomposición de los elementos conceptuales que definen el problema.....	5
1.3 Delimitación en el tiempo y el espacio con explicación de razones que lo justifican.....	8
1.4 Cuestionamientos que se plantean los solicitantes ante el problema a desarrollar.....	9
1.4.1 Grandes preguntas relativas al concepto que determinan los Objetivos Generales del Trabajo de Grado.....	9
1.4.2 Subpreguntas operativas relacionadas con los elementos del concepto que determinarán los Objetivos Específicos, Secundarios u Operativos del Trabajo de Grado.....	9
2.0 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO:	10
2.1 Importancia del tema dentro del entorno real en el cual se realizará el estudio.....	10

2.2 Datos cuantitativos numerales, con sus fuentes de información, que Justifican el estudio del tema y sus elementos.....	11
3.0 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO:	14
3.1 General.	14
3.2 Específicos, Secundarios u Operativos.....	14
4.0 METODOLOGÍA OPERATIVA PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO.....	15
5.0 TÉCNICAS A UTILIZAR EN EL DESARROLLO METODOLÓGICO DEL TRABAJO.	16
6.0 ESQUEMA DEL CONTENIDO CON EL POSIBLE ÍNDICE TEMÁTICO DEL TRABAJO.....	17
7.0 FUENTE DE DOCUMENTACIÓN.....	19
7.1 Para el Presente Proyecto.....	19
7.1.1 Primarias.....	19
7.1.2 Secundarias.....	20
7.2 Para el Trabajo de Grado.	21
7.2.1 Primarias.....	21
7.2.2 Secundarias.....	21

**INCIDENCIA DEL OUTPLACEMENT EN UNA ORGANIZACIÓN DURANTE EL
PROCESO DE ASESORÍA A LOS COLABORADORES DESVINCULADOS.
CASO UNILEVER CARIBE, REP. DOM., AÑO 2009**

**1.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA QUE TRATARÁ EL TRABAJO DE
GRADO:**

El Outplacement es un concepto de la Administración Moderna.¹ Poco utilizado en la República Dominicana. Ésta herramienta consiste en un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida de una empresa, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.

Al aplicar el outplacement, las organizaciones utilizan una serie de técnicas para reubicar a los trabajadores cuando por motivo de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones hay que prescindir de parte del personal. Consiste en contenerlos y reorientarlos, para facilitarles una positiva reinserción laboral, y que no se vea afectadas su reputación en el mercado de trabajo ni su vida familiar. Muchas veces se ha observado que los desvinculados comprenden perfectamente las razones por las que se prescinde de ellos, pero quedan resentidos al notar un manejo desprolijo o poco amable de la situación.

¹ Martínez R., Luis Orlando. 2009. "Administración Moderna"
<http://sites.google.com/site/lorlandomartinez/httpsitesgooglecomsitelorlandomartinez/homeworkforweekofoctober11th>

En la República Dominicana la mayoría de la no logran ver la obtención de algún beneficio con la práctica del Outplacement, puesto que les importa muy poco la suerte de una persona que haya sido desvinculada de la empresa. Conociendo la importancia que tiene la valoración al Capital Humano en las empresas, y éstas a sabiendas de esto, pese a que el empleado haya mostrado un excelente desempeño durante el desarrollo de sus funciones en la misma, arrojan un desempleado más al mercado laboral del país.

Algunas de las razones por las que las empresas tienen que tomar la decisión de desvincular a buenos empleados pueden ser las siguientes:

- La necesidad de reestructurar su organización.
- La necesidad de efectuar un recorte de gastos.
- La necesidad de mejorar sus niveles de eficiencia.

Es decir, realizan acciones estrechamente relacionadas al *Downsizing*, el cual consiste en un proceso a través del cual se reestructura una empresa reduciendo su tamaño para mejorar su eficiencia y/o disminuir costos.

Además de esto, hay que tomar en cuenta que para la economía del país es importante mantener una baja tasa de desempleo, ya que el Sector Laboral es uno de los sectores económicos dominicanos, el salario aumenta el PIB (Producto interno bruto), ayudando a regular el equilibrio macroeconómico del país.

Resulta necesario fomentar en las empresas dominicanas un pensamiento social colectivo, de manera que no sólo se piense en el beneficio particular, sino que las

mismas empresas asuman dentro de su misión corporativa contribuir en lo posible al desarrollo económico del país, siendo el Outplacement una herramienta apropiada para colaborar con el cumplimiento de esa tarea.

1.1 Definición conceptual del problema con citas y referencias bibliográficas.

Según Noeleen Doherty (1998), el Outplacement es un término usado para describir los esfuerzos realizados por una empresa de reducción de personal para ayudar a sus empleados despedidos, con la transición de despido y les ayudan a reorientar al mercado de trabajo.² Una empresa de consultoría por lo general ofrece los servicios de recolocación. Esto se logra mediante el apoyo práctico y psicológico.

Para la empresa Price Waterhouse Coopers, el Outplacement consiste en dar una asesoría en el proceso de desligamiento de la organización de sus colaboradores, 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.³

Según Littler (2003), C. R El término "Outplacement" fue acuñado hace más de treinta años por el fundador de una consultora de Nueva York de carrera. Con el aumento en las tasas de reducción de personal, cubillaje, despidos y ceses, en particular durante los años 1980 y 1990, las empresas cada vez mas encuentran

² Doherty, N. (1998). The role of outplacement in redundancy management. Personnel Review

³ <http://www.pwc.com/py/es/outplacement>

una necesidad de algún tipo de ayuda para reducir el trauma de los despidos para los empleados tanto de las salidas y los que permanecen en la organización⁴.

Pickman Hubbes (1994), define el outplacement como el conjunto de técnicas y estrategias que permiten a personas que han sido separadas de la organización en la que estaban trabajando, encontrar un nuevo empleo compatibilizando sus objetivos personales y profesionales con la realidad del mercado laboral. Para ellos es necesario enfrentarse a la pérdida del empleo con una autoconfianza renovada y conociendo las técnicas de búsqueda de empleo.

Tania Fernández, Psicóloga Industrial, (2000) dice que la Desvinculación Asistida, es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación, dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible."

Según Cameron, Kim (1971) el Downsizing es la forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad. En *strictu sensu* significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de

⁴ Littler, C. R. (2003). Understanding the HR Strategies of the 1990s, University of Queensland Business School Seminar Series.

estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización).⁵

1.2 Descomposición de los elementos conceptuales que definen el problema.

Dentro de los elementos que definen el problema a tratar, se citan los siguientes:

Las **organizaciones** son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. También se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las Organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración de Empresas, y a su vez de algunas áreas de estudio de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.

Una organización es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

⁵ Cameron, Kim S, Freeman, Sarah J, Mishra, Aneil K. 1995. "Downsizing and redesigning organizations".

Organización: Es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

La **desvinculación laboral** es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización.

La **Reorientación profesional** consiste en ayudar a personas que van a ser desempleadas, o aquellas que quieran cambiar de empleo, a conseguir un puesto de trabajo. Esto se consigue proporcionando asesoramiento, información y entrenamiento que facilite su inserción profesional. La reorientación persigue incrementar la empleabilidad de una persona formándola en técnicas de búsqueda de empleo como la elaboración de un currículum vitae, la preparación de una entrevista de selección o la búsqueda de ofertas de empleo, así como desarrollando aquellos aspectos personales que la ayuden en la consecución de sus objetivos, como aumento de la autoestima, concienciación de que el control de su vida depende de ella misma, etc.. Normalmente, la reorientación se hace en centros dependientes de los servicios públicos de empleo y los orientadores

suelen ser titulados en ciencias humanas o sociales con una especialización en el área laboral.

Asesorar las empresas e instituciones que necesitan fortalecer su planeación integral, con el fin de lograr el cumplimiento de su misión y sus objetivos.

Diagnóstico de la situación empresarial para diseñar cambios organizacionales, aumentos de productividad, control de costos, reestructuración financiera y participación en el mercado.

Un **trabajador** o **trabajadora** es una persona que con la edad legal suficiente, y de forma voluntaria presta sus servicios retribuidos. Cuando no tiene la edad suficiente, se considera trabajo infantil. Si no presta los servicios de forma voluntaria, se considera esclavitud o servidumbre.

Estos servicios pueden ser prestados dentro del ámbito de una organización y bajo la dirección de otra persona física o persona jurídica, denominada empleador o empresario; o bien como trabajador independiente o autónomo, siendo su propio dueño.

