



**Facultad de Ciencias Económicas
Sede Centro
Carrera: Contador Publico**

Trabajo Final de Carrera

"Desvinculación asistida: Un enfoque efectivo para la reestructuración laboral en Argentina durante el periodo 2016-2023"

Alumna: Camila Demczuk – camilademczuk@gmail.com

Tutora Metodológica: Lic. María Laura Rolla

Modalidad: Trabajo de investigación

Año: 2023

ABSTRAC

En la presente investigación, desarrollo la importancia de la realización del procedimiento de Outplacement, teniendo en cuenta que en la actualidad las organizaciones necesitan implementar nuevas estrategias que le permitan mantener una imagen positiva y buen clima laboral, tanto internamente como externamente. Este proceso cobra importancia ya que se utiliza en situaciones de desvinculación laboral, donde las empresas se enfrentan a distintas circunstancias en Argentina.

La base del procedimiento es que las personas que lo reciban, puedan desarrollar nuevas capacidades para continuar de forma exitosa su carrera.

En el presente trabajo final, me propongo a explicar cómo el procedimiento del Outplacement es beneficioso para las empresas que deben tomar la decisión de llevar a cabo el procedimiento de desvinculación asistida y la contratación de las consultoras de recursos humanos para poder realizar el procedimiento, utilizando distintas modalidades.

Para poder llevar adelante esta investigación se realizaron entrevistas a diez consultoras de Recursos Humanos de distinto alcance y antigüedad para poder conseguir variedad en las respuestas.

PALABRAS CLAVE

Consultoras de recursos humanos, Outplacement, Planes de recolocación, despidos, restructuración, desvinculación asistida.

Contenido

1. Introducción	3
2. Justificación de la elección del problema	5
3. Marco Teórico	5
4. Hipótesis	29
5. Objetivos	29
5.1 Objetivos generales	29
5.2 Objetivos específicos	29
6. Variables	30
7. Población de trabajo	30
8. Técnicas de recolección de datos a emplear	30
8.1 Entrevistas	31
9. Cronograma operativo	35
10. Informe final	35
11. Bibliografía	37
12. Anexos	39

1. Introducción

En los últimos años, las empresas han enfrentado múltiples crisis en la producción y para agravar las cosas tuvieron que hacer frente a una pandemia. Este escenario desafiante dio inicio a un proceso de adaptación que implicó un cambio radical. La llegada de la crisis sanitaria a nuestras vidas nos obligó a ver las cosas de una manera completamente diferente a lo que estábamos acostumbrados, lo que suponíamos que nunca cambiaría dio un giro de 180 grados.

Con el contexto que estamos atravesando, hemos dado inicio a lo que podría considerarse una 'revolución híbrida'. Si bien en el pasado hemos presenciado revoluciones como la de internet o la industrial, lo que hemos experimentado recientemente ha sido una versión en cámara rápida y sin dejarnos muchas alternativas. Esto ha cambiado permanentemente la forma en que vemos y organizamos el trabajo, donde los espacios de coworking y el teletrabajo eran prácticamente inexistentes en el 99% de las empresas en Argentina.

El enfoque en el trato a los trabajadores como capital humano se ha convertido en el eje principal de las organizaciones, con el objetivo de orientarlos y proporcionarles herramientas para lograr un equilibrio entre su vida personal y profesional desde una perspectiva diferente. Con la pandemia, hemos enfrentado situaciones como el Outplacement, fusiones empresariales, reestructuraciones, Outsourcing (tercerización de servicios) y Downsizing (reducción del tamaño de la empresa). En Argentina, la desvinculación asistida ha pasado de ser una práctica desconocida a ser algo habitual e implementado por muchas empresas con la ayuda de consultoras de Recursos Humanos. Las consultoras se esfuerzan por ofrecer propuestas que buscan el bienestar máximo para los trabajadores.

En nuestra cultura, el trabajo representa una forma de vinculación social y económica que nos proporciona estabilidad financiera e independencia económica, permitiéndonos realizarnos como individuos. Sin embargo, cuando se presentan cambios en este ámbito, solemos reaccionar de manera negativa, debido al miedo a lo desconocido¹. A nivel empresarial, estos cambios no solo afectan a los trabajadores involucrados, sino que también pueden impactar en el clima laboral, disminuir la productividad y deteriorar su imagen. Para las empresas, la gestión de crisis es inminente. Esto incluye tanto a las organizaciones líderes, con un gran volumen de empleados como también a las PYMES.

¹ MELAMED A. (2022). El futuro del trabajo ya llegó – Buenos Aires, Argentina- Editorial Ediciones Paidós, 23.

Los directivos que enfrentan una crisis deben actuar con rapidez, para poder reconocer su origen, contenerla y si es posible resolverla con la mínima cantidad de daños. Los cambios que producen este tipo de procesos pueden traer consecuencias negativas en la vida privada de las personas, algunas de las causas que se toman en consideración son el temor a la pérdida del empleo, la incertidumbre de la situación, tensión, entre las principales causas. Las organizaciones han reconocido la importancia fundamental del capital humano para alcanzar sus objetivos empresariales.

En el momento de la reducción los trabajadores experimentan distintas emociones, tanto los que egresan de la empresa, como los que se quedan trabajando en ella. Estos se ven afectados por factores como la motivación y el clima laboral, que conduce a la disminución de la productividad laboral.

El propósito del presente trabajo es abordar la gestión del Outplacement y cómo se desarrollan las consultoras de recursos humanos en Argentina. Se analizará la información mediante una investigación cualitativa con instrumentos de recolección de datos mediante encuestas realizadas a consultoras especialistas en el tema y cuáles son las técnicas utilizadas para reubicar a los trabajadores cuando realizan reestructuraciones.

2. Justificación de la elección del problema

El Outplacement es mi tema de elección porque a raíz de la crisis por la pandemia las empresas en Argentina se enfrentan a diario a diferentes problemáticas y las obligan a tomar decisiones de transformación organizacional. Por tales motivos decido profundizar en el tema y me propongo a investigar las practicas realizadas por las consultoras de recursos humanos y sus profesionales referentes que implementan los programas en empresas de Argentina. ¿Qué herramientas se necesitan para iniciarse en este campo? ¿Qué tipo de perfil tienen que tener las consultoras para poder llevar a cabo el proceso? ¿A qué puestos está enfocado este tipo de procedimiento?

De forma complementaria el objetivo es incluir determinados gráficos que ilustren el porcentaje de encuestas y entrevistas realizadas durante un periodo de prueba a las consultoras, en las que utilizan el procedimiento y las empresas que aplican el servicio prestado por las consultoras. Estos gráficos permitirán comparar los datos obtenidos en mi investigación previa, donde se planteaba una crisis hipotética, y ahora con datos del presente, con la crisis a las que se enfrentan las consultoras en la actualidad en Buenos Aires, Argentina.

3. Marco Teórico

3.1 ¿Qué es el Outplacement?

El Outplacement, también conocido como recolocación, reubicación laboral o su traducción como “colocar fuera” puede describirse como un servicio externalizado que brinda apoyo, información, orientación y asesoramiento 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 posible². Este servicio puede ser contratado por la propia organización que realiza el despido, como parte de su compromiso de cuidar y apoyar a sus empleados durante este proceso.

El termino inicialmente se definió como un proceso de cambio, donde una persona realiza una transición desde una organización a otra, con la asistencia de un psicólogo

² Rodríguez Kábana, L. (1987). El Outplacement tiene ventajas para el empleado cesado y la empresa.

especialista en el cambio de empleo y en el marketing de las habilidades personales³. Este proceso de apoyo u orientación, recibió el nombre de decruitment o de hired⁴ pero estas expresiones no tuvieron éxito. Y se le atribuye a North, D. en los años sesenta, desvinculación asistida, expresión usada hasta el día de hoy.

En la consultoría comenzó a aplicarse hace más de 50 años, junto a James Challenger fundador de Challenger, Gray & Christimas, la primera consultora en usar el procedimiento de carreras de Chicago, Estados Unidos. En ese momento las empresas necesitaban una asistencia para reducir el trauma de los despidos y de cómo salir a buscar trabajo nuevamente después de ser despedido.⁵

Cristina Mejías⁶, menciona en su libro que el procedimiento de desvinculación asistida, es un servicio corporativo para las personas que por cualquier razón, resulten desvinculadas de sus empresas. Y pone en marcha un procedimiento de búsqueda activa de empleado (o un plan de trabajo autónomo) mediante un sistema preciso, apoyo emocional y logístico sobre los problemas del mercado laboral.

Otras acepciones utilizadas para la práctica son: transición de carrera; desvinculación asistida; desvinculación programada.

Lorca⁷ (1992) sostiene que es un proceso de cambio a través del cual una persona realiza una transición desde una organización a otra, con la asistencia de un psicólogo especialista en el cambio de empleo y en el marketing de las habilidades personales.

En el 2001, Uría lo denominaba como el conjunto de técnicas para reubicar trabajadores cuando por fusiones, adquisiciones o reestructuraciones, se debe prescindir de una parte del personal, por tanto este es un programa que trata de reorientar a estas personas para facilitarles una positiva reinserción laboral y que no se vea afectada su reputación en el mercado de trabajo ni en su vida familiar.⁸

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

³ López-Mena, Luis; "La Desvinculación Asistida (Outplacement) y la continuidad en el empleo".

⁴ Desembolso o despedida

⁵ Lewison, J. (2002). "De despedido a contratado". Journal of Accountancy pag. **193**.

⁶ Mejías, C. (2010). El sillón vacío. Buenos Aires, Argentina: Granica.

⁷ Lorca, M. (1992). Consuelo Moderno. *Qué Pasa*, 58-59.

⁸ Uria f (2001) El Outplacement: el éxito en la búsqueda de un nuevo empleo. Pirámide.

Se presentan una serie de procedimientos para asistir a un empleado que se queda sin su puesto de trabajo tras una reestructuración, se realiza un análisis de las capacidades que posee el candidato, dentro de este se incluyen sus intereses, el puesto donde trabajaba y las posibilidades que tienen en el mercado actualmente, se lleva a cabo un plan de marketing personal adjunto con su Curriculum vitae para comenzar la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo. Al empleado le otorgan un asesoramiento personalizado teniendo en cuenta sus aptitudes para optimizar todas las posibilidades en una nueva oportunidad de trabajo llevando a cabo entrevistas, negociaciones, investigaciones de la nueva empresa para la que aplica en el puesto.

Se debe tener en cuenta que este procedimiento no es una ayuda psicológica para la persona, tampoco es un curso sobre cómo encontrar el empleo perfecto y por último no es una agencia o bolsa de trabajo donde la persona espera que le llegue una oferta laboral.

En la actualidad, el mercado laboral se puede definir como un conjunto de herramientas conceptuales, que van a ayudar a las personas que están desempleadas o que desean desvincularse del trabajo que están actualmente, para intentar obtener otro trabajo en el menor tiempo posible.

La finalidad es facilitar la reinserción de la persona en el mercado laboral, de esta manera puede conseguir un nuevo trabajo sin el trauma de haber vivido con un despido y las ventajas que tiene por parte de la empresa es no recibir comentarios u opiniones negativas de ex-empleados que se quedaron sin su empleo.

