

RESULTADOS DEL ESTUDIO

EL SERVICIO DE *OUTPLACEMENT* EN R. D. SU ALCANCE E IMPACTO SOBRE LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN

Octubre, 2022



Contenido



Introducción	03
Hallazgos	06
Conclusiones	11
Recomendaciones	12
Quiénes somos y contactos	14

Introducción

En la actualidad, independientemente del sector al que pertenecen, las organizaciones están operando en lo que se ha denominado un entorno VUCA, caracterizado por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Como consecuencia, continuamente enfrentan retos que las impulsan a hacer ajustes en sus estructuras que en ocasiones conlleva desvinculaciones de personal. Los verdaderos líderes reconocen la necesidad de hacer esto bien para mejorar la productividad, rentabilidad y reputación.

En medio de estos cambios, las organizaciones suelen ofrecer el servicio de *outplacement* como **apoyo a los colaboradores ante desvinculaciones**, a fin de que se **planteen** nuevas expectativas, **definan** si desean emprender, reorientar sus carreras o reinsertarse en el mercado laboral, y **logren** lo que se han propuesto.

De ahí que, la Dirección Ejecutiva de Unique Management Solutions tomara la iniciativa de conducir un estudio encaminado a recabar información sobre el servicio de **outplacement** en la República Dominicana; su alcance e impacto sobre las personas y la organización.

Este estudio se llevó a cabo en septiembre del 2022. Participaron **185 organizaciones** de todo el territorio nacional.

A continuación la metodología aplicada:



Introducción

De las **185 organizaciones** que participaron en el estudio, el **59 % es de capital local** y el 41 % de capital extranjero.

177 son privadas (96 %), 4 son descentralizadas o semiestatales (2 %) y 4 ONG (organizaciones sin fines de lucro) (2 %).

En cuanto a la cantidad de colaboradores que conforman las organizaciones, el **52 % es grande** (151 a 999), el 36 % es muy grande (más de 1,000), el 10 % es mediana (51 a 150) y un 2 % es pequeña (11 a 50 colaboradores). No hubo representación de micro empresas.

En cuanto al sector económico, un **42 % pertenece al industrial / manufactura / zona franca**, un 40% pertenece a servicios (telecomunicaciones / finanzas / banca / seguros / hospitalidad / salud) y un 18 % al sector comercio / retail / distribución.

El estudio reveló que de las 185 organizaciones, solo el **25 % (46) ha utilizado el servicio de outplacement**. El restante 75 % (139) no ha utilizado el servicio, y de estas, el 70 % citó como la razón principal **“no es parte de la estrategia”**.

De las 46 organizaciones que ofrecen el servicio, un **57 % es de capital extranjero** y un 43 % de capital local. Según el tamaño, el **44 % es grande**, el 41 % es muy grande, el 13 % es mediana y el 2 % es pequeña. Según el sector económico, un **44 % corresponde al sector industrial / manufactura / zona franca**, un 30 % a servicios y un 26 % a comercio / retail / distribución.



Capital extranjero
57 %



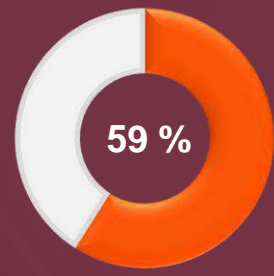
Muy grande y Grande
85 %



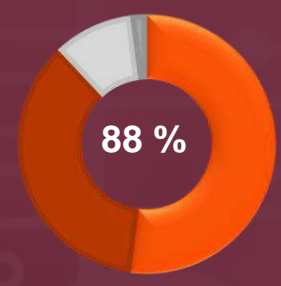
Industrial / Manufactura / Zona franca
44 %