En el ámbito anglosajón es costumbre agrupar bajo el color teórico del cuello de su camisa a los trabajadores según el tipo de oficio que desempeñen. Así, los denominados trabajadores de "cuello blanco" (*white collar workers*) serían aquellos que se encargan de tareas "de oficina", administrativos, ejecutivos, oficinistas, etc.; los trabajadores de "cuello azul" (*blue collar workers*) serían obreros, operarios o mecánicos; y finalmente los de "cuello rosa" (*pink collar*

worker) son aquellos del sector servicios y estaría formado mayoritariamente por mujeres.

Fusión: Una fusión es la unión de dos o más personas jurídicamente independientes que deciden juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades que se fusionan, absorbe el patrimonio de las restantes, estamos frente a una fusión por absorción.

1.3 **Delimitación en el tiempo y el espacio con explicación de razones que lo justifican.**

En el desarrollo del tema que se trabajará según se consigna en este anteproyecto, se indagará detalladamente el impacto que ha tenido la implementación del outplacement en el proceso de asesoría del desligamiento de la organización de sus colaboradores de la empresa **UNILEVER Caribe en República Dominicana**. Así pues, se enfocará específicamente en los resultados obtenidos de la aplicación de esta herramienta abarcando el período del año 2009.

Unilever Caribe en República Dominicana es una organización que gana prestigio realizando buenas prácticas en cuanto a la gestión de capital humano. En razón de esto se tomará como modelo para analizar todas y cada una de las variables implicadas en la incidencia de la aplicación del outplacement en dicha organización.

1.4 Cuestionamientos que se plantean los solicitantes ante el problema a desarrollar.

1.4.1 Grandes preguntas relativas al concepto que determinan los Objetivos Generales del Trabajo de Grado.

- ¿Cuál es la incidencia del Outplacement en una organización durante el proceso de asesoría a los colaboradores desvinculados?
- ¿Cuáles mecanismos utilizó la empresa Unilever Caribe en Rep. Dom. para la aplicación del Outplacement y cuáles repercusiones tuvo este en dicha organización?

1.4.2 Subpreguntas operativas relacionadas con los elementos del concepto que determinarán los Objetivos Específicos, Secundarios u Operativos del Trabajo de Grado.

- ¿Cuáles son los factores que inciden para la aplicación del outplacement en una organización?
- ¿Cuál es el impacto que genera la aplicación del outplacement en una organización en lo que respecta a su imagen corporativa y posicionamiento en el mercado?
- ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen al implementar el outplacement para la empresa y para el individuo?

2.0 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO:

2.1 Importancia del tema dentro del entorno real en el cual se realizará el estudio.

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. 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.

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

Es aquí donde entra el outplacement como herramienta administrativa, donde desempeña un papel sumamente importante, contribuyendo a evitar la generación de situaciones y sentimientos como los antes expuestos, los cuales irían en detrimento de la imagen de la organización, así como propiciando el incremento del desempleo en la República Dominicana.

2.2 Datos cuantitativos numerales, con sus fuentes de información, que Justifican el estudio del tema y sus elementos.

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. Éste basa la recolocación de personas desvinculadas en el medio laboral.

Como ya se ha mencionado en este anteproyecto, el outplacement podría ser una herramienta clave para contribuir a la reducción del desempleo en la República Dominicana, el cual ha ido en aumento en estos últimos años.

En cuanto a las estadísticas de desempleo, el país presenta la tasa más alta de desempleo urbano dentro de 24 países de América Latina y el Caribe, según los resultados del estudio: “Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe”. Este estudio fue realizado de manera conjunta por La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), sobre la base de informaciones oficiales de las encuestas de hogares de los países.

Según los cálculos realizados y reflejados en las cifras publicadas, se observa que en República Dominicana, en vez de disminuir el desempleo urbano se incrementó en 1% entre el año 2000 a 2009 al pasar de 13.9% en el año 2000 a 14.9% en el 2009 (Ver cuadro 1). Así mismo la Tasa de Ocupación Urbana en República

Dominicana disminuyó de 47.5% en el 2000 a 45.8 para el año 2009, mientras que el promedio en los 24 países analizados fue de 54.4%. (Ver cuadro 2)⁶

Se señala también en dicho estudio que tras cinco años de crecimiento económico sostenido, la crisis mundial comenzó a afectar a las economías latinoamericanas a partir del cuarto trimestre de 2008 y los mercados laborales han sentido sus efectos con una caída de la demanda de mano de obra y un aumento del desempleo.

Frente a esta crisis, las respuestas para la protección de los desempleados necesariamente deben conjugar las políticas de mercado laboral y las políticas de protección social, de manera que se pueda contrarrestar este aumento de desempleados. Así pues, el outplacement sería una herramienta ideal para ser incluida dentro de esas políticas.

⁶ Boletín CEPAL / OIT: “Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe”, Junio 2010.

Cuadro 1**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: DESEMPLEO URBANO, 2000-2009**
(En tasas anuales medias)

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
América Latina										
Argentina ^a	15,1	17,4	19,7	17,3	13,6	11,6	10,2	8,5	7,9	8,7
Bolivia (Estado Plurinacional de) ^b	7,5	8,5	8,7	...	6,2	8,2	8,0	7,7	6,7	7,9
Brasil ^c	7,1	6,2	11,7	12,3	11,5	9,8	10,0	9,3	7,9	8,1
Chile ^d	9,7	9,9	9,8	9,5	10,0	9,2	7,8	7,1	7,8	9,7
Colombia ^e	17,3	18,2	17,6	16,6	15,3	13,9	12,9	11,4	11,5	13,0
Costa Rica ^f	5,2	5,8	6,8	6,7	6,7	6,9	6,0	4,8	4,8	7,6
Cuba ^d	5,4	4,1	3,3	2,3	1,9	1,9	1,9	1,8	1,6	1,7
Ecuador ^g	9,0	10,9	9,2	11,5	9,7	8,5	8,1	7,3	6,9	8,5
El Salvador ^h	6,7	7,0	6,2	6,2	6,5	7,3	5,7	5,8	5,5	...
Guatemala ^f	2,9	...	5,1	5,2	4,4
Honduras ^f	...	5,5	5,9	7,4	8,0	6,1	4,6	3,9	4,2	4,9 ⁱ
México ^j	3,4	3,6	3,9	4,6	5,3	4,7	4,6	4,8	4,9	6,6
Nicaragua ^k	7,8	11,3	12,2	10,2	8,6	7,0	7,0	6,9	8,0	...
Panamá ^l	15,3	17,0	16,5	15,9	14,1	12,1	10,4	7,8	6,5	7,9
Paraguay ^f	10,0	10,8	14,7	11,2	10,0	7,6	8,9	7,2	7,4	...
Perú ^m	7,8	9,2	9,4	9,4	9,4	9,6	8,5	8,5	8,4	8,4
República Dominicana ⁿ	13,9	15,6	16,1	16,7	18,4	17,9	16,2	15,6	14,1	14,9
Uruguay ^f	13,6	15,3	17,0	16,9	13,1	12,2	11,4	9,6	7,9	7,7
Venezuela (República Bolivariana de) ⁿ	13,9	13,3	15,9	18,0	15,3	12,3	10,0	8,4	7,3	7,8
El Caribe										
Bahamas ⁿ	...	6,9	9,1	10,8	10,2	10,2	7,7	7,9	8,7	12,4
Barbados ⁿ	9,3	9,9	10,3	11,0	9,6	9,1	8,7	7,4	8,1	10,0
Belice ⁿ	11,1	9,1	10,0	12,9	11,6	11,0	9,4	8,5	8,2	...
Jamaica ⁿ	15,5	15,0	14,3	10,9	11,4	11,2	10,3	9,8	10,7	11,3 ^o
Trinidad y Tabago ⁿ	12,1	10,9	10,4	10,5	8,3	8,0	6,2	5,5	4,6	5,3 ^p
América Latina y el Caribe^q	10,3	10,2	11,2	11,2	10,3	9,1	8,6	7,9	7,3	8,1^r

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Organización Internacional del Trabajo (OIT), sobre la base de información oficial de las encuestas de hogares de los países.