Durante el procedimiento se desarrollan sesiones en donde los expertos trabajan de manera colaborativa junto al trabajador para establecer pautas fundamentales. Inician con un análisis de la realidad actual, tomando en consideración al contexto social, en que situación laboral se encuentra, que puestos son los que se desarrollan en el momento que aplica, cuáles son sus intereses para continuar desarrollando su actividad, presentación de nuevos rumbos laborales sin la necesidad de encasillarse en una relación de dependencia. El experto debe brindar una ayuda fundamental y totalmente personalizada moldeándose de acuerdo al perfil, continuando con la realización de un plan para el futuro y las búsquedas que deben realizarse con las posibilidades que tiene la persona.

Siguiendo por la línea nos enfrentamos al término crisis, que es una coyuntura de cambios en cualquier aspecto de una realidad organizada pero inestable, sujeta a evolución. Cuando se habla de crisis dentro de una organización esto puede significar una fase temporal durante la cual se generan efectos negativos para la organización que la está

sobrellevando. En ese periodo la imagen de la organización sufre una caída en su reputación. Se sugiere que, como primer paso, se consideren todas las alternativas disponibles y se analicen las posibles consecuencias antes de tomar decisiones. Es recomendable diagramar un plan detallado que establezca los pasos a seguir en caso de enfrentar una situación de crisis. Este plan debe incluir información sobre el responsable designado para gestionar el evento, los roles asignados a cada miembro del equipo, las acciones específicas que deben llevarse a cabo y los métodos o enfoques que se deben aplicar.

Una crisis es una situación atípica que perturba, altera, trastorna, afecta el normal funcionamiento de los procesos, planes y proyectos de una organización.

Lo más importante dentro de las crisis es el tiempo ya que es una incertidumbre el momento en el que puede ocurrir tal circunstancia, la organización debe entender de forma precisa los distintos tipos de crisis que pueden y que van a contemplar durante ese proceso dado que son pocas las empresas que poseen un plan de anti-crisis y teniendo en cuenta que las que lo poseen son orientadas hacia las crisis de accidentes o situaciones catastróficas pero no son las únicas categorías de crisis que existen.

“Ante una situación de crisis, el personal no debe ser ignorado, sino que debe ser informado, aplicando técnicas open book, sin tapujos ni secretos”⁹

Existen diferentes categorías, algunas de ellas son:

Las crisis financieras, tecnológicas, políticas, sociales, de capital humano, laborales, graduales, corporativas, de producto, de producción, desastres naturales, accidentales, sobrevenida, por despido colectivo, de dirección, entre otras.

Como complemento de lo anteriormente mencionado, se adjunta como anexo A

Algunos efectos que pueden generar una crisis son¹⁰:

- La pérdida de confianza en el entorno de la empresa
- La incertidumbre entre los clientes de la empresa
- Falta de inversión
- Disminución de los salarios
- Nuevas técnicas de producción

⁹ Ivy Lee (1907) pionero de RRPP, dio un consejo que se sostiene en el presente

¹⁰ SLAIKEU, K. A. (1996). intervención en crisis: manual para practica e investigación - México: manual moderno.

3.1.1 Etapas de gestión de crisis en una empresa ¹¹

1) Etapa de mitigación¹² y prevención, es preliminar. La gente tiene incertidumbre, hay un proceso de no aceptación, los empleados suelen pensar que es un error. Se percibe por varios signos (por ejemplo, el descontento de los consumidores, manifestaciones, etc.)

2) Etapa de preparación, dentro de esta etapa se intenta comunicar la información que tienen, revisan los planes que deben llevar a cabo. También debe conocerse todos los riesgos y costos que se deben tener en cuenta, una solución posible es formar equipos para gestionarla.

3) Etapa de respuesta, en estos momentos se debe actuar, activando el plan de crisis, dando iniciativa al equipo que se formó y evitando culpar a otras personas.

4) Etapa de recuperación, en esta etapa se debe aprender, como se manejó, que se debe cambiar en el caso que ocurra otra, hacer un balance, planificar que debe hacerse y por ultimo debe hacerse un seguimiento de los resultados obtenidos.

De acuerdo a lo explicado dentro del contexto de crisis y el concepto, decido ampliar mi investigación en el tema y como se aplica dentro de Argentina.

3.2 Surgimiento en Argentina

Comenzó a surgir en Argentina a partir de la década de 1990. En este período, se produjeron importantes cambios en el entorno económico y laboral del país, como la apertura económica, la globalización, la adopción de nuevas tecnologías de la información y la necesidad de adaptarse a un mercado laboral más competitivo. En la actualidad, se ha convertido en una práctica común en muchas organizaciones argentinas que reconocen la importancia de cuidar a sus empleados y brindarles apoyo durante la transición laboral. Los servicios pueden variar en alcance y enfoque, pero generalmente tienen como objetivo ayudar a los trabajadores despedidos a encontrar nuevas oportunidades de empleo y facilitar su adaptación al mercado laboral.

¹¹ Juan Fernandez – Aceytuno (2010) Gestión en tiempos de crisis – Editorial Deusto

¹² Mitigación es el conjunto de medidas para minimizar el impacto destructivo y perturbador de un desastre.

La socióloga Cristina Mejías desempeñó un papel destacado en la implementación en Argentina y fue pionera al introducir en el mundo de habla hispana el concepto. Lo aplico como una tecnología en la consultoría para la selección de ejecutivos. Indica un caso emblemático de la empresa Coca-Cola que la llevo a la necesidad de implementar el procedimiento en el país.

3.3 Objetivos Outplacement

Su implementación tiene como objetivo conseguir una desvinculación más humana y dar contención emocional y profesional a los empleados afectados. Sin embargo, sus beneficios no se dirigen únicamente a los empleados y una desvinculación de recursos humanos puede abrir una grieta en la credibilidad de la empresa. Una desvinculación mal gestionada puede dañar la reputación y la imagen de la organización. Al adoptar el procedimiento, la empresa demuestra su compromiso con la responsabilidad social y protege su identidad de marca, especialmente en un contexto donde se valora cada vez más la responsabilidad corporativa. Además, ayuda a evitar tensiones internas y conflictos, fomentando un clima laboral más positivo y productivo. Asimismo, se convierte en una herramienta atractiva para atraer y retener talento, ya que los candidatos y los empleados valoran el compromiso de la empresa con el bienestar y el apoyo a sus empleados en momentos difíciles de transición laboral.

Los procesos tienen por finalidad brindar un espacio de apoyo, contención y apuntalamiento en el proceso de reinserción laboral. Y fue considerado el aliado imprevisto en contexto de pandemia, según Mariana Castrelos, directora en Wall Chase¹³, que señala los beneficios de los programas para gestionar, acompañar y resolver las salidas de los colaboradores.

Los cambios en las condiciones laborales fueron tan profundos que terminaron por impactar en el comportamiento y en la toma de decisiones de muchos empleados. La pandemia cambió las reglas de juego y abrió una oportunidad para reposicionar el rol del Outplacement. Ahora se percibe como un espacio de entrenamiento ejecutivo y como una herramienta de contención frente a la incertidumbre de abandonar una posición segura de trabajo. Esta transición representa uno de los momentos más críticos en la vida

¹³ Consultora de RH que trabaja en Argentina

profesional de una persona por ende es importante contar con el asesoramiento y la contención de expertos en el tema.

Un enfoque distinto a través de la consultora argentina Bruno Matarazzo y Asociados, que era la consultora líder que trataba el tema en la Argentina hace 30 años contaban con expertos que estaban capacitados para abordar de manera responsable y profesional el proceso de desvinculación del personal en una empresa. En Julio de 2022 fue comprada por la multinacional GI GROUP¹⁴ que ofrece soluciones 360° de RRHH. BMyA¹⁵ era la empresa líder del procedimiento de Outplacement en Argentina. Con la adquisición el grupo multinacional comenzó a fortalecer su expansión en Latinoamérica, en el último año compro seis empresas en Brasil, una en Colombia y una en Chile. Mediante estas adquisiciones GP quedo en el puesto 5° entre las mejores consultoras en reclutamiento de Europa y numero 16° a nivel mundial.

3.4 Participantes del procedimiento

En este contexto, es fundamental no perder de vista a los trabajadores que han sido desvinculados. Ya que, durante estos procesos, se lleva a cabo una evaluación de cómo afecta al resto del personal, generando incertidumbre entre los trabajadores al ver que la empresa prescinde de personas. Esta situación dificulta la determinación de una evaluación precisa y adecuada, lo cual a su vez afecta el desempeño de los empleados debido a la incertidumbre que se genera.

Debido a sus características particulares y el costo que implica para la organización realizar el proceso, es común pensar que se reserva exclusivamente para los altos mandos. No obstante, esta suposición no siempre es correcta.

Desde la perspectiva de Goffman (1952)¹⁶, se entiende por qué se centra en los empleados de alta jerarquía. Estos empleados se caracterizan por experimentar una mayor carga emocional ante la desvinculación, dado que han invertido mucho tiempo, recursos financieros y su identidad personal en su carrera profesional.

¹⁴ Gi Group Holding: multinacional proveedora de servicios de RH y soluciones de tercerización mundial

¹⁵ Bruno Matarazzo y Asociados (BMyA)

¹⁶ Goffman, Sociólogo y escritor canadiense, especializado en la interacción de las personas.

En contraposición a esta idea, Waraich¹⁷ (2012) sostiene que sería deseable que estuviera dirigido a empleados de todos los niveles, aunque la forma de asistencia podría variar. Por ejemplo, para los altos mandos no necesariamente requerirían capacitación para enfrentar entrevistas, mientras que para los niveles más bajos sería de gran ayuda. El proveedor del servicio debe considerar tanto los intereses de la organización que lo contrata como las necesidades de los individuos que participarán en el programa.

En este escenario se puede paralelizar dos ejemplos para exponer a los tipos de sujetos vinculados en el procedimiento, un caso de 1975 en Estados Unidos de un empleado que trabajaba en una compañía conocida de bebidas sin alcohol, decidieron despedir a un ejecutivo de alta dirección aproximadamente de 50 años, había ingresado como joven profesional e hizo carrera dentro de la compañía. Cuando se lo comunicaron estaba en shock y el expuso su caso ante la corte, decidió no cobrar la liquidación final y busco consejo legal, alegaba que no quería indemnización y pedía la devolución de su puesto de trabajo. El trabajador no logro recuperar su puesto laboral, pero genero un gran impacto en la sociedad donde se observaba que las personas tenían temor a no saber o no poder encontrar un puesto similar al que estaban perdiendo. Ese año hubo otros despidos dentro de la compañía, pero solo se les proporcionaba asistencia o apoyo en el proceso de desvinculación a los empleados con cargos jerárquicos y una larga trayectoria dentro de la compañía.

Y el otro caso es el de Goodyear, ubicada en Estados Unidos, donde decidieron el cierre de dos plantas, y se pusieron en contacto con una consultora para asistirlos durante esta situación. La dirección decidió proveer el servicio a todos los empleados que lo desearan, sin importar su puesto de trabajo. Se tuvieron en cuenta a los trabajadores administrativos, supervisores y operarios de la producción, sin hacer diferencias en la búsqueda de sus nuevos proyectos.

3.5 Tipos de programas¹⁸

En una desvinculación es importante realizar una recolocación efectiva del personal despedido, es la base del procedimiento, pero no existe un único programa. Los servicios pueden ser brindados tanto por la propia empresa que realiza las desvinculaciones como

¹⁷ Waraich, Sushmita B, Expositora en la revista de India como psicoanalista

¹⁸ RAMOS, M.F. y HERNÁNDEZ, C. (2000). Principios de éxito y reorientación laboral. Grinker & Asociados.

por consultoras externas especializadas en esa área y contratados por la compañía para llevar a cabo el proceso.