185
organizaciones

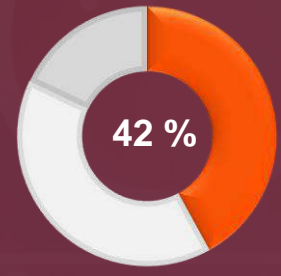
Capital Local



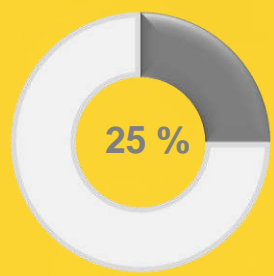
Organizaciones muy grandes y grandes

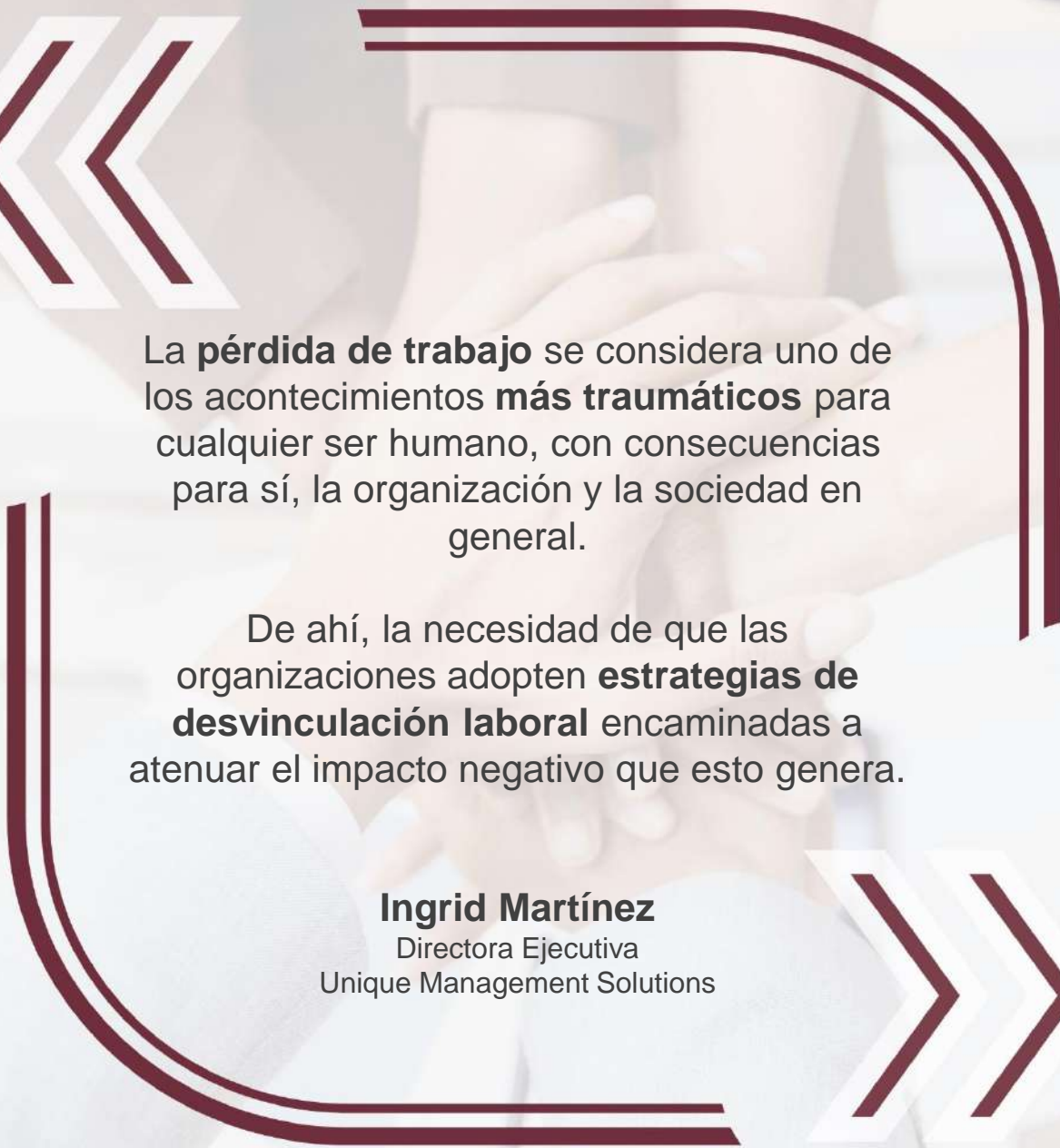



Industrial / Manufactura / Zona franca



46 organizaciones han usado el servicio de *outplacement*





La **pérdida de trabajo** se considera uno de los acontecimientos **más traumáticos** para cualquier ser humano, con consecuencias para sí, la organización y la sociedad en general.

De ahí, la necesidad de que las organizaciones adopten **estrategias de desvinculación laboral** encaminadas a atenuar el impacto negativo que esto genera.

Ingrid Martínez
Directora Ejecutiva
Unique Management Solutions



Hallazgos

Uso del servicio de *outplacement*

El **25 %** de las organizaciones participantes (46) ha ofrecido el servicio de *outplacement* para ayudar a sus colaboradores salientes.