Cuadro 2**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: OCUPACIÓN URBANA, 2000-2009**
(En tasas anuales medias)

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
América Latina										
Argentina ^a	47,9	45,6	44,6	49,9	52,1	53,0	54,1	54,5	54,2	54,2
Bolivia (Estado Plurinacional de) ^b	51,9	55,4	53,0	...	55,0	51,2	54,0	52,7	...	52,4
Brasil ^c	53,9	53,0	48,9	50,1	50,6	51,0	51,2	51,6	52,5	52,1
Chile ^d	49,1	48,6	48,4	49,3	49,5	50,4	50,5	51,0	51,7	50,5
Colombia ^e	52,6	52,7	53,4	54,2	53,8	54,5	54,0	54,8	55,3	56,2
Costa Rica ^f	51,9	53,5	52,6	53,0	52,5	54,2	54,7	55,7	55,7	53,6
Cuba ^d	66,1	67,8	68,6	69,2	69,7	70,7	70,7	72,4	73,6	75,8
Ecuador ^g	48,8	49,8	49,4	48,6	53,4	54,4	54,3	56,8	56,0	53,9
El Salvador ^h	48,9	51,0	49,8	52,0	50,4	50,3	50,8	59,9	60,6	...
Guatemala ^f	56,6	...	58,5	58,4	55,8
Honduras ^f	...	50,5	49,3	49,5	48,5	47,2	49,7	49,7	50,5	50,5 ⁱ
México ^j	56,8	56,0	55,5	55,6	55,8	56,7	57,9	57,8	57,5	56,2
Nicaragua ^k	...	44,9	43,3	47,6	48,0	49,9	49,1	47,1	49,5	...
Panamá ^l	51,6	51,2	53,2	53,4	55,1	56,0	56,3	57,7	60,2	59,3
Paraguay ^f	52,2	50,8	48,4	52,5	56,1	55,8	52,7	55,3	57,0	...
Perú ^l	59,7	60,9	62,0	61,2	61,6	60,7	61,8	63,0	62,4	62,7
República Dominicana ^d	47,5	45,8	46,2	45,2	46,0	45,9	46,9	47,4	47,7	45,8
Uruguay ^f	51,6	51,4	49,1	48,3	50,9	51,4	53,9	56,7	57,7	58,6
Venezuela (República Bolivariana de) ^d	55,6	57,1	57,9	56,7	58,0	58,0	58,9	59,4	60,2	60,2
El Caribe										
Bahamas ^d	...	70,9	70,5	69,7	68,0
Barbados ^d	62,9	62,7	61,4	61,6	62,7	63,2	61,9	62,8	62,1	60,3
Belice ^d	51,5	52,3	53,3	52,8	52,2	56,0	54,3	...
Jamaica ^d	53,8	53,5	56,4	57,1	57,0	57,0	58,0	58,6	58,5	56,6 ^m
Trinidad y Tabago ^d	53,8	54,1	54,6	55,2	57,8	58,6	59,9	59,9	60,6	59,6 ⁿ
América Latina y el Caribe^o	52,5	51,8	51,7	52,3	52,9	53,4	53,9	54,4	54,9	54,4^p

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Organización Internacional del Trabajo (OIT), sobre la base de información oficial de las encuestas de hogares de los países.

Cuadro 3
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (14 PAÍSES): TASAS DE ACTIVIDAD, OCUPACIÓN Y DESEMPLEO ABIERTO POR SEXO,
TOTAL NACIONAL, 2008 Y 2009^a
(En porcentajes)

País	Tasa de desempleo						Tasa de actividad						Tasa de ocupación					
	Total		Hombres		Mujeres		Total		Hombres		Mujeres		Total		Hombres		Mujeres	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Total países (promedio simple)	7,7	8,6	6,0	7,0	10,0	10,8	59,8	59,9	73,3	73,2	47,2	47,6	55,1	54,8	68,9	68,1	42,3	42,4
Argentina	7,9	8,7	6,6	7,8	9,7	9,9	58,8	59,3	72,0	72,1	47,2	48,0	54,2	54,2	67,3	66,5	42,6	43,3
Brasil	7,9	8,1	6,1	6,5	10,0	9,9	57,0	56,7	66,6	66,0	48,7	48,6	52,5	52,1	62,5	61,7	43,8	43,8
Chile	7,8	9,7	6,8	9,1	9,5	10,7	56,0	55,9	71,8	71,0	40,9	41,3	51,7	50,5	66,9	64,5	37,0	36,9
Colombia	11,3	12,0	8,9	9,3	14,8	15,8	58,5	61,3	71,1	73,3	46,5	49,8	51,9	53,9	64,8	66,5	39,6	41,9
Costa Rica	4,9	7,8	4,2	6,6	6,2	9,9	56,7	56,5	72,5	71,5	41,7	42,1	53,9	52,1	69,5	66,8	39,1	38,0
Ecuador	6,9	8,5	5,6	7,1	8,7	10,4	60,1	58,9	71,3	70,0	49,6	48,4	56,0	53,9	67,3	65,1	45,3	43,4
Honduras	3,0	3,1	2,9	2,6	3,1	4,1	50,7	53,2	68,7	72,3	34,3	35,9	49,2	51,5	66,7	70,4	33,3	34,4
Jamaica ^b	10,7	11,3	7,3	8,7	14,8	14,5	65,4	63,8	73,9	72,0	57,3	55,9	58,4	56,6	68,5	65,6	48,8	47,8
México	4,0	5,5	3,9	5,4	4,2	5,5	58,7	58,6	78,0	77,1	41,5	42,0	56,3	55,4	75,0	72,9	39,8	39,7
Panamá	5,6	6,6	4,4	5,1	7,5	8,9	63,9	64,1	81,5	80,9	47,2	48,3	60,3	59,9	78,0	76,8	43,6	44,0
Perú	8,4	8,4	6,5	6,7	10,7	10,4	68,1	68,4	77,9	77,2	59,1	60,2	62,4	62,7	72,8	72,0	52,6	54,0
República Dominicana	14,1	14,9	8,5	9,8	22,8	23,2	55,6	53,8	67,9	67,4	43,5	40,3	47,7	45,8	62,2	60,8	33,5	31,0
Uruguay	7,9	7,5	5,6	5,5	10,5	9,9	62,1	63,1	72,7	73,8	53,2	53,9	57,2	58,3	68,6	69,8	47,6	48,6
Venezuela (República Bolivariana de)	7,3	7,8	7,0	7,4	7,8	8,3	64,9	65,3	79,9	79,6	50,1	51,1	60,2	60,2	74,3	73,7	46,2	46,9

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Organización Internacional del Trabajo (OIT), sobre la base de información oficial de las encuestas de hogares de los países.

3.0 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO:

3.1 General.

Analizar la incidencia del Outplacement en una organización durante el proceso de asesoría a los colaboradores desvinculados, caso Unilever Caribe, Rep. Dom., año 2009.

3.2 Específicos, Secundarios u Operativos.

- Determinar los factores que inciden para la aplicación del outplacement en una organización.
- Analizar el impacto que genera la aplicación del outplacement en una organización en lo que respecta a su imagen corporativa y posicionamiento en el mercado.

- Determinar los beneficios que se obtienen al implementar el outplacement para la empresa y para el individuo.

4.0 METODOLOGÍA OPERATIVA PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO.

La metodología operativa investigativa para el desarrollo del trabajo de grado obedecerá a los tipos de estudios siguientes:

- **Descriptivo:** Este estudio permite realizar una “delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”. Así pues, se establecerán las características generales de las unidades investigadas, identificando al mismo tiempo conductas y actitudes de las partes involucradas, estableciendo comportamientos concretos, descubriendo y comprobando la asociación entre las variables investigadas.
- **Explicativo:** En este tipo de estudio se contempla la identificación y análisis de la variables causales, así como también, la evaluación se sus resultados, los cuales se expresan en los hechos verificables investigados durante el estudio descriptivo⁷.

El método a utilizar para esta investigación es el de **análisis**, ya que como bien se expresa en el tema de investigación, se analizará la incidencia del Outplacement en una organización durante el proceso de asesoría a los colaboradores desvinculados, así como los resultados obtenidos de la aplicación de esta

⁷ SELTIZ, Claire, “Metodología de la Investigación”

herramienta en la empresa Unilever Caribe en República Dominicana, en el año 2009.

Luego de realizada la investigación a través de esta metodología operativa, en función principalmente de los resultados obtenidos por Unilever Caribe al implementar programas de desvinculación asistida (outplacement), constataremos qué tanto puede aportar la utilización de esta herramienta a la organización que la lleve a caso, así como también, al individuo al que atañe el desligamiento, procurando de esta forma discernir la incidencia a corto, mediano y largo plazo, de la aplicación de este proceso.

5.0 TÉCNICAS A UTILIZAR EN EL DESARROLLO METODOLÓGICO DEL TRABAJO.

Las técnicas a utilizar para el desarrollo del trabajo serán de carácter sumamente práctico, puesto se requerirá indispensablemente la obtención de la información de fuentes primarias.