En el caso de optar por llevar a cabo la desvinculación asistida de forma externa, es recomendable que dentro del equipo encargado de la tarea se incluya un gerente o responsable directo que este familiarizado con los empleados y pueda relacionarse de una manera efectiva en esa posición. Considerando que las personas que van a dirigir el procedimiento no están en conocimiento de cómo fue el desarrollo del empleado dentro de la compañía.

Por otra parte, se determina que existen, dos tipos de programas vinculado a los sujetos: aquellos que están orientados a Directivos, denominados programas senior o executive y que en la mayoría de los casos son de carácter individual y aquellos destinados a los empleados administrativos o ante situaciones de despidos masivos, siendo estos programas grupales y de corta duración.

En la tabla 1¹⁹, se puede observar los distintos tipos de Outplacement que se pueden realizar.

TIPOS DE OUTPLACEMENT	DESCRIPCION DEL PROGRAMA
Presencial	Programa individual convencional
E-Outplacement	Programa estandarizado pero que ofrece una amplia gama de herramientas de manera casi inmediata.
Individual	Brinda apoyo personalizado a una sola persona, enfocada en alta dirección y mandos medios.
Grupal	En forma de programas grupales, varios empleados reciben asesoramiento y apoyo en la transición laboral. (talleres, capacitaciones y actividades grupales). Existen para grupos homogéneos y para grupos colectivos.
A medida - Coach	Diseñado y personalizado a las necesidades de la empresa y sus empleados.
Rapid	Brinda diversas herramientas técnicas como apoyo de manera inmediata

¹⁹ Tipos de Outplacement aplicados en el 2023, elaboración propia con datos de las consultoras entrevistadas

Transición interna	Programa aplicado dentro de la misma empresa, cambios de departamento, reubicaciones o reestructuraciones.
Reubicación geográfica	Enfocado en el apoyo a empleados que necesitan mudarse a otra ubicación geográfica debido a una expansión o reubicación de la empresa.
Especializado en industria	Adaptado a las necesidades de cada industria específica
Para emprendedores	Apoyo a empleados que desean iniciar su propio negocio o emprender una carrera independiente.
De emergencia	Aplicado en situaciones de crisis o eventos inesperados, como cierres de empresas, desastres naturales, reestructuraciones.
De jubilación	Dirigido a empleados que se acercan a la edad jubilatoria y brindan apoyo en la planificación de la transición hacia la vida post trabajo y la ayuda en trámites y asesoramiento financiero.

En la tabla 2²⁰, se puede observar la duración del procedimiento y su variación con el número de participantes involucrados.

Con respecto a la duración un periodo determinado puede durar hasta 12 meses, en el caso de los participantes si es individual suelen ser por periodos más cortos ya que son focalizados. Si el procedimiento se hace en grupo puede ser de forma colectiva en grupos heterogéneos dirigido a trabajadores de distintas áreas o grupales en grupos homogéneos que realicen las mismas actividades dentro de la compañía y tienen el mismo o similar nivel profesional.

Duración	N° de participantes		
	UNO	VARIOS	
Periodo determinado	Individual	Colectivo (grupo heterogéneo)	Grupal (grupo homogéneo)
Hasta la recolocación de un nuevo empleo	Individual	Colectivo	Grupal

²⁰ Duración y Número de participantes en el procedimiento, elaboración propia con datos de las entrevistas realizada a las consultoras

En el mercado laboral actual, es importante tener en cuenta diversas herramientas que pueden ser útiles:

- Desarrollar el marketing personal, visualizar el YO como un producto y que sea el principal.
- Buenas relaciones de redes de contactos, conocido como networking²¹.
- Imagen en redes sociales y actualización de perfil constante
- Ver otras oportunidades de ingresos como negocios propios o servicios
- Reinventarse y poder cambiar de industria
- Actividades profesionales como la docencia, consultorías, asesorías, entre otras.
- No perder de vista el trabajo en la inteligencia emocional, hábitos de alimentación y actividades para mantener el foco.
- Identificar la propuesta de valor y del perfil de uno mismo.
- Estudios e investigaciones en el mercado laboral, niveles de compensaciones y análisis situacional para poder identificar las tendencias de crecimiento en distintos sectores.
- Armar un curriculum vitae, donde se plasme lo que se desea mostrar al momento de llevar a cabo las entrevistas.

3.6 Etapas

Desde la perspectiva de los autores representativos J. Mayer y C. Shadle²² (1994), describen al procedimiento como un proceso de tres etapas dentro de las cuales existen distintas instancias:

Antes: planificación y comunicación:

- Identificación del mapa de talentos y programas de retención.
- Optimizar el diseño para acuerdos de salida.
- Desarrollar una estrategia de comunicación para gestionar el cambio y minimizar su impacto.
- Proporcionar entrenamiento en el manejo de conversaciones difíciles.

Durante: ofrecimiento e instrumentación

- Asesoramiento legal integral para el armado e instrumentación del plan de retiro voluntario, incluyendo las negociaciones con el sindicato indicado.

²¹ Se traduce como hacer contactos, es utilizado en el mundo de los negocios

²² Mayer, J. y Shadle, C. (1994). The Changing Outplacement Process. Westport, Estados Unidos: Quorum Books.

- Asesoramiento previsional para personas en etapa pre-jubilatoria.

Post: Outplacement y consultoría

- Implementación de programas de transición de carrera o retiro (grupales e individuales).
- Asesoramiento contable y en emprendedurismo.
- Coaching de carrera.
- Gestión de clima laboral.

Fases generales de Outplacement:

- Evaluación de la experiencia, los estudios, las habilidades, las competencias y los valores.
- Análisis de mercado y alternativas: diferentes formas de inserción laboral más allá de la relación de dependencia.
- Definición de los objetivos personales y profesionales, balance sobre la trayectoria y redacción del currículum y de la estrategia de marketing personal.
- Búsqueda activa en las industrias adecuadas.
- Asesoramiento continuo y desarrollo de estrategias para cada presentación.
- Seguimiento luego de la recolocación e integración en la nueva empresa.



Figura 1: Modelo de trabajo para el proceso de desvinculación asistida²³

²³ Figura 1: Elaboración propia, datos obtenidos de Economía y negocios (1995)

- 1) Ultimo empleo o cargo: es el punto de partida del proceso de apoyo y orientación, evalúa la experiencia laboral, los hábitos de trabajo y la disciplina en el área.
- 2) Reconfiguración profesional: datos obtenidos en la fase anterior comienzan los programas.
- 3) Evaluación psicométrica y de conocimientos instrumentales: grupo de psicólogos evalúan el potencial y las distintas variables.
- 4) Exploración del mercado de empleo: las variables disponibles y los cambios que existen a diario.
- 5) Preparación: Una vez evaluadas las personas y orientadas en función de sus aptitudes, conocimientos y del mercado de empleo potencial de su zona, se desarrollarán las habilidades para la nueva actividad.
- 6) Traslado o transferencia: salidas del nuevo modelo, admiten la posibilidad de un nuevo cargo dentro de la empresa.
- 7) Nuevo empleo, oficio u ocupación: Determinar la búsqueda del individuo.

3.7 Beneficios para las empresas

- Impulsa la imagen positiva de la empresa, ya que minimiza los comentarios negativos de antiguos empleados que fueron despedidos.
- Reduce la conflictividad en los despidos, disminuyendo el número de juicios, por lo tanto, ahorra tiempo y dinero a la empresa.
- Responsabilidad Social Corporativa, Compromiso ético y humano con los profesionales desvinculados.
- Refuerzo al departamento de RRHH, es quien asume el peso de los procesos de reestructuración tanto a nivel de carga de trabajo como a nivel emocional.
- Imagen de marca, mejora la reputación y la imagen pública de la empresa, ya que no están obligadas a brindar el servicio a los trabajadores que son despedidos o desean irse voluntariamente. Cuando una empresa lo realiza, transmite una imagen de marca positiva porque se preocupa por el factor humano y dignifica al colaborador.
- Mejora del clima laboral, los trabajadores no afectados por las desvinculaciones agradecen la consideración con sus compañeros, fomenta el sentido corporativo, minimiza la sensación de incertidumbre y el impacto del cambio.

- Fortalece la imagen frente a los clientes
- Desarrolla de forma completa la gestión de los recursos humanos.
- Disminución de los tiempos que se dedican a la búsqueda de empleos
- Reconoce al recurso humano, importante para continuar con el compromiso, la motivación, la dedicación y la lealtad que continúan trabajando desde la empresa.
- Jerarquización de la imagen institucional, teniendo en cuenta la forma en que se manejan en una desvinculación laboral.

3.8 Beneficios para el empleado

- Brindar la posibilidad de analizar todas las opciones que poseen para modificar la planificación de su vida profesional, como también familiar y social.
- Instruirse en cómo desarrollarse y emprender un plan con nuevas actividades.
- Reducir lo más posible el tiempo de desempleo, logrando una rápida reubicación en el mercado laboral.
- Obtener nuevas técnicas efectivas para realizar búsquedas laborales.
- Ofrecer apoyo emocional para reducir el impacto que causa la pérdida del empleo.
- Asistencia en preparación para entrevistas y elaboración del curriculum vitae.
- Mejora la visión futura del mercado.
- Indicaciones sobre como actualizar páginas de redes sociales
- Refuerza la autoestima, el trabajador asume la perdida con mayor seguridad y se siente bien tratado.
- Permite identificar sus propias fortalezas, debilidades a mejorar, habilidades, competencias y herramientas necesarias para afrontar nuevos desafíos.
- Posibilidades de emprender un propio negocio a través de las herramientas aprendidas.
- Establece metas claras hacia donde quiere dirigir su futuro laboral
- Desarrolla una actitud proactiva en la búsqueda de empleo
- Mediante el procedimiento la persona puede superar la crisis personal y familiar que se genera por la pérdida del trabajo y transforma la crisis en una nueva oportunidad para crecer en su desarrollo personal y profesional.

3.9 Debilidades del procedimiento

Las personas involucradas dentro del proceso, pueden tener una idea equivocada de que el éxito es seguro, que cualquiera puede llegar, que es fácil y que cualquier persona que lo

realice puede conseguir un mejor trabajo. Esto genera un exceso de expectativas que no pueden ser cumplidas de forma completa, aumentando la frustración y disminuyendo la autoestima. Se sobre estiman los resultados.

La persona confunde el puesto de su trabajo con su identidad, **Yo soy mi puesto de trabajo**²⁴, decía Peter Senge y eso hace que las personas sean incapaces de sentirse seguros fuera de esos puestos, donde tal vez estuvieron toda la vida.

El Outplacement es un procedimiento que requiere tiempo y dinero, en la actualidad su enfoque se orienta a los puestos jerárquicos más altos. Actuando sobre diversos campos para tener éxito en la reorientación del trabajador, brindando asistencia psicológica, contribuyendo a establecer nuevos objetivos y desarrollando evaluaciones en conjunto con el individuo. El procedimiento puede implicar el acceso a soportes materiales, como una oficina o equipamiento informático a disposición de la persona que recibe la asistencia.