De estas, el **85 %** lo ha usado para apoyar a **gerentes** y el **63 %** a la **alta gerencia** (CEO, VP y directores). Por otro lado, solo el 36 % lo ha usado para apoyar a supervisores, el 30 % a profesionales y el 13 % a operarios / técnicos. Cabe destacar que, las organizaciones que ofrecen *outplacement* a **supervisores** son mayormente de capital extranjero (82 %).

8 de cada 10
para apoyar a GERENTES

6 de cada 10
para apoyar a la ALTA GERENCIA

Asimismo, las **tres principales circunstancias** ante las cuales dichas organizaciones (46) ofrecen el servicio de *outplacement* son:

Reestructuración **1**



Ante reestructuración, el **93 %** de las organizaciones ofrece este servicio a los **gerentes** y un **88 %** a la **alta gerencia**.

Fusión / adquisición **2**



Ante fusión / adquisición, el **53 %** de las organizaciones ofrece este servicio tanto a la **alta gerencia** como a los **gerentes**.

Cierre de planta / unidad de negocio **3**

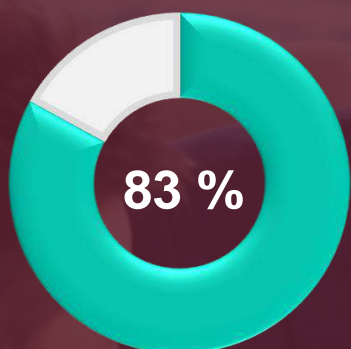


Ante cierre de planta / unidad de negocio, el **46 %** de las organizaciones ofrece este servicio a la **alta gerencia** y un **44 %** a los **gerentes**.

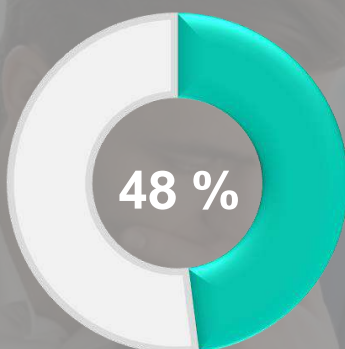
Hallazgos

3 principales motivos del uso de *outplacement*

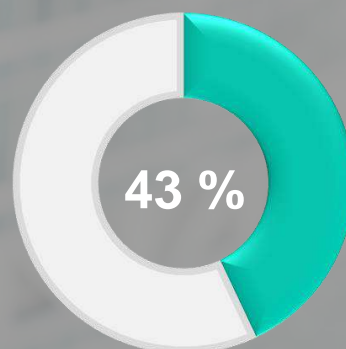
Las 46 organizaciones que ofrecen el servicio de *outplacement* destacan tres principales motivos por lo que lo hacen:



Valorar las contribuciones del colaborador saliente



Valorar la antigüedad en servicio del colaborador saliente



Mantener una marca empleadora positiva, cuidando su imagen

Otros motivos por los que algunas organizaciones ofrecen *outplacement* a los colaboradores salientes son:

- Mantener la moral y productividad de los colaboradores actuales (28 %)
- Mantener relaciones positivas entre los colaboradores actuales y los salientes (26 %)
- Apoyar el compromiso de responsabilidad social de la organización (24 %)
- Contribuir a que el proceso resulte menos estresante para el personal interno (13 %)
- Mejorar la capacidad de atracción de talento de la organización (7 %)
- Minimizar las posibilidades de demandas o temas legales (2 %)

Programa de *outplacement*

Generalmente las organizaciones que ofrecen *outplacement* lo hacen mediante un programa estructurado, en modalidad individual, grupal o híbrida, conformado por una amplia gama de servicios y con una duración definida.

9 de cada 10

Este estudio arrojó que un poco más del **90%** de las organizaciones que ofrecen este servicio lo hacen en **modalidad individual**.

Hallazgos

Los seis servicios más valiosos

Las 46 organizaciones que ofrecen programas de *outplacement*, **valoran más** los siguientes **seis servicios**:

Los seis servicios que suelen incluir

Las 46 organizaciones que ofrecen programas de *outplacement*, **suelen incluir** los siguientes **seis servicios**:

1	Coaching individual para orientación de carrera.	72 %	67 %	Coaching individual para orientación de carrera.	1
2	Entrenamiento para entrevistas presenciales y virtuales.	61 %	67 %	Asistencia para la elaboración / revisión de <i>Curriculum Vitae</i> (CV).	2
3	Divulgación del perfil de la persona para identificación de oportunidades de trabajo.	50 %	56 %	Divulgación del perfil de la persona para identificación de oportunidades de trabajo.	3
4	Coordinación de entrevistas de trabajo para el colaborador saliente, con posibles empleadores.	50 %	56 %	Coordinación de entrevistas de trabajo para el colaborador saliente, con posibles empleadores.	4
5	Asistencia para la elaboración / revisión de <i>Curriculum Vitae</i> (CV).	50 %	50 %	Entrenamiento para entrevistas presenciales y virtuales.	5
6	Entrenamiento en gestión del cambio y resiliencia.	50 %	35 %	Entrenamiento para búsqueda de empleo en redes sociales, profesionales y web.	6

Mediante la encuesta, las organizaciones participantes tuvieron la oportunidad de seleccionar los seis servicios que consideran más valiosos y los que actualmente suelen incluir en su programa de *outplacement*, entre 17 que le fueron presentados.

El estudio reveló que **existe alineación** entre los servicios que las organizaciones valoran y los que ofrecen; de los seis que consideran más valiosos, incluyen cinco. El **entrenamiento en gestión del cambio y resiliencia**, solo lo incluye el 30 %.

Por otro lado, el **entrenamiento para búsqueda de empleo en redes sociales profesionales y web**, está entre los seis componentes que las organizaciones incluyen, aunque quedó como el séptimo componente más valioso (48 %).

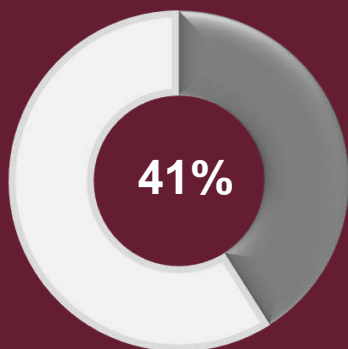
También citaron como valiosos, el entrenamiento en marca personal o *personal branding* (43 %) y asesoría / entrenamiento para el óptimo uso de las finanzas (30 %).

Hallazgos

Razones por las que no incluyen más componentes

Un 41% de las organizaciones que ofrecen programas de *outplacement* citó el **alto costo** como la razón principal por la que no incluye más componentes.

Resulta muy costoso



Asimismo, aproximadamente un 20 % dijo que no incluye más componentes por **desconocimiento**, tanto de los servicios que usualmente se incluyen en un programa de *outplacement* como de los proveedores que los ofrecen.

22 %

Por desconocimiento de algunos de esos componentes

20 %

Desconocimiento de proveedores que ofrezcan tantos servicios



Duración de los programas de *outplacement*

Los resultados arrojan que el **96 %** de las organizaciones generalmente ofrecen el servicio con una duración de **hasta 6 meses**.

A la **alta gerencia** el 53 % de las organizaciones se lo ofrece hasta tres meses y un 43 % hasta seis meses.

A los **gerentes** el 63 % de las organizaciones se lo ofrece hasta tres meses y un 33 % hasta seis meses.

3 meses

63 % gerentes
53 % alta gerencia

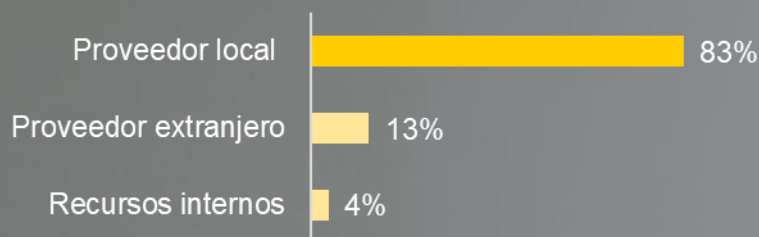
6 meses

43 % alta gerencia
33 % gerentes

Hallazgos

El servicio de *outplacement*

En cuanto a quien ofrece el servicio de *outplacement*, el 83 % de las organizaciones (38) lo hace vía un proveedor local. Un 13 % usa un proveedor extranjero y un 4 % ofrece el servicio vía recursos internos, es decir, a través del área de Gestión Humana.



Los **tres criterios** que las organizaciones consideran **fundamentales** al momento de seleccionar un proveedor externo para el servicio de *outplacement* son:

1

Buena reputación en cuanto a calidad del servicio que ofrece y trato al cliente.

70 %

2

Conocimiento del mercado local y amplia red de conexiones (*networking*).

54 %

3

Reconocido por haber ayudado exitosamente a personas en reorientación de carrera o reinserción en el mercado laboral.

52 %

Otros dos criterios que valoran son: el costo del servicio (28 %) y que el equipo de consultores / facilitadores tenga experiencia y especialización técnica (24 %).