Estas técnicas son:

La Encuesta: se cuestionará sobre el conocimiento y la concepción empresarial del outplacement.

La Entrevista: se realizarán entrevistas a ejecutivos de la empresa Unilever Caribe, en la República Dominicana, sobre el impacto que ha sufrido dicha organización con la implementación del outplacement.

Fichaje: recolección puntual de los elementos más relevantes obtenido en la investigación, los que luego e desarrollarán en el trabajo.

Entre otras.

6.0 ESQUEMA DEL CONTENIDO CON EL POSIBLE ÍNDICE TEMÁTICO DEL TRABAJO.

- **DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS**
- **INTRODUCCIÓN**
- **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

CAPITULO I: EL PROCESO DE DESVINCULACIÓN DE EMPLEADOS: CAUSAS Y CONSECUENCIAS

- 1.1 Circunstancias que inciden en el desligamiento de los colaboradores de una organización.
- 1.2 El *Downsizing* como causante de la desvinculación.
- 1.3 Afecciones en general provocadas al empleado por la desvinculación.
- 1.4 Actitudes de los colaboradores ante la desvinculación
- 1.5 Repercusiones en la organización.

CAPÍTULO II: ASPECTOS GENERALES DEL OUTPLACEMENT: ORÍGENES, DEFINICIÓN, BENEFICIOS Y UTILIZACIÓN

- 2.1. Orígenes del Outplacement
- 2.2. Definición de Outplacement.

2.3. Beneficios del Outplacement.

2.4. Utilización del Outplacement.

2.4.1. El Outplacement como parte integral de la Administración Moderna.

2.4.2. El Outplacement como proceso de contribución al desarrollo socioeconómico.

2.4.3. Aplicación del outplacement en el proceso de desvinculación.

2.4.4. Utilización del Outplacement en varios países.

2.4.5. Utilización del Outplacement en empresas de la República Dominicana.

CAPITULO III: ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL OUTPLACEMENT EN UNILEVER CARIBE, REPÚBLICA DOMINICANA, EN EL AÑO 2009.

3.1 Breve historia de Unilever.

3.2 Estructura organizacional de Unilever.

3.3 Responsabilidad corporativa de Unilever.

3.4 Unilever Caribe en la República Dominicana.

3.4.1 Misión y visión y principios.

3.4.2 Conformación de Unilever Caribe en la República Dominicana.

3.4.3 Principales estrategias de posicionamiento en el país.

3.5 Incidencia del outplacement en Unilever Caribe en la República

Dominicana en el año 2009.

6.1 Elementos que incidieron en la decisión para la implementación del outplacement en Unilever

6.2 Incidencia de la implementación del outplacement el desarrollo corporativo de Unilever

6.3 Resultados obtenidos Vs Resultados proyectados.

▪ **CONCLUSIONES**

▪ **RECOMENDACIONES**

▪ **BIBLIOGRAFÍA**

▪ **ANEXOS**

7.0 FUENTE DE DOCUMENTACIÓN

7.1 Para el Presente Proyecto.

7.1.1 Primarias

- Consulta a la empresa Unilever Caribe, al área de Recursos Humanos respecto a la implementación del Outplacement.
- Indagación a varias personas sobre su conocimiento del outplacement.

7.1.2 Secundarias

- Reglamento de Trabajo de Grado, UNAPEC.
- **González, B. y Noboa, A.** "Guía Oficial para elaborar proyectos de Trabajos de Grado". 1990.
- **Martínez R.**, Luis Orlando. 2009. "Administración Moderna"
- **Selltiz, Claire**, "Metodología de la Investigación"
- **Díaz, Cinthia**. Tesis sobre "Outplacement: herramienta para incrementar la productividad en las empresas". 2002.
- **Boletín CEPAL / OIT**: "Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe", Junio 2010.
- **Páginas Web:**
 - ✓ <http://www.rrhmagazine.com/inicio.asp?url=/quien.asp?id=105>
 - ✓ <http://www.rrhmagazine.com/inicio.asp?url=/secciones/outplacement.aspx>
 - ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/outplacement.html>
 - ✓ <http://www.redtelework.com/actualidad.asp?Cod=1219&CaPa=%7C0>
 - ✓ <http://www.arearh.com/psicologia/outplacement.html>
 - ✓ http://www.lasegunda.com/Ediciononline/senaleseconomicas/ebook_2005/pdf/cap9-1.pdf
 - ✓ http://www.laboris.net/static/em_rrhh_outplacement.aspx
 - ✓ <http://www.pwcglobal.com/Extweb/service.nsf/docid/45898050429428B785256C05006E05EC>

- ✓ http://www.mundotutoriales.com/tutorial_outplacement-mdtutorial1040910.htm
- ✓ http://www.aprendemas.com/include/404.asp?404;http://www.aprendemas.com/rep_ortajes/Outplacement/P1.asp
- ✓ <http://www.uaq.mx/psicologia/lamision/outplacement.html>
- ✓ [Dominicanos Hoy.com](http://Dominicanos.Hoy.com)
- ✓ http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/1/39781/2010-410-Boletin_3_CEPAL-OIT-WEB.pdf

7.2 Para el Trabajo de Grado.

7.2.1 Primarias

- Entrevistas a ejecutivos de empresa Unilever Caribe, en R. D y de otras empresas en relación al Outplacement
- Entrevistas a Ejecutivos de consultora de RRHH.
- Encuesta sobre el conocimiento de Outplacement en el Distrito Nacional.

7.2.2 Secundarias

- Reglamento de Trabajo de Grado, UNAPEC
- **López Mena, Luis.** (2005) La desvinculación Asistida y la Continuidad en el empleo”.
- **Andrade, Mónica.** “Outplacement”.
- **Goujon, J. L.,** “Una puerta abierta al Cambio Profesional”

▪ **Páginas Web:**

- ✓ <http://www.rrhmagazine.com/inicio.asp?url=/quien.asp?id=105>
- ✓ <http://www.rrhmagazine.com/inicio.asp?url=/secciones/outplacement.aspx>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/outplacement.html>
- ✓ <http://www.redtelework.com/actualidad.asp?Cod=1219&CaPa=%7C0>
- ✓ <http://www.areasrh.com/psicologia/outplacement.html>
- ✓ http://www.lasegunda.com/Ediciononline/senaleseconomicas/ebook_2005/pdf/cap9-1.pdf
- ✓ http://www.laboris.net/static/em_rrhh_outplacement.aspx
- ✓ <http://www.pwcglobal.com/Extweb/service.nsf/docid/45898050429428B785256C05006E05EC>
- ✓ http://www.mundotutoriales.com/tutorial_outplacement-mdtutorial1040910.htm
- ✓ <http://www.aprendemas.com/include/404.asp?404:http://www.aprendemas.com/repортаjes/Outplacement/P1.asp>
- ✓ <http://www.uaq.mx/psicologia/lamision/outplacement.html>
- ✓ [Dominicanos Hoy.com](http://www.dominicanos.com)
- ✓ http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/1/39781/2010-410-Boletin_3_CEPAL-OIT-WEB.pdf

Anexo no. 2 – Formulario de Entrevista

ENTREVISTA SOBRE LA UTILIZACIÓN DEL OUTPLACEMENT EN UNILEVER CARIBE, REP. DOM.

TEMA DE INVESTIGACIÓN PARA TRABAJO DE GRADO:

“Incidencia del Outplacement en una organización durante el proceso de asesoría a los colaboradores desvinculados”.

Caso Unilever Caribe, Rep. Dom., año 2009

Nombre:

Posición en la Empresa:

Tiempo laborando en la empresa:

Preguntas:

1. ¿Qué motivó a Unilever a implementar el proceso de outplacement?
2. ¿En el año 2009 se aplicaba la herramienta de outplacement a los ex empleados de alguna área específica?
3. ¿Cuáles son las metas a corto y largo plazo que se ha trazado Unilever con relación al outplacement?
4. ¿Cómo ha influido la aplicación del outplacement en la imagen de la organización?
5. ¿Cuáles cree usted que puedan ser los aspectos negativos que podría traer consigo la utilización del outplacement?
6. ¿Cuáles eran sus expectativas al tomar la decisión de emplear el outplacement?
7. ¿Cuáles son los beneficios que ha obtenido la organización al utilizar esta herramienta?

Anexo no. 3 – Formulario utilizado en Encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS O EX EMPLEADOS

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento de la población seleccionada acerca del Outplacement, y su opinión respecto a su utilización.

Edad: <input type="text"/> Años	Sexo: <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M
---------------------------------	---

▪ **Coloque una equis dentro del cuadro correspondiente a su respuesta:**

1. ¿Es usted actualmente empleado?

