

# La desvinculación asistida, (*outplacement*) y la continuidad en el empleo.<sup>1</sup>

Luis López-Mena<sup>2</sup>

## RESUMEN

En este trabajo se revisa el desarrollo histórico de la tecnología del *Outplacement* (OPC) en la psicología aplicada a la industria. Se presentan los modelos de trabajo, los recursos técnicos que emplea el psicólogo especialista en OPC, los conceptos, y las estrategias generales para la búsqueda y acceso al Mercado de Empleo. De igual forma se revisan algunos de los más recientes hallazgos en esta materia. Por ejemplo se ha encontrado que el nivel de autoestima puede contribuir a determinar a) las fuentes a las cuales recurren las personas para encontrar empleo, b) la evaluación que hacen los entrevistadores de los buscadores de empleo, c) el nivel de satisfacción con el proceso de búsqueda, d) el número de ofertas de trabajo que recibe e) aceptación de un trabajo antes de titularse y f) extensión de la persistencia en la búsqueda. Se examinan los resultados producto de la aplicación de la teoría de la autoeficacia de Bandura y de habilidades sociales específicas, a la continuidad en el empleo y se resumen experiencias OPC realizadas en Chile, junto a un análisis costo /beneficio de las mismas.

**Palabras claves:** Psicología aplicada; desvinculación; mercado del empleo; teoría de la autoeficacia.

## ABSTRACT

In this work we revised the historical development of *Outplacement* technology by applied psychology to industry. Psychologists used models of work, concepts, and general strategies in counselling-training to access employment market and research about influences psychological factors to obtain employment; for example: self-esteem was found to predict a) the sources individual used to find jobs; b) interview evaluations received from organizational recruiters, c) satisfaction with job search; d) number of offers received; e) acceptance of a job before graduation; f) length of intended tenure. Global self-esteem proved a better predictor of search outcomes dependent on participant's social skills, whereas task-specific self esteem was more strongly related to search motivation and satisfaction. Bandura's theory self-efficacy indicate that individuals of low general self-efficacy should be given priority access to scarce behavioral -modeling training resources. We present a scheme of program for obtained employment in Chile, and the benefit-cost analysis of the job- finding programs.

<sup>1</sup> El autor agradece a L. Rodríguez-Kabana, Presidente de **Executive Drive S.A.** de Madrid, sus ilustrativos comentarios y sus notas sobre OPC, todas las cuales han contribuido a este trabajo.

<sup>2</sup> Departamento de Psicología, **Universidad de Chile**

## INTRODUCCIÓN

El trabajo constituye en nuestra cultura 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. Brittain (1982), sostiene que, desde una perspectiva conductual muchos organismos que experimentan una significativa pérdida de una fuente de reforzamiento, presentan conductas inapropiadas, emocionales y/o desadaptativas y de hecho el trabajo suele representar para muchos trabajadores y directivos una fuente importante de reforzamiento. Estas conductas desadaptativas influyen negativamente en la búsqueda de un nuevo trabajo u ocupación lo que constituye un círculo difícil de romper y que tiende a agravarse, para la persona desempleada, con el paso del tiempo. (Payne y Hartley, 1987; Prussia, Kinicki y Bracker, 1993)

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 patología más severa, tales como alcoholismo u otro tipo de adicción a drogas (Dooley y Prause, 1995). Rodríguez-Kábana, (1983) han establecido, gráficamente la serie de etapas y los procesos que experimenta la persona en proceso de desvinculación laboral. En general, el deterioro de la salud psicológica, la pérdida de bienestar y la insatisfacción con la propia vida ha sido ampliamente documentada. (Vinokur, Van Ryn, Gramlich y Price, 1991).

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

perturbaciones alcanzan incluso a los niños en edad escolar de acuerdo a la extensa investigación realizada por Morris-Vann (1982). Se han descrito, incluso, reacciones extremas frente al despido tales como la agresión (quemar el centro de trabajo) o de fuerte carácter intrapunitivo (suicidio). La pérdida del trabajo es considerada por los especialistas como uno de los más fuertes y perturbadores eventos vitales (*Life events*) (Caplan, Vinokur, Price y Van Ryn, 1989) y se calcula que afecta cada año a 10 millones de personas.

Por fortuna, una gran cantidad de estas situaciones no es tan dramática, aunque la mayoría de las personas despedidas no suele estar en condiciones de utilizar con eficiencia el pensamiento lógico, sus experiencias, capacidad de razonamiento u otras habilidades, para realizar acciones útiles que le lleven a obtener un nuevo trabajo, oficio u ocupación. Ante esta situación parece razonable pensar que la contribución de las técnicas psicológicas aplicadas a la búsqueda de empleo, al cambio expedito de empleo, o a reducir los períodos de desempleo, encontrarán un terreno fértil para su creciente utilización y posibilidades de ampliación de su ámbito actual de intervención. De hecho, una de las primeras acciones del psicólogo consejero de OPC, suele dirigirse a la extinción de las conductas emocionales de angustia y ansiedad, como paso previo destinado a facilitar el uso del pensamiento racional. Este paso constituiría el comienzo de una serie de etapas de *Outplacement* dirigidas a superar las dificultades de la persona despedida o desvinculada.

Desde la década de los cuarenta, los psicólogos industriales estadounidenses desarrollaron una serie de estrategias de apoyo y orientación destinadas a facilitar la búsqueda inteligente de un nuevo empleo, (Haldane, 1940) para las personas despedidas, procurando que el período del desempleo fuese lo más reducido posible. El progreso de estas estrategias ha llevado a considerar actualmente, la desvinculación o des-

pido como parte de un ciclo profesional propio de determinadas condiciones socioeconómicas más que un acto aislado. (Vermot-Gaut, 1989).

Inicialmente, este proceso de apoyo u orientación, recibió el nombre de **decrement** o **dehired** pero estas expresiones no tuvieron éxito. Se atribuye a North, D. el haber acuñado en los años sesenta, la expresión **Outplacement**, la cual no tiene traducción castellana y ha perdurado hasta hoy, según destaca Brittain, (1982). En castellano, se suele utilizar, en cambio, **Desvinculación** y cuando se desea expresar que se trata de un programa, se emplea, **Desvinculación Programada** o **Desvinculación Asistida**. (Rodríguez-Kábana, 1987).

Inicialmente, el *Outplacement* se definió como "un proceso de cambio, mediante el cual una persona realiza una transición desde una organización a otra, con la asistencia de un psicólogo especialista en el cambio de empleo y en el *marketing* de las habilidades personales" (Lorca, 1992, Brittain, *op.cit.*). Como proceso de cambio de empleo, el *Outplacement* utiliza recursos técnicos provenientes de áreas de la psicología laboral bastante amplias: a) evaluación del desarrollo profesional; b) evaluación individual; c) consejo personal; d) estrategias de *marketing* profesional y entrevista y e) aprender a usar el Mercado de Empleo.

En los años recientes, el desarrollo tecnológico, la internacionalización de las economías, la necesidad de competitividad creciente, entre otros factores, han llevado el empleo a un punto crítico, especialmente en los países industrializados, donde el desempleo alcanza en promedio el 12 % (*Economic World Forum*, 1996). Es probable que un fenómeno similar afecte en el futuro a las naciones en desarrollo. En Chile, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas, la tasa de desempleo en la población activa es del 6,1% en el trimestre móvil febrero-abril (1996), aunque el mismo informe admite que en sec-

tores juveniles (entre 15 y 24 años) este índice alcanzó, en el mismo período, el 14,9 %.

Sin embargo, podría ser un error estimar que el OPC solo ayuda a solucionar dificultades de la persona individual. También contribuye a disminuir las consecuencias del despido que son experimentadas por la organización, además del costo mismo de la partida, tales como eventuales costos de reemplazo, incidencia negativa sobre la moral laboral, desgaste de la productividad de los trabajadores que permanecen en la empresa y la administración de los negativos sentimientos de culpa generados por presión psicológica sobre los directivos que asumieron la responsabilidad por el despido. (Vermot-Gaut, 1989, p. 39).