Conclusiones

En los últimos años es evidente que la Gestión Humana en las organizaciones que operan en la República Dominicana ha evolucionado. Cada vez se enfocan más en implementar estrategias que favorezcan a su gente, reconociendo la importancia del talento para lograr sostenibilidad y crecimiento.

Sin embargo, los resultados de este estudio arrojan que aún existen oportunidades de mejora. De las 185 organizaciones que participaron, las cuales son en su mayoría grandes o muy grandes y del sector privado, solo el **25 % (46)** ha utilizado el servicio de *outplacement*.

Lamentablemente un porcentaje importante (75 %) de organizaciones en el país no procuran ayuda para manejar adecuadamente un proceso tan delicado, de tanto impacto para las personas involucradas, la organización misma y la sociedad en general. Al cuestionarles sobre la razón por la cual no lo ofrecen respondieron que “no es parte de la estrategia”.

Otro propósito de este estudio fue obtener información al detalle sobre el servicio de *outplacement* en las organizaciones que sí lo ofrecen, tales como: nivel jerárquico; circunstancias y motivaciones; modalidad, componentes y duración del programa de *outplacement*; quien lo ofrece y criterios para la selección de proveedores externos. A continuación un resumen de los principales hallazgos:

De **las 46 organizaciones** que han utilizado el servicio de *outplacement*, el **85 %** lo ha usado para apoyar a **gerentes** y un **63 % a la alta gerencia** (CEO, VP y directores), y citan entre las tres principales **circunstancias** ante las cuales lo hacen: reestructuración, fusión / adquisición y cierre de planta / unidad de negocio.

Por otro lado, el valorar las contribuciones del colaborador saliente salió a relucir como el principal **motivador** (83 %).

En cuanto al programa de *outplacement*, el 90 % de las organizaciones lo implementan en **modalidad individual**; y el 96% con una **duración de hasta 6 meses**. Los **seis componentes más valorados** en un programa de *outplacement* son: *coaching* individual para orientación de carrera (72 %), entrenamiento para entrevistas presenciales y virtuales (61 %), divulgación del perfil de la persona para identificación de oportunidades de trabajo (50 %), coordinación de entrevistas de trabajo para el colaborador saliente (50 %), con posibles empleadores, asistencia para la elaboración / revisión de *curriculum vitae* (50 %) y entrenamiento en gestión del cambio y resiliencia (50 %).

El estudio reveló que **existe alineación entre los servicios que las organizaciones valoran y los que ofrecen**; de los seis que consideran más valiosos, suelen incluir cinco. Un 41 % de las organizaciones que ofrecen programas de *outplacement* citó el **alto costo** como la razón principal por la cual no incluye más componentes.

Respecto a quien generalmente ofrece el servicio de *outplacement*, el 83 % lo hace vía un **proveedor local**. El criterio que salió a relucir como el fundamental al momento de seleccionarlo fue: **buena reputación** en cuanto a calidad del servicio que ofrece y trato al cliente (70 %).

Recomendaciones

La decisión de desvincular a un miembro del equipo nunca es fácil, pero en muchas ocasiones las organizaciones tienen que hacerlo; es la única o la mejor opción. En estos momentos, la importancia del servicio de *outplacement* no se debe subestimar, este constituye una estrategia de desvinculación que definitivamente ayuda no solo a los colaboradores, sino también a la organización y a la sociedad en general.

Luego de todo lo que nos desveló este estudio, cabe repasar el por qué este servicio es tan conveniente. A continuación compartimos **tres ventajas** del servicio de *outplacement*, tanto para el colaborador saliente como para la organización, y **cinco recomendaciones** a tomar en cuenta a la hora de seleccionar a un proveedor de este servicio.

Ventajas para el colaborador afectado:

1. Reduce el impacto emocional de la salida. Hace que el colaborador perciba la desvinculación como un desafío y un nuevo comienzo, más que como un fracaso.
2. Ayuda a enfrentar la incertidumbre típica en esta situación, y a reducir el tiempo de desempleo. El contar con orientación de un experto permite al colaborador plantearse nuevas expectativas; es decir, definir si desea emprender, reorientar su carrera o reinsertarse en el mercado laboral.
3. Permite que reconozca sus fortalezas y oportunidades como profesional, y le apoya para que enfrente exitosamente los nuevos retos y oportunidades que puedan surgir.