Si No

Si su respuesta es “No”, favor pasar a la pregunta número 3.

2. ¿En qué tipo de organización trabaja?

De Servicios Comercial Manufacturera
 Gubernamental Otra _____
(Especifique)

3. ¿Conoce usted sobre la Desvinculación Asistida, llamada también Outplacement?

Si No Muy poco

4. ¿Conoce usted algún caso de desvinculación laboral en donde se le haya brindado asesoría al desvinculado para su recolocación en un nuevo empleo?

Si No

5. ¿Qué opinión le merece a usted la utilización del Outplacement o Desvinculación Asistida por parte una organización?

Inútil Beneficiosa Perjudicial
 Otra _____
(Especifique)

6. En la organización donde usted trabaja o ha trabajado, ¿Le han brindado algún tipo de asistencia al empleado desvinculado?

Si No Muy poca

7. ¿Cuál cree usted que sea la actitud de un empleado desvinculado hacia la empresa luego de que se obtiene asistencia para la reubicación en un nuevo empleo?

Positiva Ninguna Negativa

Anexo no. 4

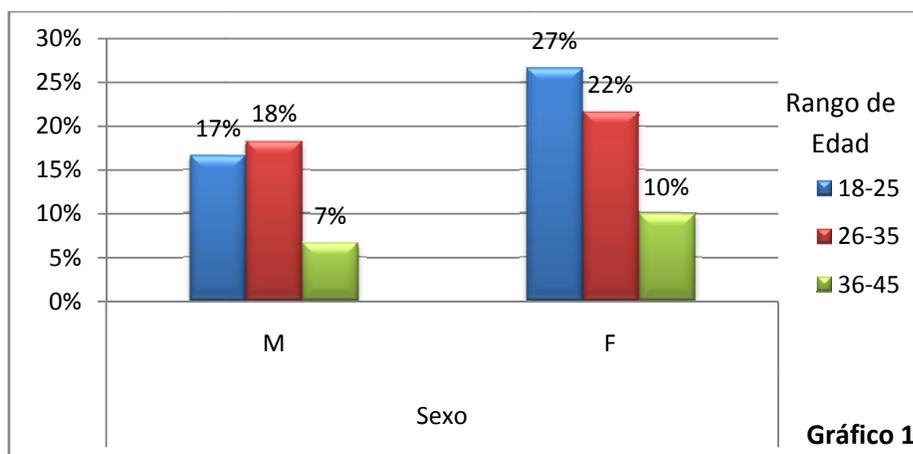
Resultados de la Encuesta

Para esta investigación fue realizada una encuesta dirigida a empleados y ex empleados, con el propósito de saber el nivel de conocimiento que tiene la población sobre lo que es el outplacement, así como su opinión al respecto.

Fueron encuestadas 60 personas de distintos puntos de la ciudad de Santo Domingo. Fue llevada a cabo a principios del mes de noviembre del 2010.

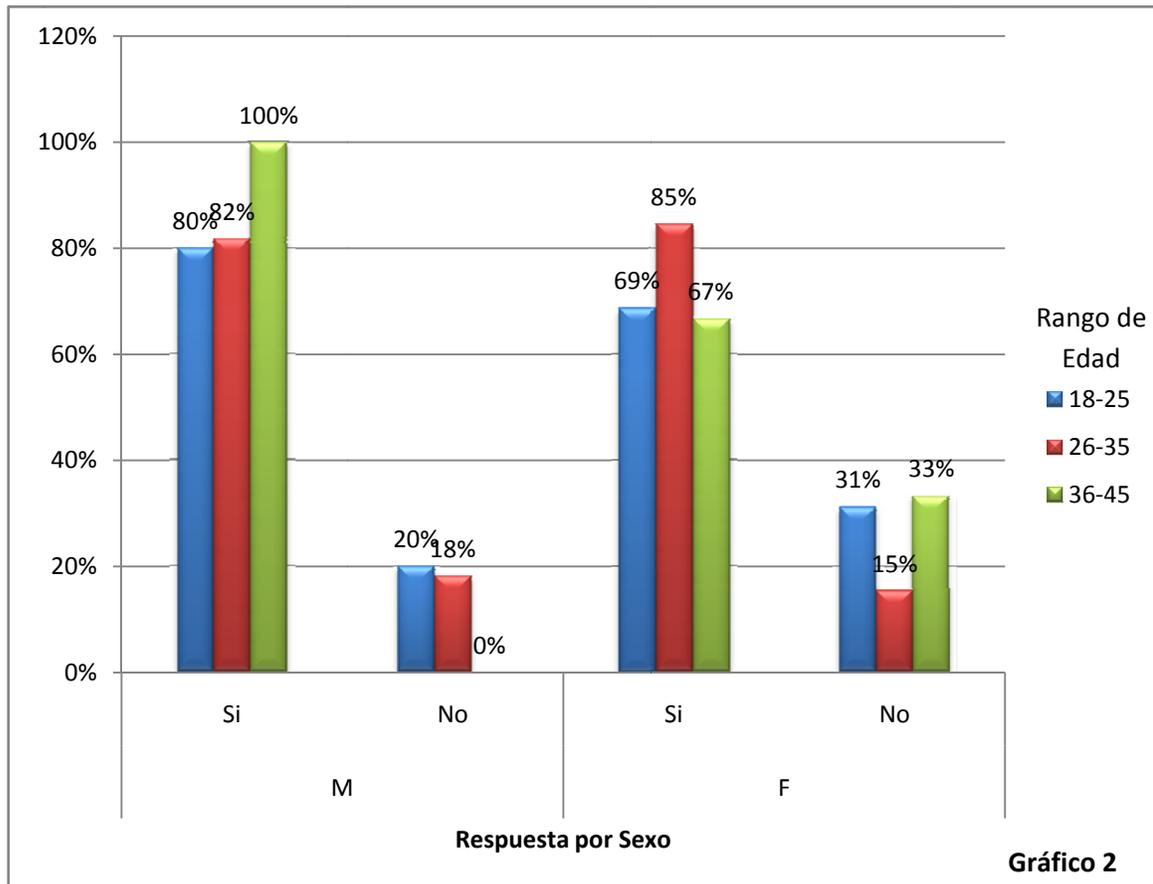
- **Datos demográficos**

EDAD Y SEXO			
Rango de Edad	Sexo		Total
	M	F	
18-25	10	16	26
26-35	11	13	24
36-45	4	6	10
Total	25	35	60



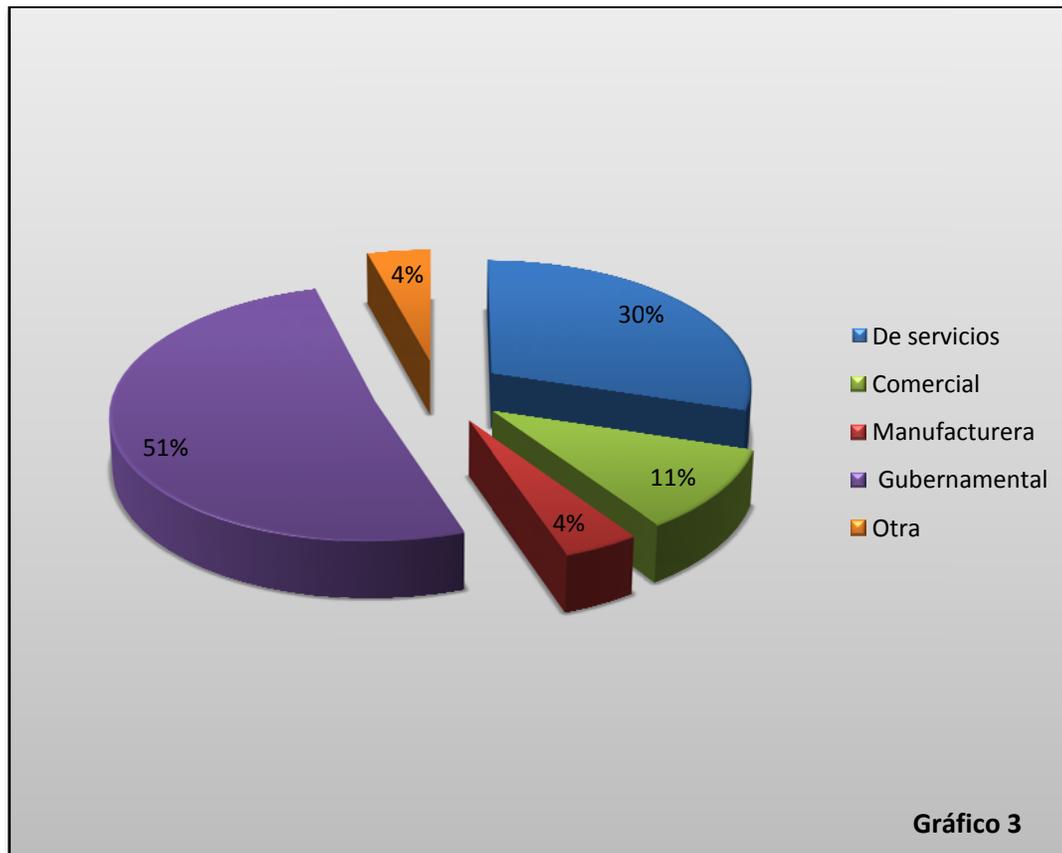
Como se puede observar en la gráfica, el mayor porcentaje de encuestados de sexo masculino se encuentra en el renglón de entre 26 y 35 años, mientras que los del sexo femenino las edades de la mayoría de los encuestados oscilan entre los 18 y 25 años.