3.10 Desarrollo del procedimiento

Cuando se determina qué tipo de procedimiento vamos a llevar a cabo, quienes son los involucrados y cuál es la situación de la desvinculación, comenzamos a desarrollar el procedimiento. El trabajador va a participar de reuniones grupales lideradas por un experto donde va a recibir material y entrenamiento en técnicas para comenzar a redescubrir su perfil laboral, qué interés tiene, los logros que realizó dentro de la compañía, la experiencia y aprender a vender su trayectoria en relación con sus objetivos. El siguiente paso es poder elaborar un nuevo curriculum vitae que se convierta en su tarjeta de presentación y lo ayude para concretar entrevistas. Es fundamental considerar la decisión del trabajador en la elección de su futuro, en el caso de que quiera continuar su búsqueda en una empresa de relación de dependencia, emprender de forma autónoma o realizar un cambio de carrera y actividad. Al finalizar con la elección y elaboración de CV, comienza un procedimiento de entrevistas donde simulan situaciones que pueden llegar a darse en la vida cotidiana, utilizando casos de ejemplos prácticos. Como último paso, se presenta una gráfica para conocer las condiciones del mercado laboral actual, cuales son los niveles salariales dividido por actividades, que estrategias y tácticas de negociación se implementan. Los datos concretos para iniciar con su nueva etapa.

Ningún servicio puede garantizar una inmediata reinserción de la persona, pero debe garantizar la continuidad de su vida laboral, ya sea en relación de dependencia, como

²⁴ Peter Senge (2006), La quinta disciplina

consultor, part-time, free lance, emprendedor o poniendo un negocio propio. En el caso de que el programa se prolongue o extienda, es común experimentar distintas emociones, por lo tanto, el acompañamiento y la inteligencia emocional, junto con la disciplina, serán factores claves para alcanzar el éxito en el procedimiento.

3.11 Duración de un programa

La duración de los procesos de recolocación varía en función del tipo de programa que se aplique, puede ir de los 3 a los 12 meses, hay procesos que se puede alargar hasta los 24 meses, siendo la media 9 meses.

La consultora Andrea Costa, consultora de Carrera de Hidalgo & Asociados, especialista en Outplacement, informaba que la duración de los procesos en Argentina actualmente varía dependiendo la posición. Un nivel jerárquico, puede estar en 7/9 conversaciones (unos 3 meses de trabajo) y un nivel administrativo en 4 conversaciones (1 mes de trabajo).

3.12 Financiación del proceso

Las organizaciones que optan por un Outplacement de alta calidad al enfrentar despidos experimentan un retorno de la inversión que supera los costos, comparándolo con un plan simplificado o mal gestionado. A medida que las empresas se vuelven más hábiles en medir los costos derivados, aumentará la demanda de programas de alta calidad.²⁵ Esto significa que las organizaciones reconocen cada vez más los beneficios de invertir en un programa efectivo y bien ejecutado, ya que los resultados positivos superan con creces los gastos incurridos.

En algunos casos se contratan empresas consultoras externas y es a ellas que hay que remunerar por la realización del procedimiento. Generalmente se deduce que el costo es en base a la remuneración bruta anual de los empleados que son desvinculados, alrededor de un 16% y un 20% de la misma.

25 Challenger, 2005

3.13 Evolución del Outplacement

Si bien se mencionó anteriormente que comenzó a aplicarse en los años '90 en la Argentina, en otros países comenzó en la década de los cuarenta cuando los psicólogos desarrollaban temas como los traumas y el stress que les producía la pérdida del trabajo, la reestructuración a través de fusiones o reducción laboral en ese ámbito²⁶. Comenzó con el proceso de facilitar una búsqueda de un nuevo empleo para personas despedidas intentando que el tiempo del desempleo fuese lo más reducido posible, ya que significaba un alta suma de dinero en indemnización de desempleo para los países. En ese momento recibió el nombre de Decruitment o Dehired, pero no tuvieron éxito, a mediados de los 60, el termino fue atribuido a James E. Challenger, es un autor y experto en el campo de los recursos humanos y la gestión del cambio ²⁷. La expresión perduro hasta el dia de hoy.

En el último tiempo la evolución que tuvo el procedimiento se atribuye a las políticas usadas por el departamento de recursos humanos. Considerando que actualmente estamos en un periodo de tiempo que las empresas tienden a transformarse constantemente y nadie desea quedarse afuera de las nuevas modalidades y enfoques.

En los últimos años, la herramienta se consideró como una pieza fundamental para regular el mercado laboral, con los cambios en el desarrollo tecnológico, competitividad creciente, introducción de nuevas plataformas y las nuevas modalidades de trabajo que impuso la pandemia después del 2020 donde las empresas conviven con la realidad de que las personas no quieren volver a la presencialidad y que la coyuntura influyo notablemente en el momento de decidir cómo posicionarse en el mercado laboral. Los paradigmas son otros, como las prioridades y las necesidades que tiene el trabajador también.

La situación del confinamiento obligo a extender el uso de las nuevas modalidades como el homeoffice, donde las empresas tenían una reducción entre el 25% y 40% de los costos totales y los resultados eran exitosos en el desempeño de los equipos de trabajo. El auge de las fintech, del trabajo FreeLancer, del e-commerce, la aparición del bitcoin, el boom de la inteligencia artificial y el homeoffice como actividad habitual.

²⁶ Mejías, C. (2010). El sillón vacío. Buenos Aires, Argentina: Granica.

3.14 Consultoras de recursos humanos

"La consultoría en su mejor momento es un acto de aprecio hacia el otro: el deseo de ser verdaderamente útil a los demás. Usar lo que se sabe, o se siente, o se sufre en el camino para disminuir la carga de los demás.²⁸"

La consultoría es un servicio hacia las empresas que ayuda a analizar y a solucionar problemas que están afrontando las organizaciones, colaborando para mejorar su rendimiento y utilizando las experiencias de otros directivos, gerentes y organizaciones.

Muchos países alrededor del mundo utilizan los servicios de consultoría de empresas, tanto países industrializados como también países menos desarrollados. Utilizando herramientas de capacitación, dirección de proyectos, consultoría sobre tecnología de la información y asesoramiento del tipo financiero y contable.

En cuanto a los cambios, la consultoría de empresas es un sector que se maneja de forma dinámica y rápidamente maneja los cambios en los servicios profesionales. Lo que buscan es ser útiles y competentes para los clientes, por lo tanto deben mantenerse informados acerca de las tendencias económicas y sociales que se afrontan, deben prever los cambios que pueden afectar a las empresas de sus clientes teniendo en cuenta que estos sectores son completamente competitivos²⁹.

Teniendo en cuenta que se utiliza un procedimiento para mejorar las prácticas de gestión, puede ser aplicado por empresas privadas, organizaciones privadas o públicas, institutos de perfeccionamiento de personal, un particular (por ejemplo: un estudiante universitario o un consultor independiente), como también puede ser un gerente o un director que actué como consultor proporcionando un asesoramiento a sus colegas o empleados.

La consultoría de las empresas puede practicarse de muchas formas, dependiendo la diversidad que tienen las empresas, los contextos con los que se vinculan los consultores, los múltiples enfoques que poseen las empresas y las distintas personalidades que poseen los clientes y los asesores.

3.15 El papel fundamental del departamento de recursos humanos

En relación con la definición de las consultoras, continuare con el rol que debe cumplir el departamento de recursos humanos que es quien se encarga en la mayoría de los casos de las

²⁸ Becker, P. B. (1985).

²⁹ Milán Kubr (1997), La consultoría de empresas - Guía para la profesión

actividades de las consultoras dentro de las empresas. Sabiendo que administran nuestro recurso más importante que son las personas, las mismas están dotadas de características positivas, aspiraciones, valores, actitudes, aptitudes, motivaciones y objetivos individuales. Debemos tener en cuenta que cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables, ellos se encargaran de orientar la descripción de puestos, la selección, colocación, evaluación y la formación a largo plazo.

En cuanto al departamento de Recursos Humanos que se va a encargar de mejorar las capacidades y habilidades que posee el trabajador, aumentar el rendimiento en la calidad y en la producción tanto del trabajador como también de la empresa. Destacando la buena relación interpersonal entre los trabajadores creando motivación y buen clima laboral, añadiendo la satisfacción de que todos se sientan escuchados y valorados dentro de la empresa. Teniendo en cuenta que deben evaluar el desempeño de todo el personal que forma parte de la empresa, deben capacitar y desarrollar programas, dictar cursos informativos y llevar a cabo toda actividad que sirva para el mejoramiento de los conocimientos del personal. De modo que se enfatizara en reclutar al personal idóneo para cada puesto de trabajo.

Otro punto importante es brindar la ayuda psicológica que necesiten sus empleados en situaciones de crisis.

La jerarquía de las necesidades humanas

Dentro del departamento de recursos humanos es importante considerar que la motivación humana constante, el comportamiento reside en el propio individuo es un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de las necesidades, su motivación para actuar se deriva de fuerzas que existen en su interior.

La teoría más conocida sobre motivación fue escrita por Maslow³⁰, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tienen en el comportamiento humano.

En la base de la pirámide se encuentra las necesidades elementales, denominada necesidades primarias, necesidades innatas, (alimentarse, sueño, reposo, abrigo). En segundo lugar, menciona las necesidades de seguridad, que llevan a la persona a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto y están vinculadas con la supervivencia de las

³⁰ Abraham Maslow fue un psicólogo estadounidense conocido por la pirámide de necesidades humanas

personas. En tercer lugar, se encuentran las necesidades sociales, que están relacionadas con la vida del individuo en sociedad rodeado de otras personas, se incluyen las relaciones de amistad, afecto y amor. En cuarto lugar, aparecen las necesidades de autoestima, que están relacionadas con la manera en que actúa, se ve y se evalúa la persona, la autoevaluación y la autoestima, incluye la seguridad en sí mismo, la confianza, el reconocimiento social, el estatus, el prestigio. La satisfacción de esta necesidad en particular provoca la fuerza, el poder y la capacidad que debe tener una persona para no caer en la frustración que conducen a la debilidad y a su vez a ejecutar las tareas erróneamente.

Por último, la quinta necesidad es la autorrealización que llevan a la persona a desarrollar su propio potencial, el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las tareas que le propongan, esta necesidad se asimila con autonomía, independencia, autocontrol y competencia propia. Las necesidades de autorrealización, solo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan así mismo y que no son observables ni controlables por los demás, y pueden llegar a ser insaciables por parte de la persona³¹.

3.16 Enfoques

Dentro de la consultoría, se pueden distinguir distintos enfoques dependiendo los autores, algunos de ellos son:

- Fritz Steele adopta una visión funcional y define la consultoría como

“Un proceso de consultoría se entiende como cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la misma tarea sino que ayuda a los que lo son”³²

- Peter Block expone que, se actúa como consultor cuando se trata de modificar o mejorar una situación, sin tener un control directo de la ejecución.

La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores aunque ellos no se designen así oficialmente³³

- “Es un servicio de asesoramiento contratado, proporcionado para las empresas, hecho por personas capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de una manera objetiva aportando soluciones a los problemas”.³⁴

³¹ Abraham H. Maslow, “Teoría de la motivación humana”, en *Psicológica Review*, pág. 370-396, 1943.

³² F. Steele *Consultoría para la organización de cambio* (1975), pág. 3

³³ Block, P. (1999). *Consultoría Sin Fisuras*. Ediciones Granica S.A.

³⁴ Greiner y Metzger (1983), *Consultante a la gerencia* pág. 7

Los consultores proporcionan ayuda, ideas, aportan capacidad y se ocupan de colaborar con los directivos de las organizaciones para conseguir identificar y definir los problemas fundamentales que afectan a sus organizaciones. Con el objetivo de alcanzar sus propósitos, obtenidos de su misión, analizando e identificando las causas que provocan los conflictos y utilizando sus conocimientos como herramientas, poder realizar un Know How³⁵ y capacitando al personal de las organizaciones involucradas.