La definición actualmente más aceptada es la empleada por Rodríguez Kábana, (1987) y coincide en la cualidad de *proceso* que desde el comienzo se atribuyó al *Outplacement* u *OPC*, admitiendo que el OPC no es sólo una transición entre uno y otro empleo, sino otorgándole una ampliación de sus posibilidades. Este autor señala que "*el Outplacement o Desvinculación Programada, 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 este trabajo se define y se describe la situación actual del *Outplacement*, especialmente el grado en el cual esta tecnología psicológica puede significar una importante contribución a la continuidad del empleo, es decir, no sólo la transición de una organización a otra sino además, para ayudar a las personas a mejorar la calidad de su empleo y a las organizaciones a incorporar las formas técnicas de desvinculación, y con ello políticas de mantención y mejora de la moral, que incidan positivamente sobre la productividad. Con este propósito, se describe su ámbito de aplicación, se presenta la evolución de sus modelos de

trabajo, se analiza su metodología y resultados y se concluye con una discusión sobre las perspectivas futuras del OPC en el marco de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

## 1.- ÁMBITO DE APLICACIÓN

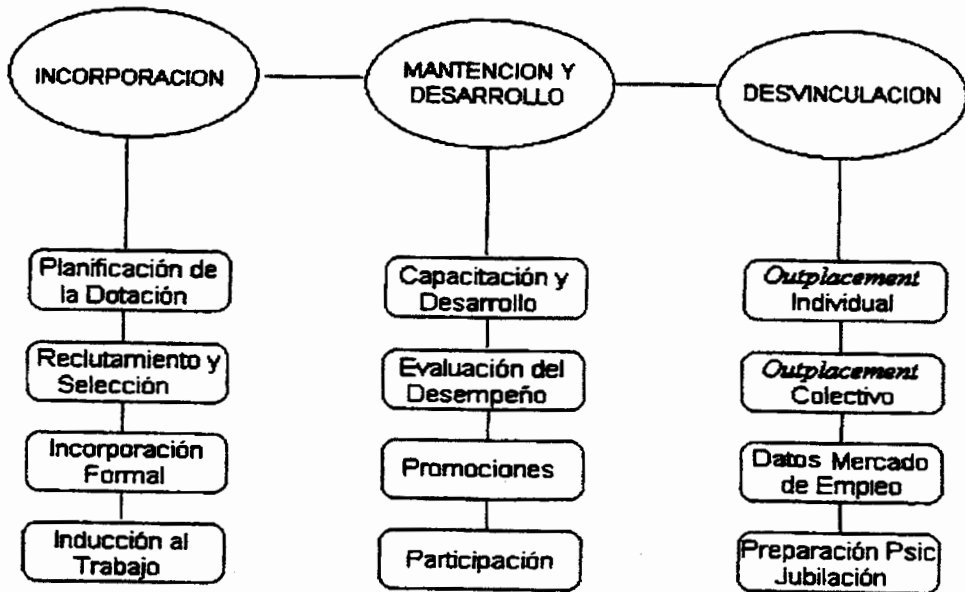
Las aplicaciones tradicionales del OPC lo sitúan en una posición post-empleo que comienza con el despido de la persona. La labor de consejería estaba centrada, en ese momento, a la ayuda individual destinada a que la persona se insertase rápidamente en otra organización.

Asimismo, inicialmente estuvo restringido exclusivamente a ejecutivos desvinculados en un diseño de trabajo de asistencia

individual. Posteriormente, se ha ampliado a prácticamente todos los niveles de la organización, especialmente a la aplicación a grupos de trabajadores en proceso de desvinculación y se inicia antes del despido.

Una situación interesante en la evolución del OPC está representada por dos puntos claves: *a)* el momento en que se inicia el proceso y *b)* la dignificación del despido o desvinculación de la, o las personas afectadas por la desvinculación.

*a)* Actualmente se entiende que el OPC puede ser considerado parte de la política natural de desvinculación de una empresa moderna y como tal una herramienta relativamente joven de gestión de los Recursos Humanos, la cual contemplaría un ciclo, ahora completo, el que se inicia con el ingreso de la persona a la empresa, su mantención y desarrollo y finalmente, su egreso. (Fig. 1).



© 1995. PERSIST Ltda.

Figura 1. Funciones actuales de la Función Recursos Humanos con algunos de los servicios más representativos de cada función.

Es decir, con este enfoque, el OPC constituye una función permanente del área de Recursos Humanos de la organización, no una acción aislada u ocasional.

b) El momento del despido es una situación de interacción psicosocial con componentes afectivos fuertemente negativos que suele alterar, en un sentido, en ese momento desconocido, la vida de la persona en proceso de desvinculación. Como tal, la responsabilidad por la *Desvinculación* suele rehuirse a través de conductas de evitación o escape, lo cual suele afectar a la entrevista de despido de forma tal que ésta se realiza, en la mayoría de los casos, sin procedimientos técnicos, en forma improvisada, confusa y veloz debido al fuerte compromiso emocional de todos los involucrados, especialmente de quien lleva la parte activa.

Los psicólogos especialistas en OPC han contribuido con el desarrollo de estrategias de entrevistas de desvinculación que facilitan y alivian una situación de este carácter, la cual debe realizarse en forma técnica y humanamente bien hecha, con lo cual no daña innecesariamente la dignidad del desvinculado ni perturba más allá de lo estrictamente necesario su relación con su ex-empresa. Es decir, se ha convertido al momento del despido en el término natural del ciclo que comenzó con la incorporación del trabajador a la empresa. Es más, los trabajadores deberían conocer desde el primer día la forma en la cual se procederá a su desvinculación, proceso del cual se habla en forma natural y transparente.

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

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

### 1.1.- Las políticas de Desvinculación.

Tradicionalmente la pérdida de empleo se debía, en las organizaciones occidentales, a razones legales, o a falta de ajuste entre las competencias personales y requerimientos del trabajo, jubilación natural, cierre de la empresa u otras razones similares que constituían, despido justo o al menos, legal. Actualmente, en cambio, una gran cantidad de personas son desvinculadas de las organizaciones con relativa independencia de su valía profesional, lo que ha generado, especialmente en organizaciones multinacionales o grandes empresas, el concepto de Responsabilidad Social Alternativa, esto es, apoyar la búsqueda de un nuevo trabajo para el desvinculado cuya salida ha sido producida por variables que estaban fuera de su control. (*Capital Humano*, 1993; Cebrián, 1994) El despido sería legal pero, desde esta perspectiva, no sería justo.

El OPC ha diseñado políticas de desvinculación de recursos humanos que contribuyen efectivamente a mantener la paz laboral en organizaciones sometidas a presiones económicas que les llevan a desvincular grupos de trabajadores. En este trabajo se enuncian algunos componentes de estas políticas, pero es necesario destacar que ellas se deben basar en dos ideas claves como requisito para aliviar, al menos parcialmente, las tensiones normales que produce una situación de egreso de personal: una es la *necesidad* del proceso y su inevitabilidad y la otra es la *equidad* con la que se procederá en la elección de quienes serán desvinculados. La capacidad de estas ideas para administrar positivamente los negativos sentimientos de culpa de quienes dirigen el proceso o de quienes permanecen en la empresa, no debería ser subestimada. (Rodríguez Kábana, 1987 *op.cit.*)

## 1.2. Componentes básicos de una política de Desvinculación Programada:

- La Desvinculación es una acción profesional de la organización, de carácter administrativo, que se aplica a trabajadores desvinculados en tiempo y forma determinados.
- Está destinada a desbloquear situaciones de estancamiento laboral, eliminando el costo que significa postergarlas una y otra vez.
- Procura un cierto consenso de los actores organizativos, evitando deterioros del clima laboral y de la productividad.
- Constituye parte natural de las políticas generales sobre Recursos Humanos de la organización.
- Debe ser transparente y asegurar su difusión a la totalidad de los miembros de la organización.
- Debe involucrar activamente a la dirección superior de la organización.
- Debe evitar la descapitalización de los recursos humanos, considerando el interés de la empresa, y debe evitar premiar inadvertidamente las ineficiencias.
- Debería aceptar el imperativo moral de apoyar con medios y herramientas nuevos la reinserción de los trabajadores que deben abandonar la organización.
- De manera preferente, debe dirigir los apoyos del OPC, a los grupos profesionales con mayores dificultades en el mercado de empleo.

## 2.- OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE *OUTPLACEMENT* (OPC):

En el plano internacional los programas OPC suelen diferir en sus objetivos (Rodríguez-Kábana, 1986), pero coexisten

elementos comunes que pueden resumirse en los siguientes:

- *Contribuir a disminuir al mínimo posible la duración del período de paro o cesantía del desvinculado.*
- *Proporcionar respaldo técnico-profesional al egreso o despido, convirtiéndolo en un proceso administrativo integrado, de forma natural, a la vida organizativa.*
- *Apoyar a los directivos o ejecutivos que deban efectuar el despido.*
- *Procurar que la desvinculación sea percibida por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad, más que como un quiebre o una desgracia.*
- *Evaluar y facilitar medios a los trabajadores desvinculados para su reinserción o reconversión laboral o su autoempleo de acuerdo a sus capacidades.*
- *Mejorar la calidad de vida durante la jubilación y disminuir el temor a la jubilación anticipada.*
- *Desarrollar en forma completa la gestión de los Recursos Humanos en la empresa.*

## 3.- MODELOS DE TRABAJO:

Shuman, (1983) admite, en forma simplificada, la existencia durante la evolución del *Outplacement*, de dos modelos de trabajo, los cuales diferencian en relación a si quienes efectúan la acción profesional pertenecen o no, a la organización que realiza la desvinculación.

En el primer caso, es decir con los propios recursos de la organización, se realiza una entrevista general con el empleado desvinculado destinada al aconsejamiento (*counseling*) para el entrenamiento, el cual es voluntario, y una posterior orientación para la *campaña de búsqueda de empleo* (p. 128). Este trabajo lo realizan tanto gerentes como especialistas. Esta suele ser la forma de operar de grandes corporaciones multinacionales.

En el segundo caso, se efectúa un programa con especialistas en Psicología Laboral externos, de pleno tiempo, que realizan el programa completo: *apoyo y reconstitución del autoconcepto y la autoestima, aconsejamiento para la transición, evaluación de potencial, desarrollo de objetivos laborales y conducción de una campaña de búsqueda de empleo*, la cual, en todos los casos, es responsabilidad y tarea esencial del desvinculado.

Sin embargo, a pesar de disponer de servicios de OPC internos, algunas grandes empresas suelen además, emplear psicólogos consultores externos para ejecutivos de alto nivel, casos difíciles y otros problemas complejos que pueden estar por sobre las habilidades de los consejeros internos. Según Shuman (*op.cit.*) estos recursos internos se justifican si, anualmente, la firma requiere consejo para cuarenta o cincuenta personas, considerando que cada persona necesita en promedio cuarenta a cincuenta horas de *counseling*.

Proporcionar consejo con recursos internos puede ser aconsejable cuando es más económico que el servicio externo, si además se

conocen las posibilidades de reinserción adecuadas y porque esta tarea puede estar, de esta forma, más fácilmente integrada con otros servicios propios del área de Recursos Humanos.

Debe tenerse presente, sin embargo, que el servicio de OPC interno tiene algunas limitaciones entre las cuales se señala la contradicción que podrían observar los trabajadores entre quien despide y aconseja a la vez, lo que afectaría la credibilidad. Además, puede presentarse un razonable temor a la escasa confidencialidad sobre la información referida al desvinculado y cierta resistencia por parte de los ejecutivos a ser aconsejados por miembros del grupo que en algún momento previo, dirigían.

El flujo de trabajo que el especialista desarrolla puede ser esquematizado en un modelo práctico que facilita a los interesados la comprensión de las diversas etapas por las cuales transcurre el cambio de su condición laboral con el apoyo del OPC. Estas etapas se incluyen en la Fig. 2. y podrían resumirse en las siguientes con una perspectiva individual y/o colectiva.

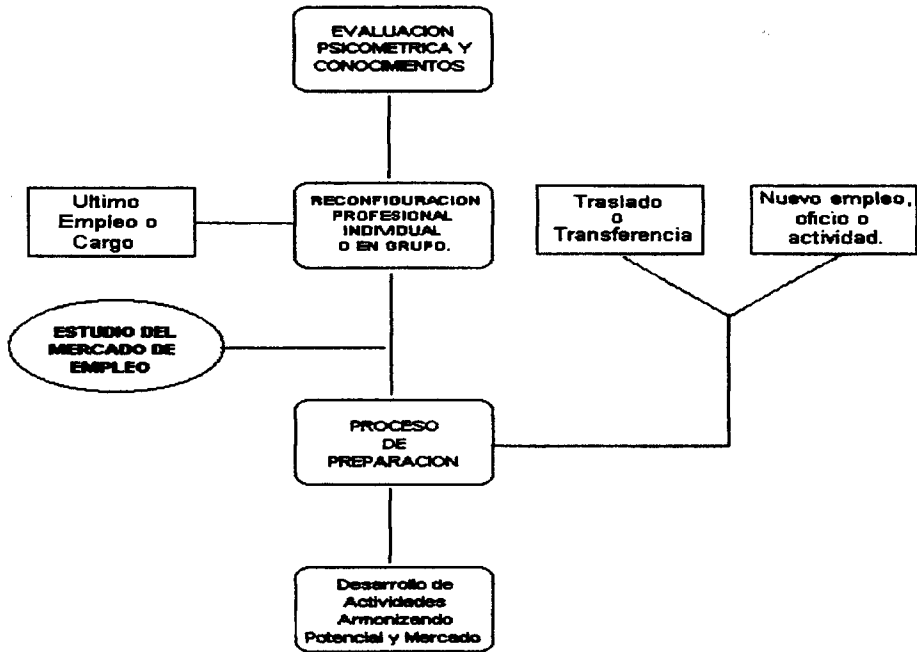


Figura 2. Un modelo de trabajo para el proceso de *Desvinculación Asistida*

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

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

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

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

**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 los actividades habilitantes para una nueva actividad, los cuales podrán ser de carácter específico o general.

**6. Traslado o transferencia:** Las salidas del Modelo admiten la posibilidad de un nuevo

cargo dentro de la empresa, mediante la actualización de conocimientos o la polifuncionalidad.

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

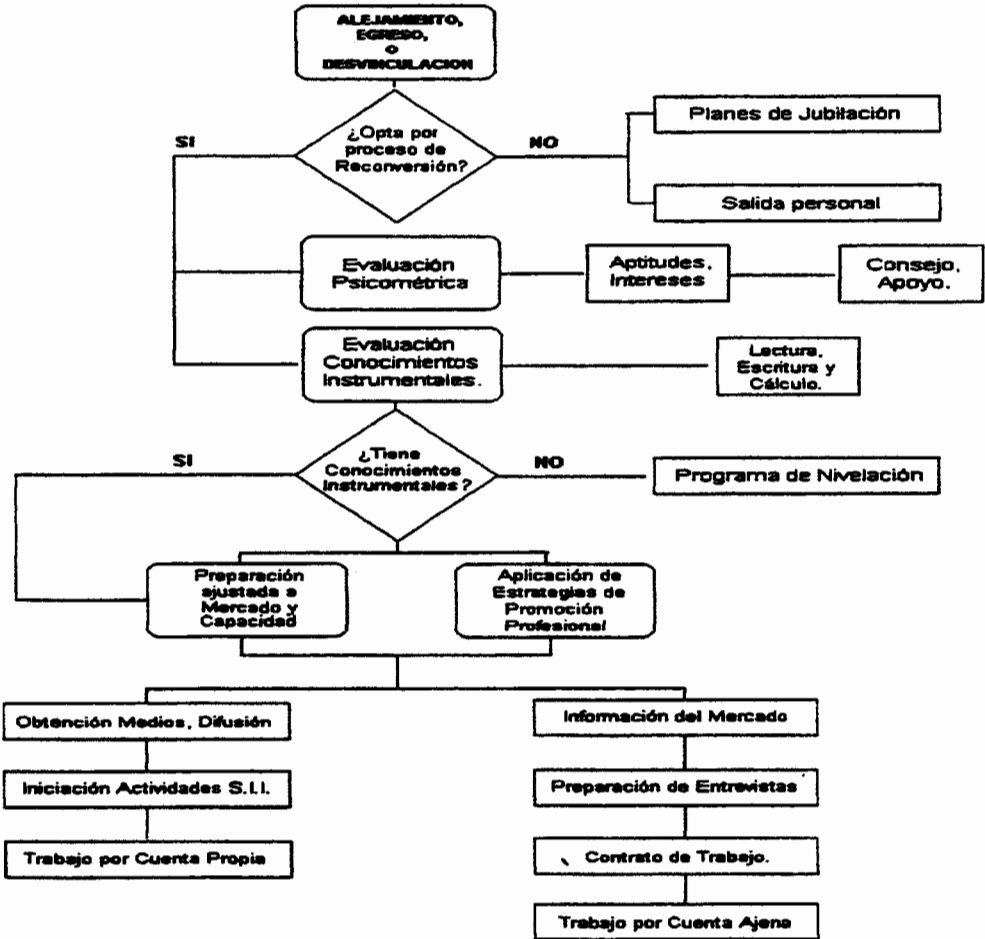
En los últimos años una interesante flexibilización del Modelo ha permitido su aplicación, con éxito, a Programas destinados a las personas que buscan trabajo por primera vez, cesantes de larga data o mujeres en busca de trabajo, sea éste por cuenta ajena o autoempleo. (*Persist Ltda.* 1995; *Sernam*, 1996;)

Lo anterior conlleva la necesidad de precisar algunos conceptos, lo cual se realiza en este trabajo de manera operacional. Se habla de *reconversión* cuando el esfuerzo profesional se dirige, después del estudio del potencial, a transformar el repertorio de habilidades profesionales del trabajador para que éste realice una actividad remunerada diferente de la que anteriormente realizaba.

Por *reinserción* en cambio, se suele aceptar el proceso mediante el cual se produce un reingreso del trabajador en el Mercado Laboral en una actividad similar a la que desempeñaba anteriormente. Tanto la reconversión como la reinserción son acciones dirigidas individualmente a las personas. El OPC en cambio es un Programa comprensivo dirigido tanto a la organización como a las personas individuales.

En la *Fig. 3* puede apreciarse el flujo de trabajo habitual en una situación individual.





© 1985. PERSIST LTDA.

Figura 3. Proceso Individual de Reinserción

### 3.1. Etapas Generales De Aplicación

Diversos autores (Brittain, 1982; Vermot-Gaut, 1989; Rodríguez-Kábana, 1987) admiten diferentes fases o etapas en la aplicación de un Programa Integral de *Outplacement*. Cada una de estas etapas o fases a su vez pueden ser diferenciadas en sub etapas, lo que facilita la estructura del Plan de Acción. Sin embargo, debe considerarse que cada proceso puede revestir singularidades que requieren del especialista en OPC la observación prudente y adecuación

de los medios, pues el peso de los actores organizativos, las condiciones socioeconómicas del país, la cultura existente en torno al empleo o al despido, entre otros factores, pueden influir fuertemente en la colaboración o involucramiento de los interesados o de las organizaciones con el Programa.

En general, pueden distinguirse las siguientes:

- a) *Análisis Funcional de la Situación y Condiciones del Egreso.*
- b) *Intervención propiamente dicha.*

*c) Seguimiento y Evaluación.*

**a) Análisis Funcional de la situación de Egreso.**

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

**b) Intervención:**

Esta es la fase activa del Programa que sigue inmediatamente después de efectuada la difusión. En esta etapa se aplican las evaluaciones psicométricas y se desarrollan las actividades de rediseño profesional individual o colectivo junto con las acciones para el desarrollo de actividades independientes o salidas por causas naturales (jubilación anticipada o no). Es el momento para armonizar las demandas del mercado con las potencialidades de los desvinculados. En esta etapa también la organización puede colaborar con acciones destinadas a empresas congéneres (certificados, ofertas de servicios de los desvinculados, publicaciones de prensa y otras que proporcionen respaldo real a los afectados), (Entrala, 1994). Las intervenciones tradicionales consideran además de la evaluación, estrategias de autoayuda, desarrollo de habilidades de búsqueda de empleo, red de contactos personales, modelado conductual, feedback y apoyo psicológico (Azrin *et al*; 1975). Las intervenciones psicológicas actuales conceden, gracias a la investigación efectuada, un gran valor a la administración de la autoestima.

Ellis y Taylor (1983) han encontrado que el nivel de autoestima puede predecir a) las fuentes que la persona utilizará para bus-

car empleo; b) la evaluación que efectuarán las personas que realizan entrevistas de reclutamiento; c) la satisfacción con la búsqueda; d) el número de ofertas recibidas; e) la aceptación precoz de ofertas de trabajo y f) la permanencia en el empleo. Por consiguiente, parece razonable evaluar al comienzo de la intervención el nivel de autoestima de los participantes en OPC, pues la baja autoestima ha sido asociada con escasas habilidades sociales y reducida iniciativa, precisamente dos características que son importantes para el buscador de empleo, considerando que ésta es una tarea que tradicionalmente ha requerido fuerte iniciativa personal.

Por otra parte, Eden y Aviram (1993) han evaluado los efectos del entrenamiento como intervención efectiva para la búsqueda de empleo. Sus resultados preliminares muestran, a la luz de la Teoría de la Autoeficacia de Bandura, que los buscadores de empleo con bajo nivel de autoeficacia requieren mayor exposición en entrenamiento basado en modelado conductual.

**c) Seguimiento y Evaluación.**

Aunque los Programas OPC utilizan diversas metodologías de la Psicología y especialmente de la Psicología del Trabajo, tanto su origen como su desarrollo posterior pertenecen al ámbito generalmente difuso, de la consultoría o asesoría de empresas. Por esta, y otras razones, Brittain (1982) plantea que existen pocos datos sobre el proceso de evaluación de los Programas OPC. Rodríguez-Kábana (1987) admite que en el primer mes un 20% del personal desvinculado ha resuelto su situación laboral.

En el segundo mes lo logra un 60% y entre el tercer y cuarto mes el 20% restante. Estos porcentajes no consideran a quienes pasan a la etapa de Jubilación y el proceso en general suele depender en muchas ocasiones de dos tipos de apoyo: la reconversión social, que se basa en si el Estado posee o

no una red de apoyo a los desvinculados (desde los Seguros de Cesantía a las Oficinas de Empleo) y la reconversión económica; la cual depende fuertemente de la capacidad de la inversión privada que aumente el empleo en la zona o región que se trate. Si bien es cierto, esta última puede ser alentada por el Estado, su ejecución es lenta y ciertamente compleja, (Vermot-Gaut, 1989) por lo cual parece especialmente relevante la preparación psicológica individual con técnicas de OPC y el trabajo personal debidamente preparado para encontrar empleo.

Es decir, el estado de la economía y por ende el Mercado de Empleo, entre otras variables, pueden afectar el ritmo previsto para la reinserción. Sin embargo, es conveniente profundizar en el seguimiento del OPC, lo que puede contribuir a sistematizar aun más estos Programas y, además de estos beneficios en la sistematización de los procesos, aumentar los beneficios de los mismos, tal como demuestra el trabajo de Vinokur, Van Ryn, Gramlich y Price (1991), por sobre sus costos.

### 3.2. El Mercado De Empleo.

La necesidad de incrementar la velocidad de reinserción ha llevado a los especialistas a estudiar el Mercado de Empleo, el cual puede definirse como un marco virtual dentro del cual se realiza la oferta y demanda de servicios profesionales de una comunidad. Sin duda, esta acepción bastante amplia no da cuenta con la debida propiedad del fenómeno que se busca precisar. Sin embargo, el estudio del mismo amerita una investigación más amplia. Su inclusión en este trabajo sólo obedece a que se procura una explicación integral del OPC. Un antecedente importante en el concepto actual de Mercado de Empleo, se encuentra en el temprano trabajo de Azrín, Flores y Kaplan (1975) quienes animan a los buscadores de empleo, a *recurrir a sus redes de amigos y buscar el apoyo de sus pares* (p.26).

Una primera subdivisión del Mercado

de empleo la realiza Rodríguez-Kábana (1987) quien afirma que éste puede subdividirse en dos: a) el *Mercado de Empleo Oculto o Informal*, al cual correspondería el 75% de los empleos disponibles en un momento dado, y b) el *Mercado de Empleo Formal*. (el restante 25%).

#### 3.2.1. El Mercado de Empleo Informal:

Se encuentra compuesto por aquellos empleos que no serán ofrecidos en forma pública. Corresponden a trabajos disponibles pero no publicitados. Requiere por parte del desvinculado del conocimiento de estrategias básicas de penetración en las empresas que le interesen con motivo de ampliaciones, apertura de nuevos centros o desarrollo de nuevos proyectos, combinando información y oportunidad. Dada la dimensión atribuida a este tipo de Mercado los especialistas suelen enseñar a utilizar la *Red de Contactos* propios de cada persona, una Red como la descrita en la Fig.4. (Modificada de Vermot Gaut ,1989).

#### 3.2.2. El Mercado de Empleo Formal.

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

Tanto el Mercado Formal como el Mercado Informal, suelen presentar demandas a los buscadores de empleo no sólo de tipo profesional sino además de variables conductuales y de personalidad, de motivación, de características físicas y de relación. Algunas de estas variables pueden constituir elementos de discriminación racial o de otro carácter (*Fundación Ideas*, 1995), las cuales no han sido suficientemente investigadas para su control. Mientras ello no sea posible, los perfiles de demanda

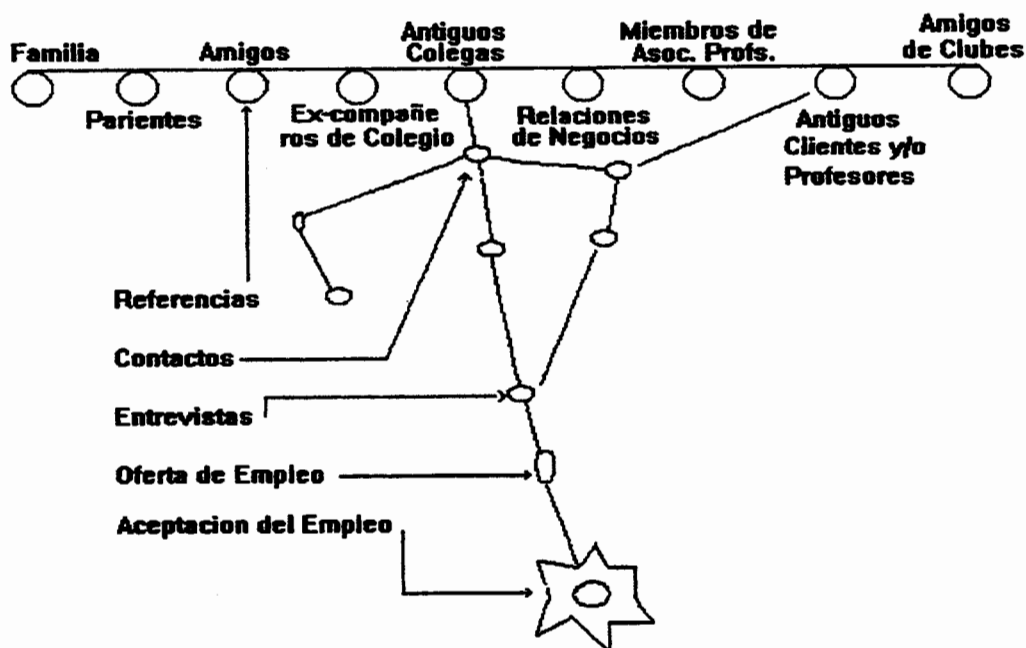


Figura 4. Esquema simplificado de una Red de Contactos Personales.

de empleo, más allá de las competencias técnico-profesionales, para determinados segmentos profesionales deberían ser conocidos por el buscador de empleo. Este aporte del OPC, podría sintetizarse en los siguientes puntos:

- Qué requisitos de personalidad demandan las empresas que ofrecen empleo.
- Qué tipo de habilidades sociales demandan (trabajo en equipo, capacidad de relación interpersonal).
- Cuál es su disposición frente al origen del buscador de empleo (ser o no ser originario de la región)
- Cuáles son sus métodos de reclutamiento y selección y cuál su disposición frente a la oferta espontánea de servicios técnico-profesionales.

Datos recientes parecen confirmar la

creciente importancia de las habilidades sociales en la decisión de contratar a una persona antes que a otra. Se valora de forma significativa la empatía, la habilidad social, la capacidad para trabajar con otros, la cortesía, la dicción y presentación personal tanto como la capacidad de expresar ideas por escrito o verbalmente, la ortografía y en otro orden de habilidades la automotivación y la iniciativa personal (*Persist Ltda.* 1995), aunque la mayoría de estas variables carezca de formas objetivas de medición.

La Fig. 5 ofrece una visión resumida del Mercado de Empleo en su conjunto. Este esquema de trabajo es otra contribución del OPC a los buscadores de empleo dado que les representa las múltiples vías de entrada al mercado que pueden utilizar y les proporciona pistas para hacerlo.

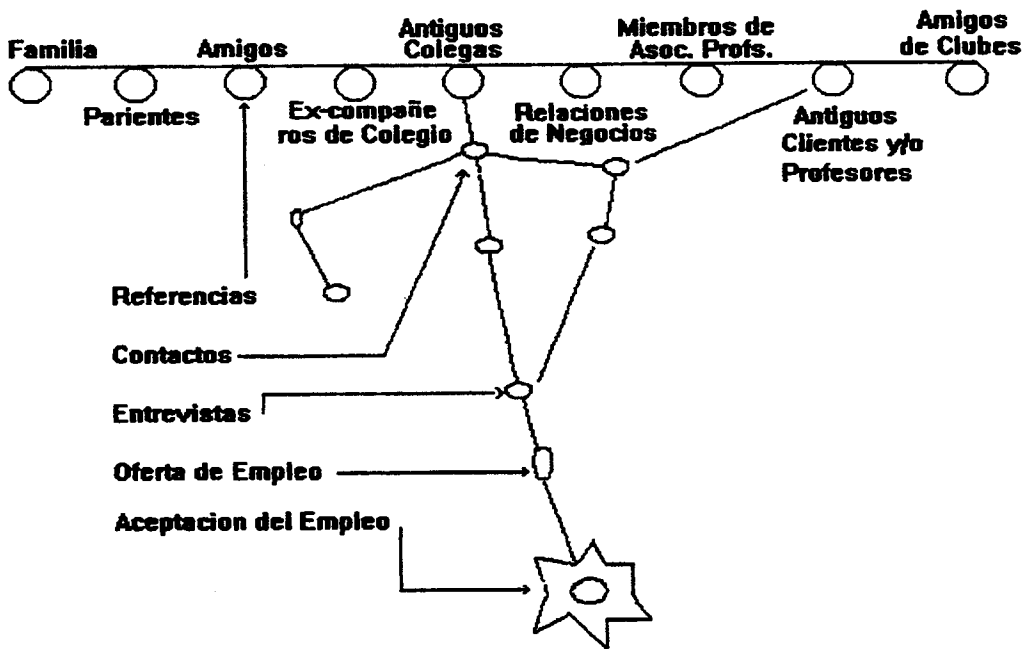


Figura 4. Esquema simplificado de una Red de Contactos Personales.

de empleo, más allá de las competencias técnico-profesionales, para determinados segmentos profesionales deberían ser conocidos por el buscador de empleo. Este aporte del OPC, podría sintetizarse en los siguientes puntos:

- Qué requisitos de personalidad demandan las empresas que ofrecen empleo.
- Qué tipo de habilidades sociales demandan (trabajo en equipo, capacidad de relación interpersonal).
- Cuál es su disposición frente al origen del buscador de empleo (ser o no ser originario de la región)
- Cuáles son sus métodos de reclutamiento y selección y cuál su disposición frente a la oferta espontánea de servicios técnico-profesionales.

Datos recientes parecen confirmar la

creciente importancia de las habilidades sociales en la decisión de contratar a una persona antes que a otra. Se valora de forma significativa la empatía, la habilidad social, la capacidad para trabajar con otros, la cortesía, la dicción y presentación personal tanto como la capacidad de expresar ideas por escrito o verbalmente, la ortografía y en otro orden de habilidades la automotivación y la iniciativa personal (*Persist Ltda.* 1995), aunque la mayoría de estas variables carezca de formas objetivas de medición.

La *Fig. 5* ofrece una visión resumida del Mercado de Empleo en su conjunto. Este esquema de trabajo es otra contribución del OPC a los buscadores de empleo dado que les representa las múltiples vías de entrada al mercado que pueden utilizar y les proporciona pistas para hacerlo.

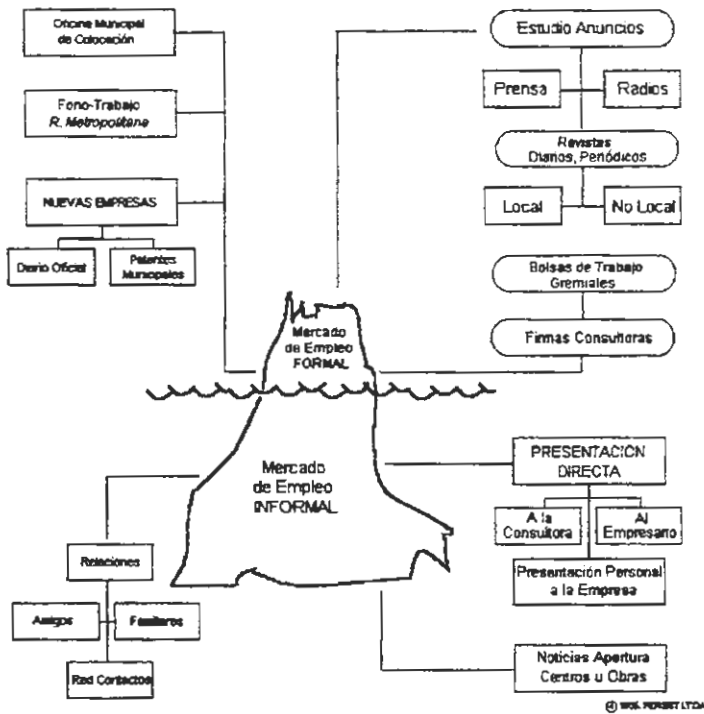


Figura 5. Representación mediante un iceberg de los tamaños comparados del Mercado de Empleo Formal y del Mercado de Empleo Informal, así como sus principales instancias.

#### 4.- RESULTADOS

Azrin, Flores y Kaplan (1975) informan que trabajando con dos grupos de personas (N= 120), el grupo expuesto a evaluación, consejo y orientación psicológica, apoyo de los pares, modelamiento conductual, retroalimentación, entrenamiento en búsqueda de empleo y estudio del mercado, obtuvo empleo en un promedio de 14 días, mientras que el grupo sin intervención psicológica tardó cerca de 53 días en promedio. Estos resultados fueron además estadísticamente significativos ( $p < 0.001$ ) con test de Wilcoxin. Debe tenerse presente además, que los autores no incluyeron trabajos de tiempo parcial o de menos de 20 horas semanales, en su análisis. Sostienen que gracias al programa, el 90% de los buscadores de empleo obtuvieron trabajo a pleno tiempo (*full-time*) en los

primeros dos meses, lo cual se compara favorablemente con el grupo control, sin intervención, del cual sólo la mitad obtuvo empleo en el mismo período. Su intervención fue denominada *Club de Buscadores de Empleo*, idea que ha perdurado y en algunos países como el Reino Unido, existen los *Clubes de Buscadores de Empleo para mayores de 40 años*.

En los resultados conocidos de trabajos realizados en el país, Spröhnle, (*op. cit*) señala, los obtenidos en el sector servicios de la Banca, en el cual, siguiendo un Programa de Desvinculación Asistida, *se obtuvo el agradecimiento de los desvinculados, tranquilidad y reconocimiento de los que permanecen, el logro de los objetivos y una excelente experiencia de trabajo en equipo, más el reforzamiento de la imagen interna y pública de la empresa...* (p.28). El daño a la relación

empresa-desvinculado fue inexistente, lo que se comprueba observando que la mayoría de los desvinculados depositó su indemnización en el mismo Banco que los había despedido, a las tasas habituales.

En un informe sobre resultados obtenidos con un Programa de Reinserción Laboral, (Corfo-Sence, 1996) se consignan los siguientes resultados obtenidos con 220 ex-trabajadores desvinculados de la Minería del Carbón en Chile, con una duración de 7 meses (noviembre 1995 a julio 1996), con una deserción inferior al 10% y el logro de 210 planes individuales de trabajo gracias *al trabajo coordinado de psicólogos, instructores y administradores de empresa...*(p. 4).

Este trabajo ofrece además dos resultados de interés: el porcentaje de personas que obtuvieron un nuevo empleo fue de 88,25% en el período. En relación a la duración del contrato los resultados fueron los siguientes: de un año y plazo fijo 27%; Indefinido y más de un año 55,5% y por faena 14,8 % (p. 7). Finalmente el nivel de remuneraciones se compara ventajosamente con el último sueldo obtenido en la faena minera. Cabe destacar que se trataba en este caso de personal con bajo nivel de calificación y escasa aceptación en el Mercado Laboral de la zona, considerando que provenían de una empresa pública generosa en remuneraciones y beneficios adicionales y según la percepción de los empresarios privados, poco exigente desde el punto de los hábitos laborales, todo lo cual debió ser superado por los especialistas que efectuaron este trabajo, cuyos resultados son comparables a estándares de rendimiento internacionales.

Un programa OPC destinado a desvincular 391 personas de una empresa de la minería del cobre, mediante la aplicación de orientación psicológica individual y Técnicas de Búsqueda de Empleo en grupo, logró la recolocación o el ejercicio de una actividad individual del 92,4% de los participantes (Persist Ltda. 1995). El programa cubrió ade-

más, la preparación psicológica de las personas para la jubilación, la creación de pequeños negocios personales y capacitación específica de acuerdo a la evaluación psicométrica efectuada para la reconversión laboral. Este Programa dirigido por Rodríguez Kábana, ha sido informado ampliamente por Acuña (1996) quien destaca que *se decidió incorporar procedimientos del OPC como práctica habitual de la Gerencia de Recursos Humanos ... en el futuro...* (p.19)

De acuerdo a resultados generales del OPC obtenidos para la empresa por los Programas de Desvinculación Asistida, (Rodríguez Kábana, 1987; Vermot-Gaut, 1989; Kholen, *cf.* Radrikan, 1995; ), se informan, entre otros, los siguientes:

- Logro de una imagen positiva de la empresa en sus relaciones laborales (consideración por las personas) y públicas.
- Mejor aceptación, cuando procede, de la indemnización final.
- Satisface el compromiso ético - social de mostrar preocupación real para ayudar a las personas cesadas frente al Mercado de Empleo.
- Administra los posibles sentimientos de culpa, de forma positiva. Evitar el denominado *síndrome del escritorio vacío*.
- 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.
- Se logra un cambio en la percepción de la situación, gracias al cual el trabajador analiza su cese como una oportunidad de desarrollo y mejora profesional, más que una pérdida dolorosa que encierra y deprime.
- Logro de respaldo a los directivos para enfrentar, de forma técnica y humana,

el momento de la notificación de desvinculación.

- Mínima, o ausencia de perturbación de la paz laboral y de la productividad.

Los resultados obtenidos por los trabajadores participantes en un Programa OPC, según los autores antes citados, pueden resumirse en la siguiente forma:

- Se redujo el trauma de la separación laboral, del cese o despido. Mejoró el ánimo de la persona desvinculada.
- Ayudó a fomentar un punto de vista positivo y por consiguiente a canalizar las energías y actividades en ocupaciones constructivas.
- Proporcionó un sistema de soporte y una dirección determinada a aquellos que, de otro modo, tropezarían constantemente con obstáculos.
- Alentó a los participantes a explorar plenamente sus habilidades, intereses y sus alternativas reflexivamente, antes de embarcarse en una búsqueda

laboral voluntarista.

- Proporcionó, a pesar del quiebre que implica la desvinculación, la idea de cierto control sobre su propio futuro.
- Acrecienta la posibilidad de encontrar un puesto gratificante y desafiante, mas fácil y rápidamente, con un menor costo en tiempo y desgaste psicológico.
- Orientó a la familia, especialmente al cónyuge, sobre cómo prestar apoyo y reducir la ansiedad producida por el egreso.

#### 4.1. Costos de los Programas:

Aunque no se dispone de un detalle acucioso de los costos de un Programa OPC individual o colectivo, los datos conocidos pueden orientar sobre la inversión económica que significan estos programas. En forma resumida, éstos serían aproximadamente los siguientes:(*Tabla 1*)

Tabla 1. VALORES APROXIMADOS DE LOS PROGRAMAS OPC.

Número Desvinculados Programa	Moneda Nacional	Dólares de Estados Unidos	Valor individual moneda nacional	Valor individual Dólares de Estados Unidos	Sector
220	\$374.497.850	US \$913.409	\$1.255.000	US \$3.009	Minería Carbón
870	\$5.553.000.000	US \$13.500.00	\$6.382.758	US \$15.500	Banca(*)
391	\$391.450.823	US \$943. 254	\$ 1.001.153	US \$ 2.412	Minería Cobre

(\*) Este valor incluye, además, el promedio de las indemnizaciones económicas.



La correcta apreciación de estos costos, los cuales pueden variar significativamente de acuerdo a diversas variables, debe incorporar en el análisis, necesariamente, la valoración de sus beneficios. Desde luego, si las empresas o el Estado invierten para que las personas obtengan un nuevo empleo, realizan una acción rentable a medio plazo. Por una parte, la inversión es recuperada por las empresas al obtener potenciales clientes y el Estado recupera su inversión porque, en lugar de verse obligado a afrontar los importantes costos sociales que la cesantía conlleva, obtiene nuevos contribuyentes.

Especialmente, la empresa privada debería poner especial interés en el desarrollo de programas que faciliten el acceso de las personas al trabajo o la continuidad del empleo, por la llamada *responsabilidad social* la cual es, ni más ni menos, responsabilidad con su propio futuro.

En efecto, a largo plazo, la supervivencia de un sistema económico de libre empresa dependerá de la capacidad para generar el consenso social suficiente que permita su desarrollo. Este consenso es absolutamente difícil de obtener con la presencia de un creciente número de personas cesantes o marginadas social y económicamente, pues esta situación conlleva la aparición de fenómenos sociales indeseables que ponen en riesgo, entre otras cosas, su propia supervivencia. A la luz de esta perspectiva y sus implicaciones, se pueden observar los costos de los programas OPC.

Finalmente, cabe consignar en relación a los costos de estos Programas que en un estudio dirigido al seguimiento a largo plazo de personas sin empleo, Vinokur, Van Ryn, Gramlich y Price (1991) muestran que los resultados del OPC, de acuerdo a un análisis de costo/beneficio de los mismos, significan beneficios netos no sólo para los desempleados, sino para la sociedad en su conjunto, lo que apoya las intervenciones realizadas con financiamiento de origen estatal y federal. Sus datos proporcionan importante

respaldo a la idea que el entrenamiento en habilidades de búsqueda de empleo es útil, casi permanentemente, incluso en circunstancias adversas (económicas, sociales, cambios de residencia y otras).

## 5.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A la luz de la información expuesta en las líneas previas podría concluirse en los siguientes puntos:

- La información disponible parece favorecer la necesidad de aplicar programas de orientación, apoyo y entrenamiento como el OPC a la persona desvinculada, al momento de la desvinculación laboral, como parte natural de un ciclo que comenzó con el ingreso de la persona a la organización. Ello implica que estas funciones se sitúen como parte de una política y de una Administración de los Recursos Humanos renovada y asistida con nuevos recursos técnicos..
- El aporte de la psicología aplicada a los procesos de transición laboral ha sido importante y significativo, especialmente en las etapas de evaluación psicométrica de capacidades, orientación ocupacional y consejo psicológico. De igual manera se han empleado los recursos técnicos propios de la Psicología Social para estudiar el Mercado de Empleo y efectuar seguimiento a las personas desvinculadas, validando la eficacia de los programas efectuados.
- En el trabajo individual, la persona desvinculada valora altamente el contacto con el psicólogo industrial que actúa como consejero de OPC, motivado por la serie de imágenes y expectativas que en torno a este profesional se han generado socialmente, especialmente sobre sus habilidades para el apoyo, la solución de problemas y la comprensión de la conducta humana.

- Esta situación implica una fuerte responsabilidad para los especialistas en Psicología Industrial que estén interesados en ofrecer servicios de OPC. Se requiere, además de experiencia en la especialidad, una elevada motivación por el estudio permanente, la información actualizada en bases de datos que comprendan los planes de desarrollo de la zona donde se realizará el Programa, que puedan generar empleo. Esta información es especialmente interesante en el caso de programas dirigidos a grupos. El perfil óptimo del psicólogo industrial consejero de OPC ha sido propuesto por Rodríguez-Kábana (1987).

- Si bien es cierto el modelo de trabajo del OPC se encuentra bien establecido y ha sido presentado en las páginas previas, se trata de un modelo mejorable y futuros estudios podrían establecer su vinculación con los principios del análisis conductual, enunciados al comienzo de este trabajo, a partir de la comprensión que la pérdida de empleo significa una pérdida importante de una fuente de reforzamientos sociales y refuerzos secundarios pero de importancia crítica.

- Resulta de elevado interés además, difundir esta metodología entre los trabajadores relacionados a los organismos vinculados al empleo y la reconversión, en este país el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, (SENCE) y las Oficinas de Colocación de los Municipios (Ayuntamientos) locales, para contribuir a la mejora de los sistemas existentes en torno al Mercado de Empleo.

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

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

- Los instrumentos generalmente más utilizados por los psicólogos en OPC, tales como el método de *Briggs-Myer* o el sistema *Kostick*, si bien es cierto constituyen una guía importante para la orientación del desvinculado, deben ser acompañados por una Batería OPC, en función de los intereses de la persona, sus aptitudes y el mercado de empleo potencial. Esta es una tarea pendiente, en la cual se debe poner énfasis, pues la tendencia a seguir trabajando con los medios ya existentes suele ser una fuerte tentación que limita seriamente las posibilidades de mejora.

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

- Si bien es cierto, el estudio de los factores psicológicos que influyen en el empleo merece un trabajo separado, a partir de los factores expuestos en estas líneas, puede concluirse que el empleo como forma de relación social se encuentra experimentando profundos cambios, entre los cuales se destaca la virtual desaparición del empleo de por vida o estable, lo que abre un espacio importante a la incertidumbre laboral. Es poco probable que el empleo, en la forma que se ha conocido hasta ahora, perdure. Frente a esta realidad, las técnicas psicológicas del OPC pueden efectuar una efectiva contribución a las personas, para generar estrategias de defensa frente al control de quienes tienen el

poder de contratar o para desarrollar actividades económicas personales.

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

Otras contribuciones significativas del OPC se encuentran en la dignificación del acto de desvinculación el cual, tradicionalmente, aparece contaminado con emociones negativas, enfado e incluso descortesía, cuando no es más que un acto administrativo que debe ser realizado profesionalmente. Pero además, el conocimiento de la existencia de un programa OPC al momento de la desvinculación, puede mantener el interés y la motivación de los trabajadores constante hasta el final, pues se sabe la forma técnica en la cual se conducirá el proceso de su desvinculación, lo cual también irradia un efecto positivo hacia los que permanecen trabajando.

En síntesis, en este trabajo se ha expuesto la capacidad de los Programas de *Outplacement* o Desvinculación Asistida para comenzar ayudando desde la recomposición de la autoestima del desvinculado hasta la reducción del período de tiempo que éste está sin trabajo, empleo u ocupación, especialmente si se le compara con los períodos de desempleo que afectan a las personas que no disponen de esta metodología.

## REFERENCIAS

- Azrin, N.H., Flores, T., Kaplan, S.J. (1975) Job-Finding Club: A group-assisted program for obtaining employment. *Behavior Research and Therapy*, 13; 17-27.
- Acuña, L. (1996) Programa de Outplacement en ENAMI. en: La reestructuración de las empresas y recalificación del factor humano: Seminario Taller del SENCE. Noviembre 1995. (Publicado en: **Documento Final del Seminario, SENCE 1996, 42 pp.**) Santiago de Chile.
- Brittain, W.P. (1982) Outplacement visited: the new old personnel function. en: O'Brien, Dickinson y Rosow (Eds.) **Industrial Behavior Modification: a management handbook**. (286-297). Pergamon. New York.
- Caplan, R., Vinokur, A., Price, R., van Ryn, M. (1989): Job Seeking, reemployment and mental health: a randomized field experiment in coping with job loss. *Journal of Applied Psychology*, 74, 759-769.
- Capital Humano** (1993) La creación de empleo alternativo; 54; 21-28.
- Challenges, (1988): **La guide de votre carrière**. Dunod. París.
- Cebrián, B. (1994): La lenta agonía del empleo fijo. *El País*. 25
- Corfo-Sence (1996): **Informe Avance Programa Reinserción Laboral: Sector Minería del Carbón**. Junio. Ciclostylado. Santiago de Chile.
- Dooley, D., Prause, J. (1995) Effect of unemployment on school leaver's self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 177-192.
- Ellis, R., Taylor, M. (1983) Role of Self-Esteem within the job search process. *Journal of Applied Psychology* 68, (632-640)
- Entrala, G. (1994): Danone, un cierre de película, **Actualidad Económica**, diciembre 26; 34-38.
- Eden, D., Aviram, A. (1993) Self Efficacy training to speed reemployment: helping people to help themselves. *Journal of Applied Psychology*, 78; 352-360.
- Economía y Negocios (1995): Recurriendo al Outplacement: luego del despido, ¿Cómo reubicarse? *El Mercurio*, 11/9/95; Santiago.
- Gaudet, P.P., Estier, M., Riera, E. (1992) **Vous et...La**

poder de contratar o para desarrollar actividades económicas personales.

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

Otras contribuciones significativas del OPC se encuentran en la dignificación del acto de desvinculación el cual, tradicionalmente, aparece contaminado con emociones negativas, enfado e incluso descortesía, cuando no es más que un acto administrativo que debe ser realizado profesionalmente. Pero además, el conocimiento de la existencia de un programa OPC al momento de la desvinculación, puede mantener el interés y la motivación de los trabajadores constante hasta el final, pues se sabe la forma técnica en la cual se conducirá el proceso de su desvinculación, lo cual también irradia un efecto positivo hacia los que permanecen trabajando.

En síntesis, en este trabajo se ha expuesto la capacidad de los Programas de *Outplacement* o Desvinculación Asistida para comenzar ayudando desde la recomposición de la autoestima del desvinculado hasta la reducción del período de tiempo que éste está sin trabajo, empleo u ocupación, especialmente si se le compara con los períodos de desempleo que afectan a las personas que no disponen de esta metodología.

## REFERENCIAS

- Azrin, N.H., Flores, T., Kaplan, S.J. (1975) Job-Finding Club: A group-assisted program for obtaining employment. **Behavior Research and Therapy**, 13; 17-27.
- Acuña, L. (1996) Programa de Outplacement en ENAMI. en: La reestructuración de las empresas y recalificación del factor humano: Seminario Taller del SENCE. Noviembre 1995. (Publicado en: **Documento Final del Seminario, SENCE 1996, 42 pp.**) Santiago de Chile.
- Brittain, W.P. (1982) Outplacement visited: the new old personnel function. en: O'Brien, Dickinson y Rosow (Eds.) **Industrial Behavior Modification: a management handbook**. (286-297). Pergamon. New York.
- Caplan, R., Vinokur, A., Price, R., van Ryn, M. (1989): Job Seeking, reemployment and mental health: a randomized field experiment in coping with job loss. **Journal of Applied Psychology**, 74, 759-769.
- Capital Humano** (1993) La creación de empleo alternativo; 54; 21-28.
- Challenges, (1988): **La guide de votre carrière**. Dunod. París.
- Cebrián, B. (1994): La lenta agonía del empleo fijo. **El País**. 25
- Corfo-Sence (1996): **Informe Avance Programa Reinserción Laboral: Sector Minería del Carbón**. Junio. Ciclostylado. Santiago de Chile.
- Dooley, D., Prause, J. (1995) Effect of unemployment on school leaver's self-esteem. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 68, 177-192.
- Ellis, R., Taylor, M. (1983) Role of Self-Esteem within the job search process. **Journal of Applied Psychology** 68, (632-640)
- Entrala, G. (1994): Danone, un cierre de película, **Actualidad Económica**, diciembre 26; 34-38.
- Eden, D., Aviram, A. (1993) Self Efficacy training to speed reemployment: helping people to help themselves. **Journal of Applied Psychology**, 78; 352-360.
- Economía y Negocios (1995): Recurriendo al Outplacement: luego del despido, ¿Cómo reubicarse? **El Mercurio**, 11/9/95; Santiago.
- Gaudet, P.P., Estier, M., Riera, E. (1992) **Vous et...La**

**recherche de votre emploi.** París. Editions d'Organisation. (hay traducción castellana: La búsqueda de empleo.(1993) Granica. Barcelona).

**Gestión.** (1994) Outplacement: después del sobre azul. Octubre. 51-53

Ingrassia, L. (1995): ¿A los europeos les preocupa el desempleo? **The Wall Street Journal Americas**, En: **El Mercurio**, diciembre 1, 1995, p. B 9; Santiago de Chile.

Lorca, M. (1992): Consuelo Moderno. **Qué Pasa.** octubre 19; 58-59

Morris-Vann, A. (1982) : **My Dad Is Unemployed.** Falls Church, Virginia: APGA.

**Qué Pasa** (1994): **Despidos Programados.** Diciembre 10; 88-89,. Santiago.

Payne, R. , Hartley, J. (1987) A test of a model for explaining the affective experience of unemployed men. **Journal of Occupational Psychology** 61, 31-46.

Persist Ltda. (1995) **Manual de Búsqueda de Empleo.** Santiago de Chile (Disponible en Malaquías Concha 070, Providencia)

Prussia, G., Kinicki, A., Bracker, J. (1993) Psychological and Behavioral Consequences of Job Loss: A Covariance Structure Analysis Using Weiner's (1985) Attribution Model. **Journal of Applied Psychology**, 78, 3; 382-394.

Rodríguez-Kábana, L. (1987) El Outplacement tiene ventajas para el empleado cesado y la empresa. **Negocios.** Madrid

Rodríguez- Kábana, L. (1986) **Apuntes de Trabajo sobre OPC.** Cyclostilado. Madrid.

Radrigán, M. (1995): Presentación de Casos de Empresas en: **La reestructuración de las empresas y recalificación del factor humano: Seminario Taller del SENCE.** Noviembre. (Publicado en: Documento Final del Seminario, SENCE 1996, 42 pp.) Santiago.

Reed, J. (1981): **Resumes that get better jobs.** Arco Pub. New York.

Sernam (1996): **Manual para las Mujeres que buscan empleo.** Servicio Nacional de la Mujer, Santiago.

Shuman, E. (1983): How to relate Inplacement Counseling with Outplacement Counseling, En: **The Golden Handshake, DynamicYears,** marzo-abril.

Sprohnlé, J. (1996): Banco Concepción: **Desvinculación Asistida.** En: La reestructuración de las empresas y recalificación del factor humano: Documento Final del Seminario Taller del SENCE. Noviembre. Santiago de Chile.

Vermot-Gaut, C. (1989): **Gérer le licenciement et la mobilité interne en douceur.** Bordas. París.

Vinokur A., Van Ryn, M., Gramlich, E.M., Price, R. (1991) Long-Term Follow-up and Benefit-Cost Analysis of the Jobs Program: a preventive intervention for the unemployed. **Journal of Applied Psychology**, 76;213-219.