P1. ¿Es usted actualmente empleado?



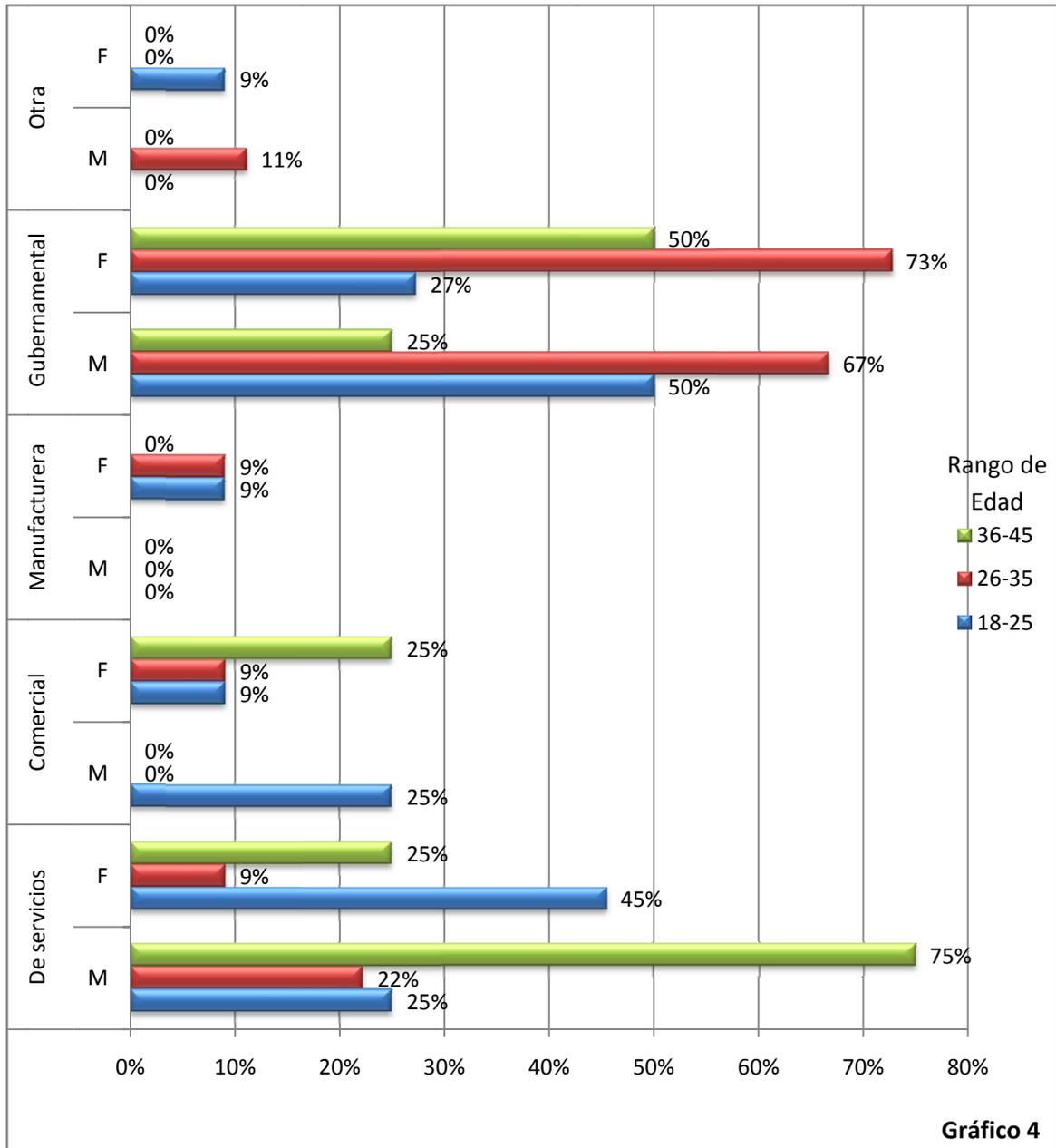
De los hombres encuestados, la mayoría de éstos son empleados, con porcentajes de 80%, 82% y 100% dividido entre los tres intervalos de edad. Así mismo, la mayoría de las mujeres encuestadas son empleadas, con porcentajes de 69%, 85% y 67% respectivamente.

P2. ¿En qué tipo de organización trabaja?



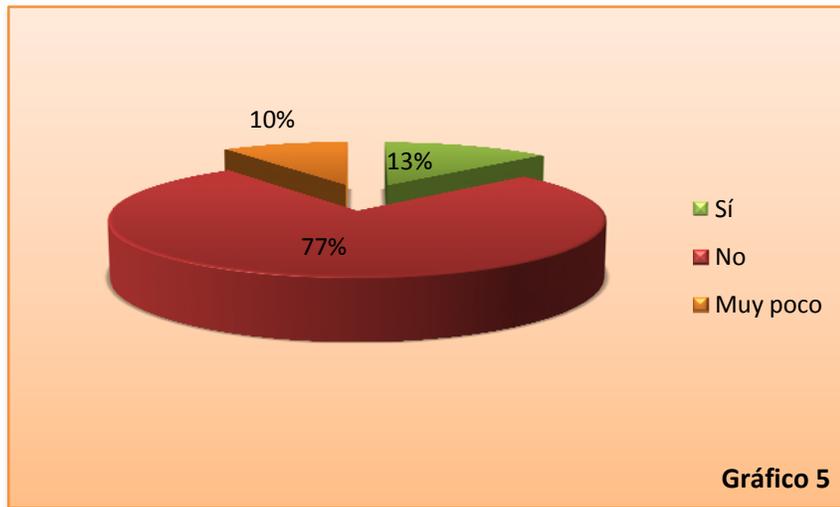
De los empleados encuestados, la gran mayoría labora en empresas: Gubernamentales y de Servicios, 51% y 30% respectivamente.

- Distribución por sexo y edad



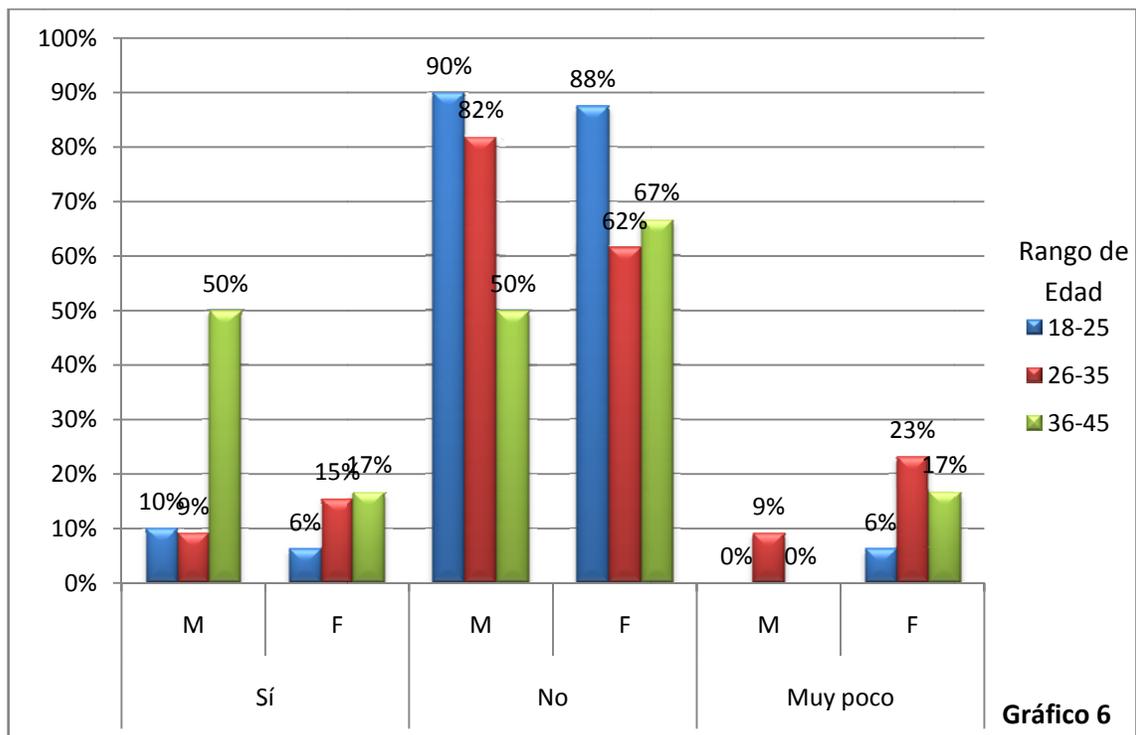
En cuanto a la distribución por sexo y edad, porcentajes más relevantes se muestran también en las empresas Gubernamentales y De servicios. Por ejemplo, el 75% de los encuestados de sexo masculino, con edades comprendidas entre los 36 y 45 años, laboran en empresas de servicios, así como también, el 73% de los encuestados del sexo femenino, con edades entre 26 y 35 años laboran en empresas gubernamentales.