Simultáneamente las consultoras son un método para cooperar con las organizaciones y con el personal de las mismas, realizando prácticas como el desempeño tanto individual como colectivo de las personas, los métodos utilizados en las consultorías también son empleados en las capacitaciones, enseñanzas, en las investigaciones, las evaluaciones de proyectos y presentaciones técnicas en distintos países.

El objetivo principal de las consultoras es que deben ser eficaces en las tareas que realizan, deben dominar los instrumentos y las técnicas necesarias aplicadas en la consultoría, deben respetar la privacidad de las empresas con las que trabajen en ese momento, tener una línea de conducta que son fundamentales en el consultor, ya que este debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación que se le plantee. Debe partir de la base de decir la verdad y recomendar la objetividad para las medidas que deben adoptar en la organización, ya que es el cliente y no se debe aprovechar ni pensar en sus propios intereses. Los clientes recurren a la búsqueda de los consultores para obtener contactos, agentes, representantes, empresas que tienen posibilidades de adquirir, para reducir costos, para mejorar la productividad, cambios en la empresa, dirección de proyectos y por ultimo para afrontar adquisiciones y fusiones.

El trabajo del consultor comienza cuando surge una situación insatisfactoria y susceptible, tratando de convertir la circunstancia en una mejora inmediata.

Existen ciertas cuestiones que deben tenerse en cuenta desde el comienzo, en primer lugar, que la consultoría es un servicio de forma independiente, que se caracteriza por la imparcialidad del consultor como mencione anteriormente teniendo en cuenta su propio criterio. El consultor no posee de autoridad para tomar decisiones y ejecutarlas dentro de la empresa que lo contrato. Debe asegurarse que el cliente participe en todo lo que hace para conseguir el éxito por parte de ambos.

³⁵ Know how es un conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son indispensables para conducir un proceso comercial. "Saber cómo o saber hacer".

En segundo lugar, las consultoras son un servicio que se encarga obligatoriamente de actuar como tal, esto significa que a los consultores no se los contrata para dirigir o para tomar decisiones en nombre de los directores en situaciones difíciles. El papel que ocupan dentro de la organización es actuar como asesores, dando consejos de un modo adecuado y en el momento correcto y brindando a los clientes consejos que les sirvan para el momento de asumir las responsabilidades que les corresponden. Por su parte, el cliente debe tener la capacidad de aceptar y utilizar de manera correcta la ayuda que se está brindando por parte del consultor, teniendo en cuenta que fue la empresa que los contrato para afrontar una determinada situación.

En tercer lugar, se debe tener en cuenta que las consultoras no brindan soluciones milagrosas para arreglar los problemas. La empresa debe realizar sus mayores esfuerzos para resolver esos problemas y cooperar para lograr el resultado final.

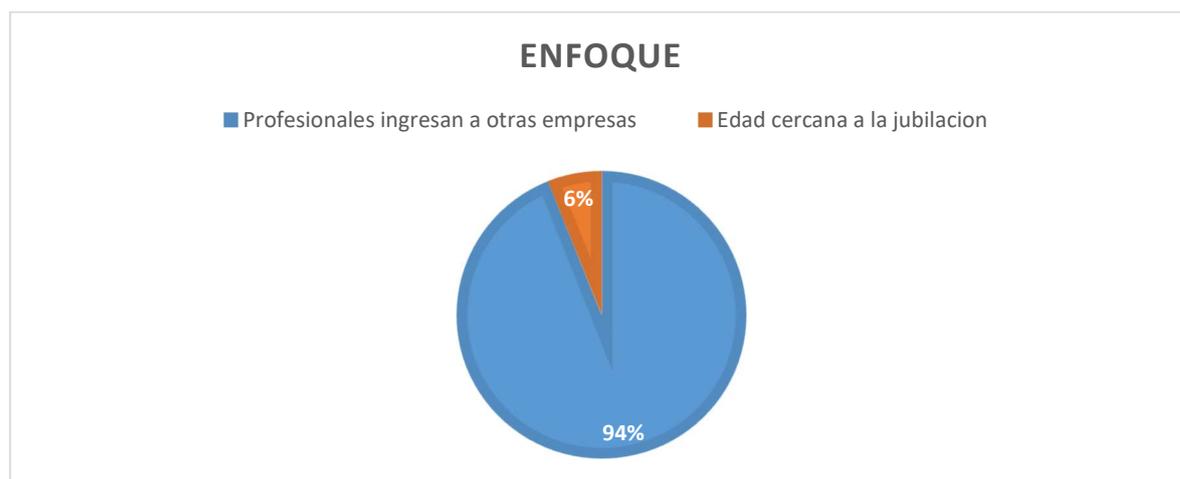


Grafico 1: Se muestra desde el enfoque el porcentaje de personas que realizan el procedimiento y a continuación el 94% de los profesionales ingresan a otra empresa y el 6% están en una edad cercana a jubilarse.

Algunas de las razones que motivan a los clientes para recurrir y obtener ayuda de una consultora son:

- Alcanzar los fines y objetivos de la organización
- Solucionar problemas gerenciales y empresariales

- Resolver problemas de comunicación entre los empleados
- Evaluar nuevas oportunidades dentro del mercado no desarrolladas
- Mejorar la capacitación y el aprendizaje de los empleados
- Afrontar situaciones de cambios organizacionales
- Proporcionar información;
- Establecimiento de contactos y vínculos comerciales
- Planificación y gestión de los cambios en la organización
- Capacitación de los directivos y del personal

3.17 Consultoría externa y consultoría interna

Dentro de la consultora se desarrolla un servicio externo y un servicio interno.

Desde el punto de vista administrativo el consultor externo es independiente de las organizaciones para las que trabaja. En cambio, el consultor interno, es parte de la organización que lo contrata. En la práctica actual de una consultoría, las grandes organizaciones de los sectores públicos y privados pueden emplear tanto consultores externos como consultores internos.

Los servicios de consultoría internos usualmente se consideran que son más apropiados para solucionar los problemas que requieren conocer completamente las relaciones y los procedimientos utilizados para mejorar su funcionamiento.

En el caso en que el consultor interno no conforme a la empresa se incluirá el acompañamiento del consultor externo para obtener otros puntos de vista o la búsqueda de determinada pericia que se necesite.

3.18 Cuadro Comparativo Despido tradicional vs Outplacement

La consultora de RH LLH realizó un informe sobre las diferencias que existían entre la conducción de un despido tradicional y las mejoras que desarrollaba el Outplacement. En mi investigación expongo las ideas a través de la siguiente tabla³⁶:

³⁶ Tabla elaboración propia con datos obtenidos de la consultora de RH LLH

CUADRO COMPARATIVO ASPECTOS	OUTPLACEMENT	DESPIDO TRADICIONAL
SIMILITUDES	<ul style="list-style-type: none"> - CANDIDATO O PROFESIONAL - CONSULTOR DE OUTPLACEMENT -EMPRESA - SERVICIO AL SER DESVINCULADO 	<ul style="list-style-type: none"> - TRABAJADOR DESPEDIDO O DESVINCULADO - CONSULTOR DE OUTPLACEMENT - EMPRESA QUE DESPIDE - ALTERNATIVA AL DESPIDO
DIFERENCIAS	<p>HERRAMIENTA QUE PRESTA EL SERVICIO DE AYUDA PARA MEJORAMIENTO DE TRABAJO Y VIDA AL DESEMPLEADO POR PARTE DE LA EMPRESA QUE LO DESVINCULO</p>	<p>ES EL INTERMEDIARIO ENTRE EL OUTPLACEMENT Y AGENTE RECEPTOR DEL SERVICIO (DESPEDIDO)</p>
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> - OFRECE APOYO EMOCIONAL -BÚSQUEDAS DE CREDIBILIDAD PERSONAL - MEJORA LAS COMPETENCIAS LABORALES - CREACIÓN DE EXPECTATIVAS FUTURAS REALISTAS - ASESORAMIENTO PARA LA COMUNICACIÓN A FAMILIARES Y AMIGOS - ASESORAMIENTO A LA EMPRESA EN EL DESPIDO, JUBILACIÓN Y ORIENTACIÓN EN EL AUTOEMPLEO. - MINIMIZACIÓN DE JUICIOS LABORALES 	<ul style="list-style-type: none"> - ELIMINACIÓN DE LOS RUMORES A LA POSIBILIDAD DE UN DESPIDO O REDUCCIÓN DEL TIEMPO EN SITUACIÓN DEL DESEMPLEO. - LA EMPRESA OFRECE AL TRABAJADOR EL SERVICIO DE OUTPLACEMENT COMO PARTE DEL ACUERDO DE DESVINCULACIÓN. - GENERA UNA NUEVA OPORTUNIDAD DE TRABAJO - FORMAR UN NEGOCIO PRIVADO - SE PUEDE SACAR BENEFICIO DE CADA ETAPA.

4. Hipótesis

Según mi investigación realizada incluyendo la recolección de instrumentos, las entrevistas, deduzco la utilización del Outplacement como herramienta que facilita el proceso para las personas y para las compañías. Con los resultados obtenidos en las entrevistas, fundamento que es el procedimiento adecuado para llevar a cabo la desvinculación laboral, ya que recibe apoyo psicológico de profesionales y especialistas destinados a brindar las herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso.

5. Objetivos

Los objetivos que desarrollaré en mi investigación son los siguientes:

5.1 Objetivos generales

El objetivo general es analizar el funcionamiento de las principales 10 consultoras de Recursos Humanos que hayan logrado implementar el Outplacement de manera exitosa en diversas empresas de Buenos Aires, Argentina. Practicando la tercerización, con el propósito de mejorar el proceso de desvinculación laboral.

5.2 Objetivos específicos

- Comparar las propuestas, los lineamientos y las prácticas que ofrecen estas organizaciones.
- Analizar los componentes de los programas de desvinculación asistida e identificar el rango etario y posición dentro de la empresa a los cuales se apuntan.
- Diagnosticar la situación actual del abordaje adoptado por las consultoras sobre el tema y analizar como evoluciono a lo largo de los años, poniendo foco a los desafíos planteados post pandemia.

6. Variables

Dentro de mi investigación, determino que las variables que intervienen en el procedimiento son:

- Las consultoras que realizan el procedimiento
- La aplicación en las áreas de las empresas afectadas por la desvinculación
- El porcentaje de los empleados afectados

7. Población de trabajo

La población de trabajo de mi investigación se identifica a partir de un universo de consultoras de recursos humanos incluidas en la sección de anexos donde se obtuvo una muestra de la Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA).

En esa muestra expongo a 150 consultoras que trabajan actualmente en Argentina a Mayo del 2023, de las cuales elegí a las mejores 10 que realizan el procedimiento, que se ubican en la ciudad de Buenos Aires, brindando información completa en su sitio web, con un equipo especializado para llevar a cabo el procedimiento y pude tomar contacto directo con ellos para realizar las entrevistas.

8. Técnicas de recolección de datos a emplear

De acuerdo con la problemática que se planteó al comienzo, el presente trabajo final tiene carácter de investigación cualitativa y descriptiva dado que se interpretan los datos extraídos de la realidad a través del trabajo de campo. Para la elaboración de esta investigación emplee técnicas de recolección de datos primaria, en este caso va a ser en formato de entrevistas a referentes institucionales de las consultoras de recursos humanos que aplican el procedimiento de Outplacement, la información fue obtenida por análisis documental, que permitió la obtención de la documentación mediante la investigación en los sitios web de las consultoras y a través de LinkedIn.