Ventajas para la organización:

1. Mejora la reputación e imagen de la organización, es una estrategia que al adoptarla contribuye con dos pilares importantes; la responsabilidad social corporativa y la retención de talento.
2. Transmite una imagen de marca positiva y por ende aumenta su índice de atracción, ya que con ello se envía un mensaje de que la organización se preocupa por el factor humano y dignifica al colaborador, impactando la manera en que otras organizaciones y potenciales candidatos la ven.
3. Promueve un clima laboral saludable pues envía un mensaje positivo también a lo interno, aplacando rumores y sentimientos negativos de parte de los que permanecen y evitando que la productividad se afecte. Se dice que las primeras 48 horas después de la desvinculación son cruciales, las personas se separan de la organización, mas no de sus compañeros. Un colaborador saliente puede decidir si afectar la imagen de la organización o expresar agradecimiento.

Recomendaciones

El estudio develó que más del 80 % de las organizaciones que ofrecen el servicio de *outplacement* lo hacen vía un proveedor externo. En la República Dominicana existen varias firmas locales y extranjeras que ofrecen este servicio; por lo que, al momento de contratar una, sugerimos evaluarla frente a estos cinco criterios:

1

Buena reputación en cuanto a calidad del servicio, trato al cliente y experiencia ayudando a personas en la reorientación de carrera o reinserción en el mercado laboral. Solicite referencias suficientes contactando a candidatos y a clientes.

2

Experiencia y especialización técnica de los consultores / facilitadores y red de contactos con que cuenta (*networking*), esto le permitirá poner al colaborador en contacto con personas que le abrirán puertas (si la decisión es emprender o invertir), y con muchos empleadores y colegas de Gestión Humana en diversos sectores (si la decisión es reinsertarse en el mercado laboral).

3

Experiencia diseñando programas de *outplacement* estructurados y personalizados a sus necesidades. La transición de carrera puede variar de persona a persona, por lo que es ideal contar con un proveedor sensible y capaz de diseñar un programa apto para cada colaborador, considerando factores como edad, intereses, experiencia, nivel jerárquico, entre otros.

4

Alcance de su oferta, que ofrezcan una **variedad de servicios** que facilite la adecuación del programa de *outplacement* a la necesidad puntual de cada organización y de cada colaborador; según se le solicite. Algunos esenciales son:

- *Coaching* individual para orientación de carrera.
- Entrenamiento para entrevistas virtuales y presenciales.
- Asistencia para elaboración / revisión de *Curriculum Vitae* (CV).
- Entrenamiento en gestión del cambio y resiliencia.
- Divulgación del perfil de la persona para identificación de oportunidades de empleo.
- Coordinación de entrevistas de trabajo para el colaborador saliente, con posibles empleadores.
- Entrenamiento para búsqueda de empleo en redes sociales, profesionales y web.
- Entrenamiento en marca personal (*personal branding*).
- Asesoría / entrenamiento para el óptimo uso de las finanzas.

Entre otros.

5

Rendición de cuentas, que ofrezca informes frecuentes sobre los esfuerzos y avances del programa de *outplacement*, manteniendo a la organización al tanto de lo que acontece con ese colaborador, para establecer contacto aún luego de la desvinculación y asegurar el retorno de la inversión.

SOBRE LA FIRMA

Somos una firma consultora en gestión humana fundada en República Dominicana en el 2000, desde entonces servimos a medianas y grandes empresas locales e internacionales.

Ofrecemos servicios en las áreas de Aprendizaje, Reclutamiento, *Outplacement*, Administración y *Outsourcing* de Nóminas, Evaluaciones y *Assessments*, y Asesoría e Intervenciones.

OUTPLACEMENT

Apoyamos a las organizaciones al momento de desvincular a uno o más de sus miembros mediante la implementación de un programa de *outplacement* conformado por actividades dirigidas tanto al colaborador saliente como a los colaboradores que permanecen.

Diseñamos el programa de *outplacement* “a la medida” partiendo de los objetivos y presupuesto de la organización; en modalidad individual, grupal o híbrida y con una duración de un mes a seis meses. Además, el cliente tiene la oportunidad de seleccionar los servicios o componentes que desea incluir en el programa, considerando las necesidades de los colaboradores.

Para conocer más sobre este servicio puede solicitar una propuesta a través de nuestras diversas vías de contacto.

  Unique Management Solutions

  @uniquemsdr

Ave. John F. Kennedy Esq. Dr. Luis Lember, Suite 2-03,
Plaza Haché. Santo Domingo, República Dominicana
Teléfono 809.540.1418 (salto automático)
www.uniquems.com.do