P3. ¿Conoce usted sobre la Desvinculación Asistida, llamada también Outplacement?

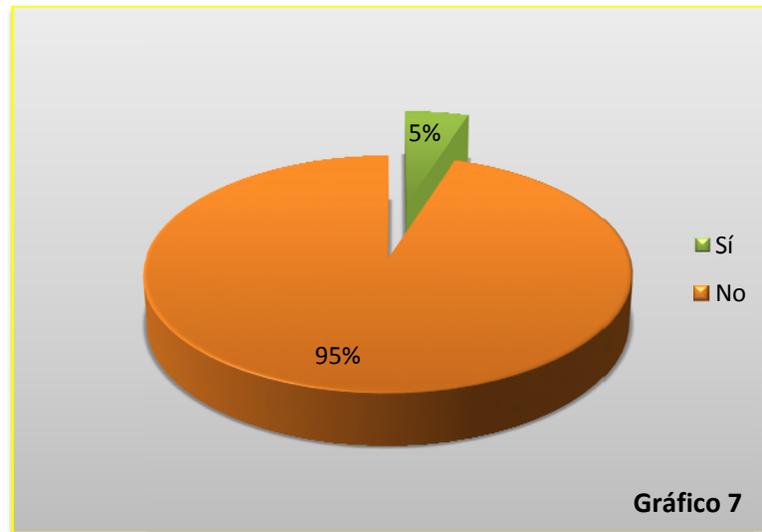


Según los datos reflejados en este gráfico, tan sólo un 13% de los encuestados conoce sobre outplacement, un 10% conoce muy poco, mientras que un 77% no lo conoce.

- Distribución por sexo y edad:

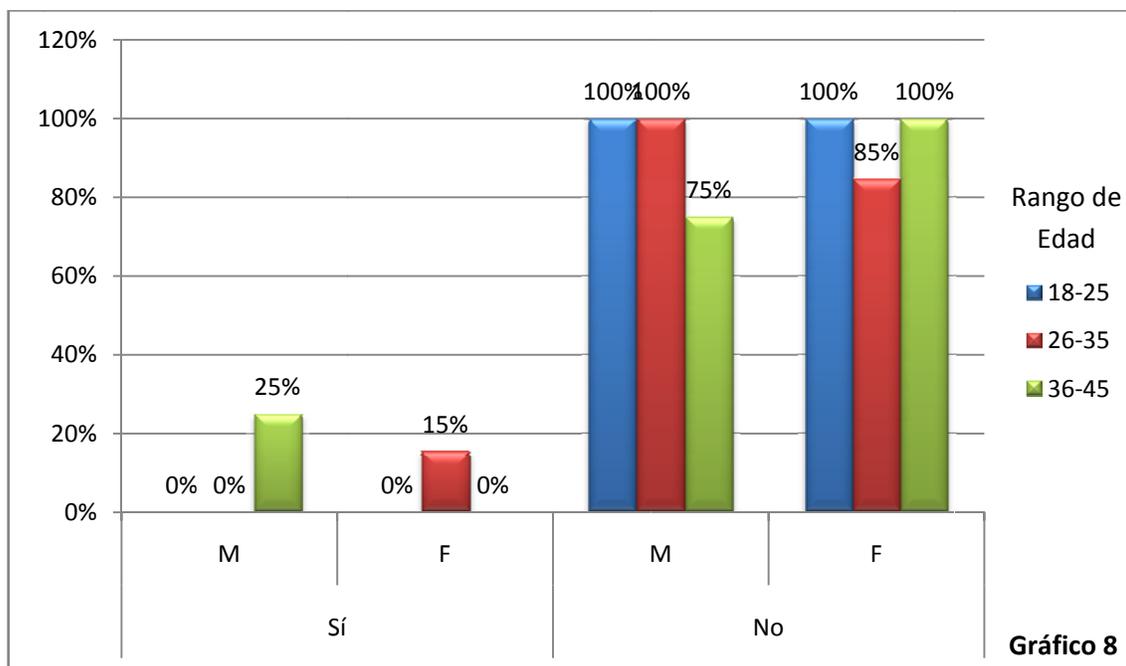


P4. ¿Conoce usted algún caso de desvinculación laboral en donde se le haya brindado asesoría al desvinculado para su recolocación en un nuevo empleo?

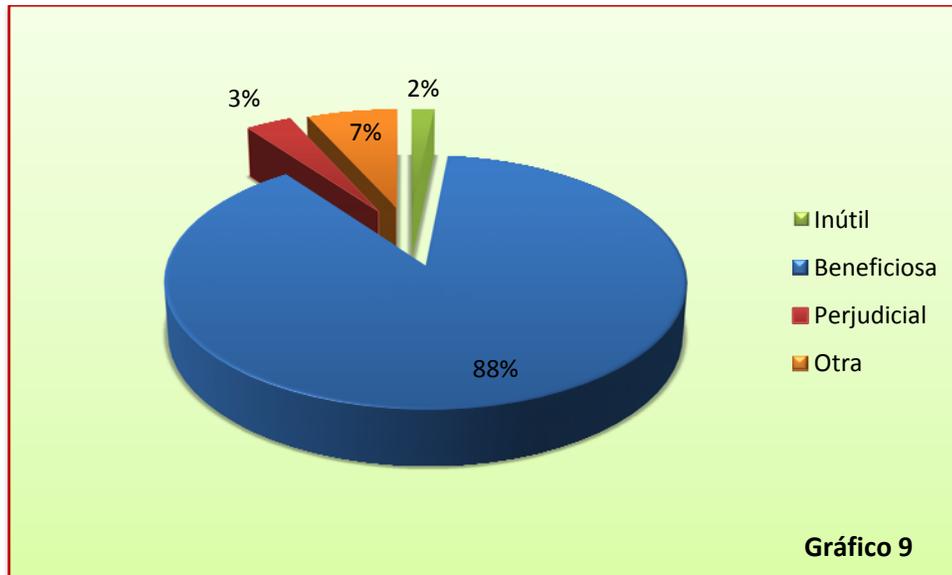


Sólo un 5% de los encuestados conoce algún caso donde se haya empleado outplacement.