La estructura de la entrevista se vincula con los objetivos específicos de mi investigación donde planteo comparar las propuestas utilizadas en cada compañía, identificar el rango etario, los puestos que aplican para llevarlo a cabo y las evoluciones o cambios que enfrentaron del proceso post pandemia.

8.1 Entrevistas

En mi investigación opte por realizar entrevistas semidirigidas con una serie de preguntas para orientar al entrevistado en la búsqueda de respuestas a los objetivos de mi investigación. Formulada para conocer las experiencias que tuvieron las consultoras de recursos humanos utilizando el procedimiento.

El objetivo es obtener la información acerca de la evolución que tiene el programa en la actualidad, hace cuanto lo realizan, que características aplican con las empresas que lo llevan a cabo y como manejan la situación económica del país.

Las consultoras elegidas fueron:

- **LLH (LEE HECHT HARRISON**
- **NUMAN**
- **EXPERTISE CONSULTORES**
- **GIGRUP**
- FOCUS RH**
- **HUCAP CONSULTORES ARGENTINA**
- **MANPOWERGROUP ARGENTINA**
- MICHAEL PAGE ARGENTINA**
- **ROMINA TRUJILLO CONSULTORA INDEPENDIENTE**
- **HIDALGO&ASOCIADOS.**

Todas se encuentran aplicando el procedimiento dentro de la Ciudad de Buenos Aires, conocen las técnicas adecuadas y cuentan con el personal capacitado para realizarlo. Las preguntas a las consultoras se encuentran en el Anexo C.

Basándome en las respuestas recopiladas en las entrevistas, opté por presentar las ideas más relevantes en una tabla con el fin de poder comparar los resultados.

EN RELACIÓN CON EL PROCEDIMIENTO	AÑOS QUE LO REALIZAN	ETAPA IMPORTANTE	METODO DEFINIDO	DURACION DEL PROCEDIMIENTO	AUMENTO DE CASOS	BAJA EXPLOTACION EN ARGENTINA
ENTREVISTA 1 	15 AÑOS	INICIAL	<input checked="" type="checkbox"/>	5 MESES	SIN CAMBIOS	NO CONOCEN
ENTREVISTA 2 	10 AÑOS	FINAL	<input checked="" type="checkbox"/>	1 A 4 MESES	SIN CAMBIOS	NO CONOCEN
ENTREVISTA 3 	3 AÑOS	INTERMEDIA	<input type="checkbox"/>	3 A 5 MESES	POST PANDEMIA	FALTA INFORMACION
ENTREVISTA 4 	5 AÑOS	INICIAL	<input type="checkbox"/>	5 MESES	POST COMPRA DE BMYA	EN DESACUERDO
ENTREVISTA 5 	7 AÑOS	INICIAL	<input checked="" type="checkbox"/>	1 A 2 MESES	POST PANDEMIA	FALTA INFORMACION
ENTREVISTA 6 	2 AÑOS	INIICAL	<input checked="" type="checkbox"/>	5 MESES O MAS	POST PANDEMIA	EN DESACUERDO
ENTREVISTA 7 	10 AÑOS	FINAL	<input type="checkbox"/>	3 A 5 MESES	SIN CAMBIOS	NO CONOCEN
ENTREVISTA 8 	8 AÑOS	SEGUIMIENTO	<input checked="" type="checkbox"/>	5 MESES O MAS	SIN CAMBIOS	FALTA INFORMACION
ENTREVISTA 9 	3 AÑOS	INTERMEDIA	<input checked="" type="checkbox"/>	1 A 5 MESES	POST PANDEMIA	NO DA RESPUESTA
ENTREVISTA 10 	10 AÑOS	FINAL	<input checked="" type="checkbox"/>	3 A 5 MESES	POST PANDEMIA	EVITA CONTESTAR

Como se observa en el cuadro 1, los resultados obtenidos muestran similitudes en cuanto al tiempo que las consultoras llevan realizando el procedimiento en Argentina, tres de las consultoras iniciaron con este procedimiento post pandemia 2020, encontraron que era una buena alternativa para llevar a las empresas. Mi objetivo principal era llegar a un punto de análisis común entre las consultoras para poder compararlas. Con las opiniones de los entrevistados llegue a una conclusión que el servicio de Outplacement tiene potencial en el país, ya que las empresas quieren desvincular a los trabajadores en buenos términos. Actualmente el procedimiento es desconocido en el país y se debe a la falta de información sobre el tema.

EN RELACIÓN CON LAS EMPRESAS	EMPRESAS QUE CONTRATAN	MOTIVO DE LAS RAZONES	SEGUIMIENTO POST PROCEDIMIENTO	VENTAJAS
ENTREVISTA 1 	EMPRESAS EXTRANJERAS	EVITAR CONFLICTOS	NO REALIZA	REPUTACION Y CLIMA LABORAL
ENTREVISTA 2 	SIN DISTINCIÓN	ASISTENCIA AL PERSONAL	NO REALIZA	TOMA DE DECISIONES
ENTREVISTA 3 	EMPRESAS NACIONALES	EVITAR CONFLICTOS	SEGUIMIENTO DE 1 AÑO POST	IMAGEN POSITIVA
ENTREVISTA 4 	SIN DISTINCIÓN	MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL	NO REALIZA	MINIMIZA EL IMPACTO CON EL PERSONAL
ENTREVISTA 5 	EMPRESAS NACIONALES/ EXTRANJERAS	EVITAR CONFLICTOS	NO REALIZA	CLIMA LABORAL Y BUENOS COMENTARIOS
ENTREVISTA 6 	EMPRESAS NACIONALES	EVITA CONTESTAR	2 MESES POST	NO EXISTEN
ENTREVISTA 7 	EMPRESAS MULTINACIONALES	ASISTENCIA AL PERSONAL	NO REALIZA	REPUTACION
ENTREVISTA 8 	SIN DISTINCIÓN	MEJORA EL AMBIENTE	NO REALIZA	IMAGEN POSITIVA
ENTREVISTA 9 	EMPRESAS NACIONALES	EVITA INCONVENIENTES	SEGUIMIENTO DE 1 AÑO Y CONTACTO	CLIMA LABORAL, IMAGEN Y EVITAR CONFLICTOS
ENTREVISTA 10 	SIN DISTINCIÓN	ASISTENCIA AL PERSONAL	NO REALIZA	TOMA DE DECISIONES

Los resultados del cuadro 2, indicaron que las consultoras entrevistadas en su totalidad tienen una metodología ya definida antes de llegar a las empresas, con ese procedimiento se manejan en todos los casos en los que intervienen. Las empresas que contratan el servicio, suelen tener una cantidad de empleados mayor a 100 personas en sus nóminas. El seguimiento post no es común, pero todas coinciden en que sería un extra que podrían comenzar a explotar.

EN LA RELACION CON LAS PERSONAS	GARANTIZA LA RECOLOCACION	HERRAMIENTAS UTILIZADAS	VENTAJAS DEL PROCEDIMIENTO	CANTIDAD DE PERSONAS	INDIVIDUAL O GRUPAL
ENTREVISTA 1 	SI	LINKEDIN	HERRAMIENTAS	NO HAY MINIMO	INDIVIDUAL
ENTREVISTA 2 	NO	LINKEDIN	ARMADO DE CV	NO HAY MINIMO	GRUPAL
ENTREVISTA 3 	SI	MAIL	MEJORA EN LAS ENTREVISTAS	NO HAY MINIMO	INDIVIDUAL
ENTREVISTA 4 	SI	MAIL	HERRAMIENTAS PARA LA BUSQUEDA	50 PERSONAS	INDISTINTO
ENTREVISTA 5 	SI	LINKEDIN	MEJORA DE CV	NO HAY MINIMO	INDISTINTO
ENTREVISTA 6 	NO	MAIL	ACTUALIZACIONES DEL MERCADO	10 PERSONAS	GRUPAL
ENTREVISTA 7 	NO	LINKEDIN	SALARIOS	NO HAY MINIMO	GRUPAL
ENTREVISTA 8 	NO	LINKEDIN	ARMADO DE CV	NO HAY MINIMO	INDIVIDUAL
ENTREVISTA 9 	SI	LINKEDIN	HERRAMIENTAS PARA LA BUSQUEDA	NO HAY MINIMO	GRUPAL
ENTREVISTA 10 	NO	LINKEDIN /INSTAGRAM	CONOCIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO	50 PERSONAS	INDIVIDUAL

En el cuadro 3, se exponen las relaciones de las personas con el procedimiento, las consultoras no garantizan su recolocación de forma inmediata, coinciden en que las herramientas más utilizadas actualmente son LinkedIn y el mail, muchas de las personas que comienzan con este procedimiento no conocían la aplicación. Las consultoras negaron la importancia en la cantidad de personas, en mi opinión se obtienen mejores resultados realizando un procedimiento en forma individual donde se conozca a fondo a la persona, teniendo en cuenta sus capacidades, sus aptitudes, sus conocimientos y hacia donde quiere dirigir su nuevo futuro en el mercado laboral.

9. Cronograma operativo

Las entrevistas fueron realizadas en el periodo de Marzo a Junio del 2023, mediante google Form, como plataforma virtual. Se contactó a los participantes a través de las redes de contacto de LinkedIn y se suministró el cuestionario a la persona referente de la consultora. Estuve a disposición para contestar en el caso de que existiera alguna pregunta del formulario durante el proceso.

10. Informe final

Como resultado de la presente investigación respecto a la práctica de Outplacement en las empresas de Argentina, concluyo la importancia de la implementación del procedimiento a través de consultoras de recursos humanos. A partir de las entrevistas, se identificaron las líneas de acción y las principales características del mercado, como los desafíos que enfrentan las consultoras de recursos humanos al intervenir en empresas o realizar el procedimiento de forma independiente. Para finalizar existen dos panoramas bien diferenciados.

Por un lado, los mandos bajos y medios, quienes seguramente por falta de conocimiento, no lo tienen instaurado, con lo cual no lo consideran ni prioritario ni necesario. De esta manera, nos encontramos con que, valoran muchísimo más la remuneración, flexibilidad y el buen ambiente laboral, antes que la implementación del procedimiento, dejándolo para el último lugar.

Justamente esta falta de conocimiento es una de las principales barreras que encuentra la masificación en Argentina.

Cabe destacar que, no solo los empleados deben interiorizarse respecto de sus beneficios, sino también las empresas (los departamentos de recursos humanos en especial), los sindicatos y gremios. Todos deben darse por enterados del potencial de este servicio.

Por otro lado, en lo gerencial, nos enfrentamos a otra situación. En este nivel, encontramos dos escenarios distintos. Una parte de los directivos ya disfruta de los beneficios que ofrecen y están satisfechos. Y otra parte, aún no cuenta con estos beneficios, son conscientes de las ventajas que conlleva el procedimiento y expresan su deseo de implementar el beneficio.

En la actualidad y centrando nuestra atención en el momento particular en el que nos encontramos, debemos partir de una óptica de análisis donde las empresas operan de forma impredecible, por lo que es frecuente encontrarse con reestructuraciones y recortes. El Outplacement es una herramienta clave para el control interno lógico de las empresas. Esto nos lleva directamente, a tomar conciencia sobre las necesidades de los trabajadores afectados en estos procesos y hacer un ejercicio de empatía, preocupándonos por su futuro inmediato tras la desvinculación contractual con la empresa.

Cuando comencé mi investigación, mi objetivo fue dar a conocer el procedimiento, dado que muchas personas no estaban interiorizadas con respecto al tema. Este programa ayuda a los trabajadores a reducir el impacto económico que el despido provocó sobre ellos, los ayuda a seguir adelante y a rehacer su vida profesional.

En los gráficos se puede observar que el 80% de los trabajadores en programas de recolocación consiguieron empleo en menos de 6 meses, el periodo medio de la recolocación se sitúa en los 4 o 5 meses, si se compara con la media que en nuestro país tarda un desempleado en volver a emplearse, es muy efectivo. Los planes de recolocación deberían extenderse a todo tipo de empresas y despidos, así como una autorregulación orientada a garantizar estos servicios.

11. Bibliografía

- Camila Demczuk (2016) Outplacement: Procedimiento para una empresa en crisis – Trabajo Final de Grado – Administración - Argentina
- MELAMED ALEJANDRO. (2022). El futuro del trabajo ya llegó
- Gerd Leonhard, (2020) “How the Future Works: Why Your Ultimate Job Is to Be HUMAN” – Video
- Mejías, C. (2010). El sillón vacío. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- El Cronista (2022), BRAND STRATEGY, GI GROUP Holding adquiere Bruno Matarazzo.
- Santiago Benjamín Plaza Battistini. (2018) Outplacement: La entrevista. (Editorial planeta)
- De la Corte, J. (2012). El Outplacement como medida de flexibilización del mercado de trabajo.
- Díaz, J. (2017, noviembre 22). The Big Five: Los 5 factores claves de tu personalidad que analizarán las empresas. Javierdisan.
- Saba, J. (2011). Outplacement Builds Its Value on Engagement. Boston, Estados Unidos: Aberdeen Group.
- Oscar Blake. (2019). Así aprendieron a trabajar. Cómo se construyó la capacitación laboral en la Argentina - Ediciones Granica.
- El cronista (2022) Nota Florencia Borrilli – La nueva modalidad del trabajo
- TALENTO Y EMPRESA – NEWSLETTER (2022) – Outplacement en Argentina
- Felipe C. Uria Benito (1994) El Outplacement el éxito en la búsqueda de un nuevo empleo – Editorial Piramide
- Rodríguez Kábana, L. (1987). El Outplacement tiene ventajas para el empleado cesado y la empresa. *Negocios*, Madrid.
- Pickman, A. J. (2013). *The Complete Guide to Outplacement Counseling*. Nueva York: Routledge.
- Lorca, M. (1992). Consuelo Moderno. *Qué Pasa*, 58-59.
- Castrelos Mariana (2021) Transiciones laborales – Otro ser y hacer en la búsqueda de trabajo
- Juan Fernandez – Aceytuno (2010) Gestión en tiempos de crisis – Editorial Deusto
- Abraham H. Maslow, (1943) “Teoría de la motivación humana”, en *Psicológica Review*, pág. 370-396
- Milán Kubr (1997), La consultoría de empresas - Guía para la profesión

- F. Steele (1975) Consultoría para la organización de cambio pág. 3
- Peter Block (1981) Consultoría sin defectos: Guía para obtener su experiencia
- Greiner y Metzger (1983), Consultante a la gerencia pág. 7
- iProfesional. (12 de Noviembre de 2009). Recuperado el 15 de Abril de 2017, de iProfesional: <http://www.iprofesional.com/notas/90066-En-los-ltimos-diez-meses-crecieron-25-los-programas-de-outplacement>
- Sathe, S. (2010). The Right Role for Outplacement. *Employment Relations Today* , 9-15.
- Slaikou, k. A. (1996). Intervencion en crisis: manual para practica e investigacion (2a. Ed., 2a. Reimp.). Mexico: manual moderno.
- Block, P. (1999). Consultoría Sin Fisuras. Ediciones Granica S.A.
- Waraich, S. B. (2012). Outplacement Revisited. *The Indian Journal of Industrial Relations* , 160-171.
- Goffman, E. (1952). On Cooling the Mark Out: Some Aspects of Adaptation to Failure. *Psychiatry* , 451-464.
- Mayer, J. y Shadle, C. (1994). The Changing Outplacement Process. Westport, Estados Unidos: Quorum Books.
- Senge, P. M. (2006). *LA QUINTA DISCIPLINA; EL ARTE Y LA PRÁCTICA DE LA ORGANIZACION ABIERTA AL APRENDIZAJE* (2a. ed., 2a. reimp.). BUENOS AIRES: GRANICA.
- Challenger, J. A. (2005). *Return on investment of high-quality outplacement programs*. Federal Reserve Bank of Chicago.
- Doherty, N. Tyson, S. & Viney, C. (1993). Swp 15/93 a positive policy. corporate perspective sonredundancy and ou
- Becker, P. B. (1985). Living history biography
- Becker, P. B. (1985). Living history biography. *American journal of medical genetics*, 20(4), 699-709
- Hernández, H. G., Hernández, C. (. G., Ramos, M. F. d. (2001). Outplacement: principio del éxito y reorientación profesional. España: Griker & Asociados, S.L..
- Wind, U., Berth, H. (2017). Outplacement: Wie Persönlichkeitsfaktoren die psychische Gesundheit beeinflussen. Alemania: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- López – Mena L. (1997) La desvinculación asistida y la cotinuidad en el empleo, *Revista de psicología de la Universidad de Chile*, Vol VI
- URÍA, F. (2001). El Outplacement: el éxito en la búsqueda de un nuevo empleo. Pirámide.
- Economía y negocios (1995) recurriendo al Outplacement luego del despido, el mercurio Santiago.
- North, D. C. (2014). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. México: Fondo de Cultura Económica.

12. Anexos

Anexo A:

Crisis financieras: En muchas ocasiones son predecibles, ocurren como mínimo con un trimestre de anticipación, se debe contar con un adecuado manejo de indicadores de gestión (como, por ejemplo: índices de apalancamiento, liquidez, cobertura, crédito, ejecución presupuestaria, etc.) Una crisis de este tipo implica variación negativa del equilibrio de los ingresos y de los egresos de la organización, implica una crisis de la confianza en la capacidad de operación de la organización por parte de los acreedores y proveedores.

Crisis Tecnológicas: En estas situaciones ocurre que un sistema colapsa, surge un fallo en el normal funcionamiento de los equipos utilizada. Los orígenes pueden ser múltiples, fallos del proveedor que se convierte en algo externo, vulneración de la seguridad como un hackeo a las redes o un error en el protocolo de manejo

Política y Social: Estar dentro de una crisis de este tipo implica que la imagen corporativa u organizacional está afectada. En estos casos la clave para superar la crisis se encuentra en la velocidad y la capacidad de coordinar las actividades a desarrollarse dentro de la institución. Se debe brindar mayor importancia en el aspecto político, especialmente en situaciones que involucran a una organización gubernamental, ya que una crisis política puede generar una crisis financiera por el bloqueo en los fondos.

De Capital Humano: Cuando surge este tipo de crisis se la designa como la previsible dentro de la organización, pero difícil para obtener una solución. En circunstancias graves de crisis se puede llegar a destituir a directivos de altos niveles. Una crisis de capital humano se genera como consecuencia directa de la falta de liderazgo dentro del grupo de trabajo.

Crisis de proceso: Alteración dentro de los procesos de producción, por ejemplo, en situaciones con cierres ambientales, descargas y fugas.

Crisis laboral: Son aquellas situaciones que afectan en forma directa las labores de los empleados en las actividades diarias, por ejemplo, las huelgas, despidos, demandas, etc.

Gradual: En este tipo de crisis, se va extendiendo poco a poco las situaciones problemáticas, por ejemplo, dentro de un negocio, cada vez hay menos clientes, menos ingresos y los mismos costos fijos que se deben cubrir.

Crisis corporativa: En este tipo de crisis se pone en riesgo la imagen corporativa, por ejemplo, en el caso que ocurra un secuestro, asesinato, situaciones financieras o legales que dejen en una mala situación a la organización.

Crisis de producto: Dentro de esta crisis se afecta directamente al producto, como adulteración, baja calidad, contaminación, defectos en su fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc. Suelen provocar una alarma social y están ocasionados por cuestiones internas (fallas humanas, mecánicas, sabotaje) o externas (boicot, amenaza).

Desastres naturales: Este tipo de crisis es completamente impredecibles, actualmente hay una frecuencia de ocurrencia que va en aumento debido a los factores exógenos de las organizaciones. Se debe contar con una preparación mínima para llevar a cabo eventos de este tipo, que afectan a la infraestructura como también en el bienestar de los trabajadores. (Por ejemplo, son producto de fenómenos naturales como inundaciones, ciclones, huracanes y temblores).

Crisis accidentales: Surgen cuando ocurre un accidente relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.

Sobrevenida: No depende de nosotros. Se identifica como una crisis provocada en una empresa porque no vende lo suficiente debido a la disminución de la demanda causada por la situación de la economía.

Crisis por despido colectivo: Este tipo de crisis surge cuando las empresas realizan estructuraciones ya sean fusiones o adquisiciones sin la adecuada comunicación, comienzan los rumores de despido, la gente se impacienta, deja de trabajar, comienza el temor de perder su puesto de trabajar por la duplicidad, corren las malas noticias y el descontento generalizado.

Crisis de dirección: En estas situaciones surge un cambio en la dirección o en la presidencia es una fuente inagotable de rumores y de ruido.

ANEXO B: CONSULTORAS DE RECURSOS HUMANOS QUE SE DESARROLLAN EN ARGENTINA AL 2023³⁷

1. Randstad Argentina	51. RH Positivo	102. Gestión Humana
2. Adecco Argentina	52. Selección Estratégica	103. R&C Consultores
3. ManpowerGroup Argentina	53. T&A Consultores	104. GhidiniRodil
4. Grupo Gestión	54. Talent Partners	105. Soluciones Integrales en RRHH Full RH
5. Hucap Consultores	55. The Adecco Group	106. Human Power Consulting
6. Bayton Grupo Empresario	56. Trascender RRHH	107. Consultora DGH
7. Experis Argentina	57. Mantis Consultora	108. Grupo RH
8. Human Group	58. Avanza RRHH	109. S&S Recursos Humanos
9. CERH Consultora	59. Talent Agro	110. GRH Consultores
10. Gi Group Argentina	60. Consultar H&S SA	111. Talent Group
11. Michael Page Argentina	61. Soluciones RH	112. Consultora Talentum
12. Sulimp SA	62. GB Consultores	113. Onix Human Resources Consulting
13. Energeia	63. Aurea Recursos Humanos	114. Consultora People
14. Synergia Consultores	64. Servicio Total en RRHH	115. Estrategia RRHH
15. NM soluciones	65. Triadan HR	116. TalentFinder
16. Esseleccion	66. Nexus Recursos Humanos	117. Consultora TalentPlus
17. Romina Trujillo	67. HRP Human Resources Partner	118. Consultora Humanita
18. Grupo Pilar	68. Wunderman Thompson Talent	119. Direcciona
19. Asap Consulting	69. Involve Consultores	120. Pratt executive Search
20. BLC Consultores	70. Estrategia Laboral	121. Suma 3 Consultores
21. MVL Consulting	71. Somos consultoria laboral	122. Sustentia RRHH
22. TeamSeele Consultores	72. Be Human Consultora	123. Consultora TalentSearch
23. Imana	73. Grupo RHUO	124. Talent recruiters
24. HR Partners	74. HR Plus Consultores	125. Talento Consulting
25. ADN – recursos humanos	75. The Human Touch	126. Consultora Human Quality
26. Sebgon consultora	76. Cimany talento humano	127. Consultora Selectiva RH
27. Grupo Gestión RH	77. CoWorkersHR	128. Consultora Total RH
28. Page personnel	78. Aitchar SRL	129. Consultora RH Pro
29. Fulltime Recursos Humanos	79. Serendipia consultora	130. Consultora RH360
30. Grupo MG RRHH	80. Solidus Solutions	131. PM – Recursos humanos
31. Advice Consultores	81. Consultora La Empleadora	132. Ceta capital humano
32. Atento Recursos Humanos	82. 4 HR Consultores	133. Cona consultores
33. Bumeran	83. Quorum Recursos Humanos	134. Consultora Human Capital
34. CDA Consultores	84. BePartners Consultora	135. Consultora RH Strategic
35. CMI Argentina	85. ASMG Consulting	136. Human Talent Consultores
36. Pullmen rrrh	86. 360 Talent Consulting	137. Consultora RH Expert
37. Execuzone	87. Link Laboral	138. Consultora HR Solutions
38. Grupo ALH Consultores	88. Consultora RVS	139. Consultora RH Excellence
39. Hidalgo & Asociados	89. QC – Consultora	140. Consultora TalentBridge
40. Humana Consultores	90. BCG consultora	141. Inspira Recursos Humanos
41. Incordia Recursos Humanos	91. Audentis consultores	142. Consultora HR Management
42. LHH-DBM Argentina	92. Lancefleet	143. Consultora RH Progress
43. Treball consultora	93. HCS Consultores	144. Valeiro Consultores
44. Match Consulting	94. Staff RH	145. Greco Consultores recursos humanos
45. Medios y Recursos	95. Consultora Reyamar	146. MO Capacitacion y consultoria
46. MRT Consultores	96. Baires HR	147. Syntesys Consultora en RH
47. DMG Consultants	97. Conecta Recursos Humanos	148. Confia RH
48. OnDemand Consultores	98. BYS Consultora	149. Expertise consultora
49. Piazza Consultores	99. RH & Asociados	
50. Readiness Hunters RH	100. Numan Gestión RH	
	101. Focus RH	

³⁷ TABLA ELABORACION PROPIA Datos obtenidos de ADRHA (Asociación de Recursos Humanos de Argentina)

ANEXO C: Entrevistas

Este cuestionario tiene por objeto conocer mejor los programas de Outplacement que se realizan en las empresas en Argentina. A continuación, encontrarán una serie de preguntas que tienen el espacio para responder. Cualquier consulta estoy a disposición para responder.

1) En relación con el procedimiento:

- ¿Hace cuánto prestan el procedimiento de Outplacement en Argentina?
- Para ustedes ¿Cuál es la etapa más importante del procedimiento?
- ¿La consultora tiene una metodología definida para llevar a cabo el Outplacement?
- ¿Cuánto dura el proceso?

A: De 1 a 2 Meses

B: De 3 a 5 Meses

C: 5 Meses o mas

- ¿Hubo un aumento del uso del procedimiento en los últimos 5 años en Argentina?
Si es afirmativo, ¿Qué creen que lo aumentó?
- ¿Por qué cree que está tan poco desarrollada esta actividad en Argentina?

2) En relación con las empresas.

- ¿Cuáles son las empresas que más contratan el programa?
- ¿Cuáles son las razones que motivan a las distintas empresas a dar este beneficio?
- ¿Realizan algún tipo de seguimiento una vez iniciado el periodo de reinserción laboral?
- ¿Cuáles son las ventajas que obtiene una empresa de contratar el programa?

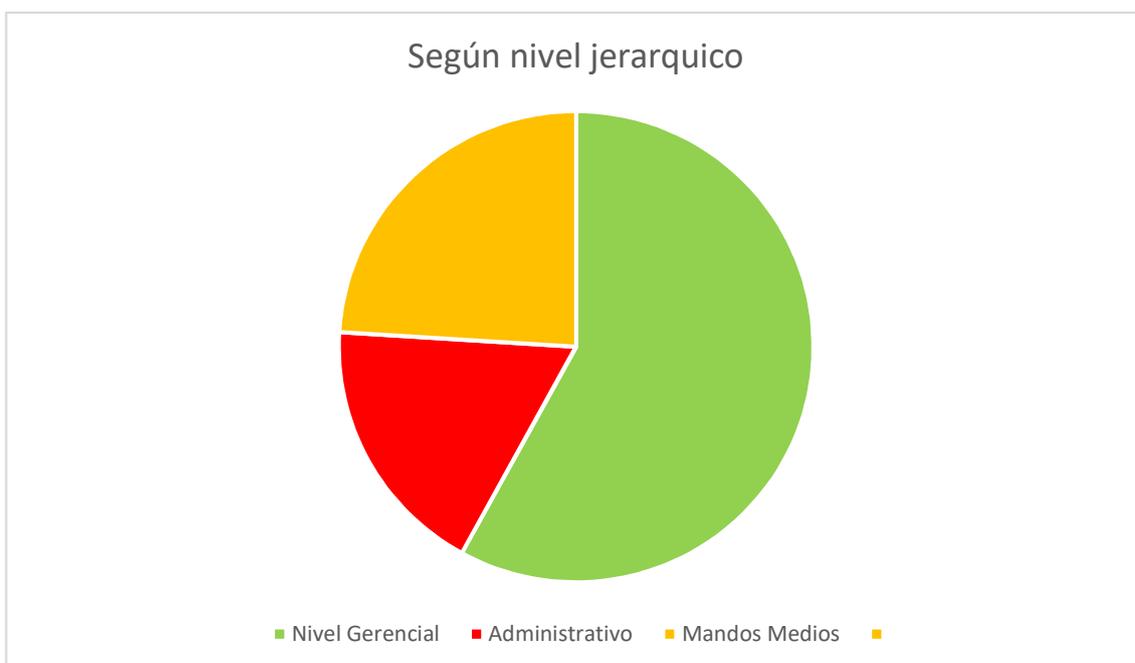
3) En relación con las personas

- . ¿Con estos programas se garantiza la recolocación de los candidatos?
- ¿Existe alguna herramienta que crean que es fundamental?
- ¿Cuáles son las principales ventajas que sacan las personas del proceso?
- ¿Existe una cantidad mínima de personas para llevar a cabo el procedimiento?
- ¿Prefieren realizar el procedimiento de forma individual o grupal?

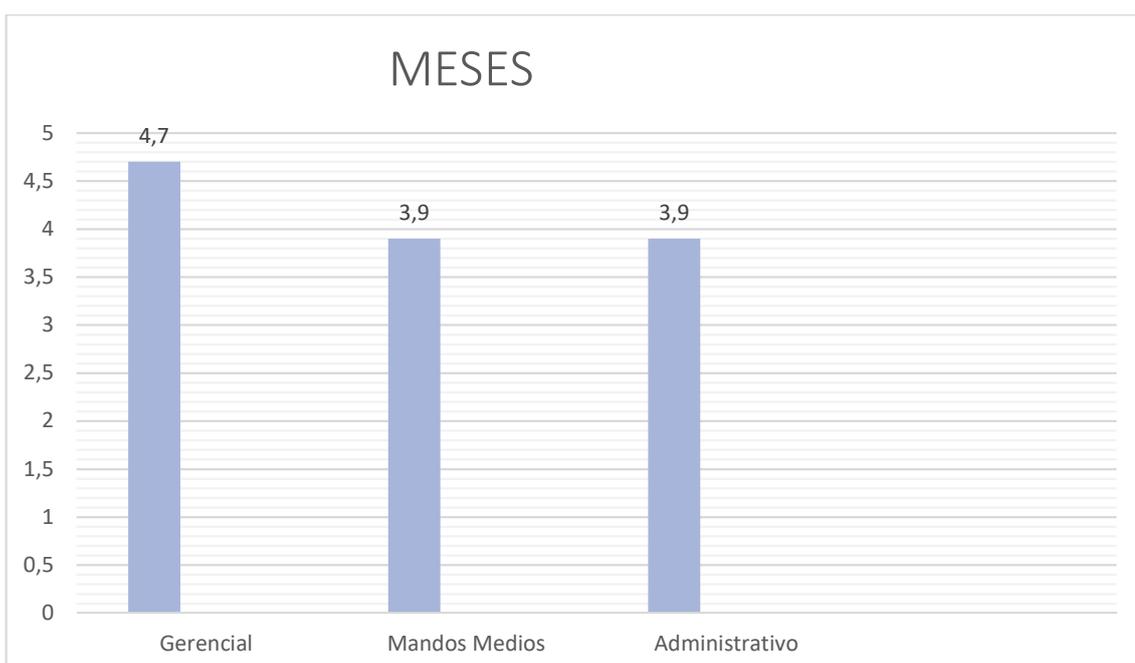
Anexo D: Gráficos

La consultora de recursos humanos GIGROUP, realiza un reporte anual y semestral con los datos oficiales brindados por su experiencia en los procedimientos de Outplacement en Argentina. Datos semestrales Enero-Junio 2023

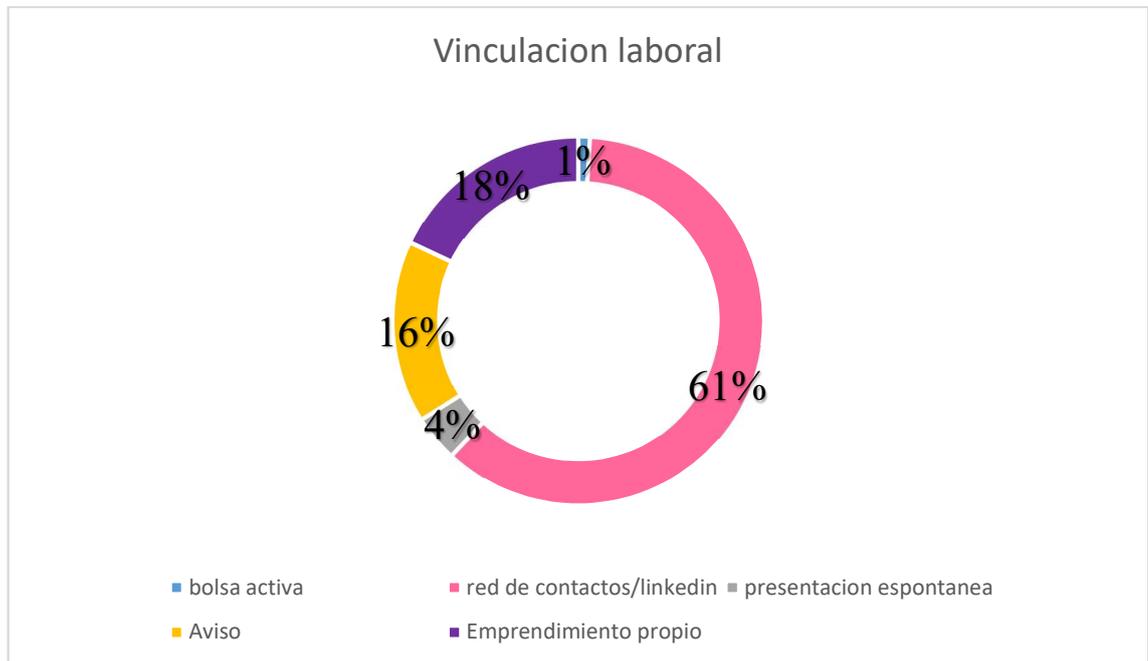
Según el nivel jerárquico donde se aplica con mayor frecuencia el procedimiento es en los niveles gerenciales.



Tiempo promedio de reinserción laboral por nivel en meses:



Medio por el cual realizaron la reinserción laboral:



Sectores que contrataron el servicio