- Distribución por sexo y edad:

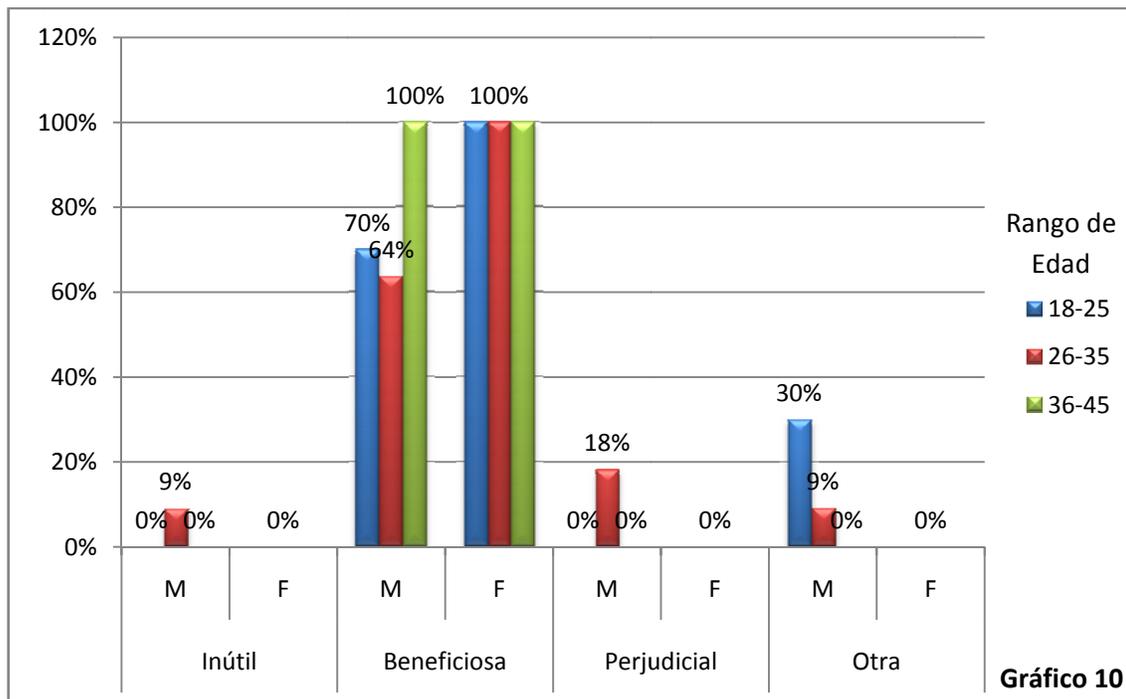


P5. ¿Qué opinión le merece a usted la utilización del Outplacement o Desvinculación Asistida por parte una organización?

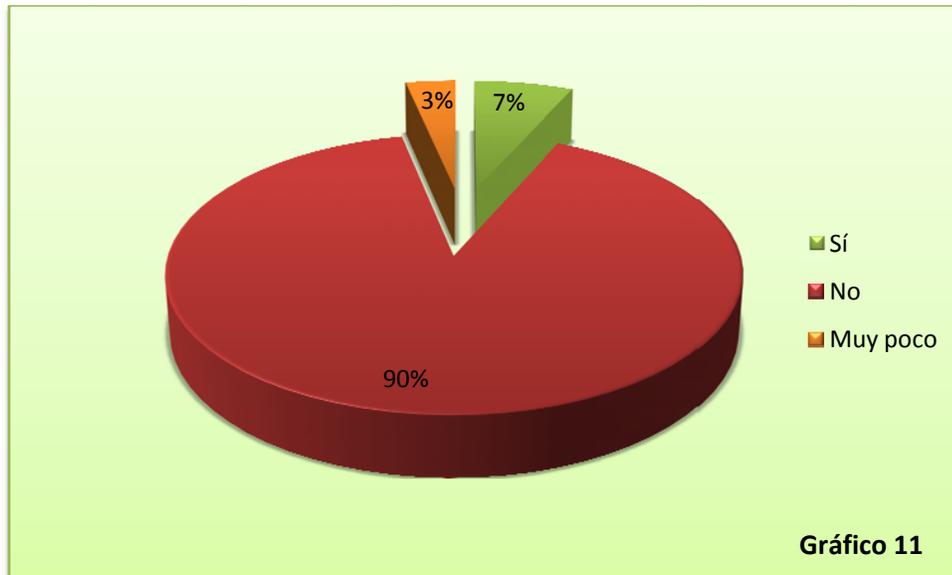


La gran mayoría de los encuestados coinciden en que el empleo del outplacement en una organización resultaría beneficioso.

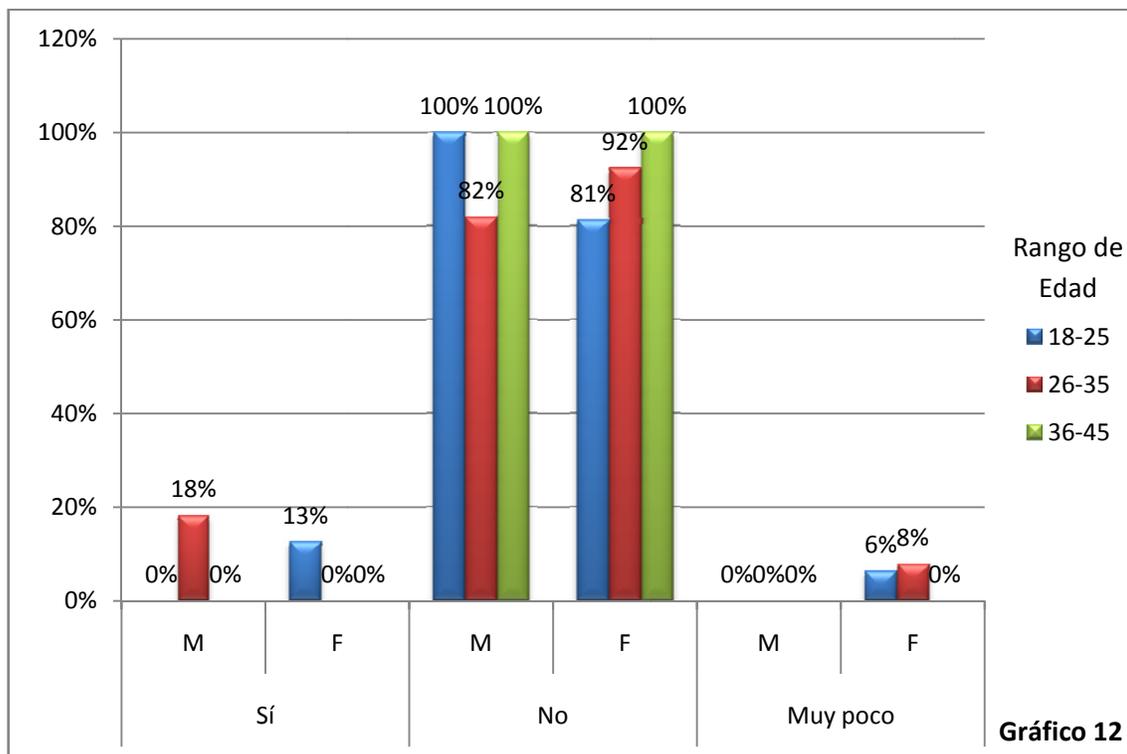
- Distribución por sexo y edad:



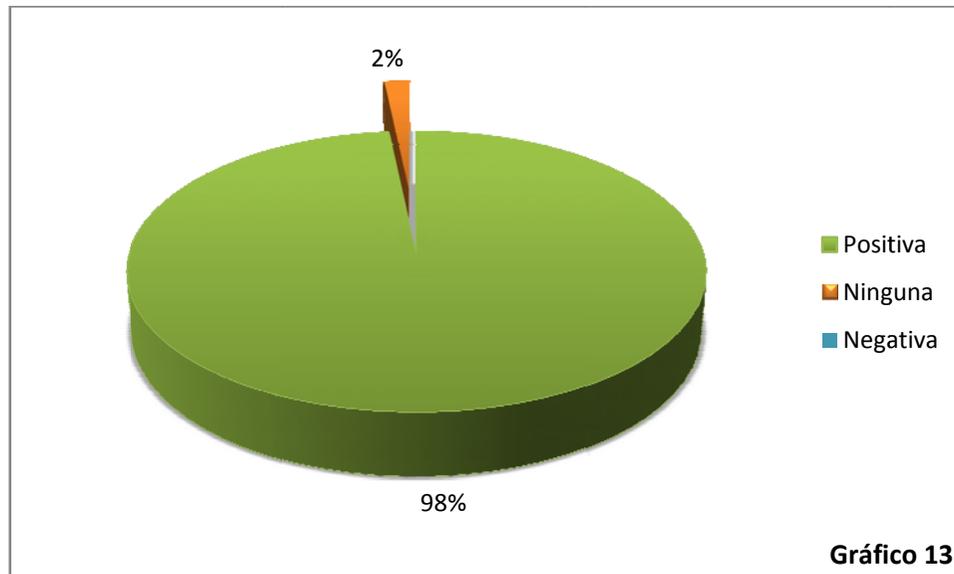
P6. En la organización donde usted trabaja o ha trabajado, ¿Le han brindado algún tipo de asistencia al empleado desvinculado?



- Distribución por sexo y edad:



P7. ¿Cuál cree usted que sea la actitud de un empleado desvinculado hacia la empresa luego de que se obtiene asistencia para la reubicación en un nuevo empleo?



- Distribución por sexo y edad:

