



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



“OUTPLACEMENT: CARACTERÍSTICAS Y MODALIDADES EN AMERICA LATINA”

EXAMEN DE SUFICIENCIA DE COMPETENCIA PROFESIONAL

ARTÍCULO DE REVISIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. LUCIA KATERINE TICONA RIVAS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2020



“OUTPLACEMENT: CARACTERISTICAS Y MODALIDADES EN AMERICA LATINA”

“OUTPLACEMENT: CHARACTERISTICS AND MODALITIES IN LATIN AMERICA”

TICONA RIVAS LUCIA KATERINE

Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y
Administrativas, Escuela Profesional de Administración, Av. sesquicentenario
Nº 1150, ciudad universitaria, Puno, Perú.

keilyn0007@gmail.com

RESUMEN

En el presente artículo de revisión se sustenta como objetivo realizar una investigación de Outplacement, sus características es haciendo énfasis en literatura relacionada con la Desvinculación asistida o programada, analizando sus principales conceptualizaciones y tendencias de investigación o investigadores destacados, con la búsqueda de los artículos de investigación científica y textos relacionados en el tema. Es innegable que, en ciertos períodos, especialmente en épocas de crisis, muchas empresas emprenden un proceso de decrecimiento para poder enfrentar las turbulencias del cambiante entorno. Uno de los elementos más susceptibles frente a estos efectos es el personal con que cuenta la empresa. Las prácticas a las que más se recurre, cómodas para desafectar de su trabajo a las personas son: reducciones de jornada, cuando se perciben esperanzas de recuperación de la normalidad, suspensión de la jornada de trabajo, cuando se produce una interrupción temporal, vacaciones colectivas por ejemplo y término del contrato de trabajo, obviamente de la forma más traumática, porque priva al trabajador de su fuente de ingresos económicos por lo cual este trabajo analiza desde una perspectiva teórica el desarrollo e implantación de los programas de Outplacement en America Latina como una alternativa a la desvinculación laboral, se inicia con explicar el origen del Outplacement para luego pasar al concepto, su aplicación inicial y la forma contemporánea en que se maneja, incluyendo las variantes en que se ofrece este servicio a los empleados en transición.

Palabras clave: características, implantación, modalidades, outplacement.



ABSTRACT

The objective of this review article is to carry out a review of its characteristics, emphasizing the literature related to Outplacement or Assisted or Programmed Disengagement, analyzing its main conceptualizations, research trends and leading researchers. The review is based on exhaustive searches in specialized journals, books and others in the Management of the concepts and development of Outplacement. It is undeniable that, in certain periods, especially in times of crisis, many companies undertake a degrowth process in order to cope with the turbulence of the changing environment. One of the elements most susceptible to these effects is the company's personnel. The practices that are used the most, which are comfortable for disaffecting people from their work are: reductions in working hours, when expectations of recovery of normality are perceived, suspension of the working day, when there is a temporary interruption, collective vacations for example and termination of the employment contract, obviously in the most traumatic way, because it deprives the worker of his source of economic income, which is why this work analyzes from a theoretical perspective the development and implementation of Outplacement programs in Latin America as a An alternative to job separation, it begins with explaining the origin of Outplacement and then moving on to the concept, its initial application and the contemporary way in which it is handled, including the variants in which this service is offered to employees in transition.

Key words: characteristic, implantation, modalities, outplacement.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones configuran un grupo humano complejo que actúa dentro de un contexto especial y concreto integralmente constituido para la realización de fines y necesidades específicas.

En el contexto de despidos de distintos tipos dentro de las organizaciones se da eventualmente no con la anticipación, este debería contemplarse el hecho de poder brindarle al colaborador la opción de la desvinculación asistida para que este pueda tener opciones laborales al salir de su lugar de trabajo.

Para la revisión del tema se realizaron indagaciones en "El éxito en la búsqueda de un nuevo empleo" de (Uria, 1987), quien es uno de los primeros que manejo y dio una definición concreta del término Outplacement, para luego hacer una



comparación de este tema en América latina entre los cuales tenemos a países como Bolivia con la empresa Total Talent HR, en Brasil a la empresa DNA Outplacement, Argentina con la empresa Grant Thornton y Chile con la empresa DBM que es la misma que opera en Perú, además de libros y artículos nacionales e internacionales. Las empresas u organizaciones se encuentran formados por grupos de personas complejas que actúan dentro de un contexto de tiempo y espacio de manera concreta y deliberadamente constituido para realizar los fines y necesidades específicas de un demandante. Ello significa satisfacer necesidades sociales, relacionadas con un comportamiento moralmente responsable y a una contribución en los asuntos que los individuos por si solos no pueden abordar.

El objetivo del presente artículo es realizar una revisión de las características del Outplacement haciendo énfasis en la literatura relacionada con el tema de trabajo en desvinculación asistida o programada, analizando sus principales conceptualizaciones, tendencias en investigación e investigadores destacados.

METODOS

Para la elaboración del artículo se ha revisado información secundaria (textos, 13 artículos de investigación y 4 tesis) entre las cuales tenemos el artículo científico de (Rebai, 2006). con el Programa de desvinculación asistida por la empresa y la tesis de Echevarría, Outplacement: Una alternativa para la desvinculación laboral, esto con la finalidad de verificar su aplicación y conocimiento, se procedió al estudio de los artículos a través de la construcción de una matriz de observación estructurada que presenta las siguientes variables de análisis:

Filtro por publicación: se localizaron exclusivamente publicaciones del área de Outplacement

Filtro por temática: se localizaron artículos que abordaran directamente el tema del Outplacement, ya fuera como reflexión, ensayo, propuesta, revisión, documental, implementación entre otros.



DESARROLLO Y DISCUSIÓN

Antecedentes

Los primeros indicios que se conocen de prácticas de Outplacement, se localizan en Estados Unidos en la década de los 40 después de la Segunda Guerra Mundial. Son los psicólogos industriales de los Estados Unidos, los que desarrollaron una serie de estrategias de apoyo y orientación para las personas despedidas, destinadas a facilitar la búsqueda de un nuevo empleo de forma más inteligente, práctica y rápida, intentando así conseguir un período de desempleo más corto. Inicialmente se conoció con el nombre de Decruitment o Dehired, pero estas expresiones no tuvieron éxito. Ya en los años 60 se atribuye a D. North, la expresión "Outplacement" (Cavazos Martinez, 2010)

El término Outplacement se acuñó en los Estados Unidos a inicios de la década de 1940 en el lenguaje de los psicólogos industriales como una orientación al personal de nivel operativo despedido. En la década de 1960, volvió al mundo corporativo refiriendo a un beneficio otorgado a miembros de las empresas con cargos directivos. Asimismo, los registros de su práctica son documentados en la siguiente década, en los casos de clérigos que se incorporaban a la vida civil (Echevarría, 2002)

Según (Westaby, 2004), aunque es una estrategia común de negocios, la reducción de planillas tiene un costo psicológico sobre el control del estrés, la ansiedad y la depresión clínica del personal desvinculado, por lo que las empresas consideraron conveniente proveerle de asistencia contratando organizaciones con recursos y servicios, como consejería en la búsqueda de trabajo, evaluación de la carrera, lista de redes, talleres de redacción de hojas de vida, capacitaciones para manejar entrevistas, marketing personal e incluso la recolocación. Todo esto, se realizó con el fin de evitar litigios, mejorar su imagen hacia la comunidad y elevar la moral de quienes sobreviven al recorte de personal (Westaby, 2004)

Fue en Estados Unidos en la década de los años 60, cuando este término surge en el vocabulario de Recursos Humanos. En este momento, el país sufría una época complicada rodeada de procesos de cambio y dificultades sociales que afectaban de forma directa a religiosos que perdían su vocación, personal militar, y técnicos y científicos de elevada cualificación de la NASA que fueron despedidos por la reducción de los programas de investigación espacial. Estas



técnicas se aplicaron por primera vez ante la demanda social de estos sujetos y la necesidad de las organizaciones como la Nasa, el ejército y la Iglesia, para reducir el impacto interno y externo de las separaciones. (Orgemer, 2002) (Uría, 1994)

Kirk (1994) señaló que, desde el punto de vista de la concepción occidental, estos programas son realmente un negocio que se iniciaron atendiendo las necesidades laborales de trabajadores operativos víctimas de la crisis económica, pero que ahora se han expandido a puestos gerenciales. También reiteró que estos servicios «se consideran dinero bien gastado porque (a) mantienen los pleitos legales, (b) apuntalan la moral de los empleados que permanecen y (c) hacen que la compañía sea vista como una organización de cuidado» (Kirk, 1994)

En 1993, en plena ola de privatización, DBM Perú introdujo el concepto del Outplacement en el país. Los empresarios pensaron que era una locura. ¿Quién iba a pagar para ayudar a recolocar a aquellos colaboradores que había que despedir? Hoy, la empresa que lidera Inés Temple desde entonces, posee la penetración más importante de Outplacement a nivel Latinoamérica. (Mendoza, 2018)

La experiencia peruana registrada es la de la Marina de Guerra del Perú, la cual se acerca más a la práctica chilena de bolsa de ofertas laborales mediante una plataforma electrónica. Esta se administra desde 2017 por una entidad privada, en este caso Bumeran.com, pero liderada por la Jefatura de Reservas Navales y Movilización. En este espacio virtual, el personal militar en situación de retiro elabora su currículum vitae, de acuerdo a un formato, y se le entrega un código de ingreso, el cual luego es colgado en la página web de la institución. Este proceso es administrado por la Oficina de Oportunidad Laboral. (Perú., 2018)

OUTPLACEMENT

Para (Uria, 1987) es «una solución ética y sin traumas para la reorientación de carrera o recolocación de ejecutivos». Afirma que, en la práctica, se trata de «un conjunto de estrategias y de técnicas que permiten, a las personas que deben dejar las empresas, tener posibilidades reales de encontrar rápidamente y en las mejores condiciones posibles (psicológicas, materiales, familiares, etc.) una nueva situación que compatibilice sus objetivos (personales y profesionales) con



la realidad del mercado del empleo y en la que tenga posibilidades de éxito». Ya que al hacer referencia a los servicios de Outplacement no menciona explícitamente la recolocación del candidato, sino que menciona la «búsqueda de una situación o expresión un tanto ambigua, el propio autor elabora posteriormente una definición más esquemática, según la cual, es un conjunto de estrategias y técnicas que permiten a las personas separadas de su empresa tener posibilidades reales de encontrar. Rápidamente y en las mejores condiciones posibles un empleo (Uria, 1987)

Es el servicio que una empresa aporta a uno o varios trabajadores despedidos, bien por sus propios medios bien a través de consultores externos, a través del cual se ofrece a dicho(s) trabajador(es) el asesoramiento, la formación y los medios necesarios para lograr una transición en su carrera, consiguiendo un nuevo trabajo en otra empresa lo más adecuado posible a su perfil y preferencias en el menor plazo posible, reduciendo así los prejuicios económicos y psicológicos que genera toda situación de despido. (Sastre, 1995)

Servicio que proporciona a los empleados despedidos el conocimiento y guía profesional para acercarle al mercado de trabajo de una manera negociada y disciplinada para encontrar y obtener una nueva posición con una mínima cantidad de tiempo. (Sweet, 1989)

Más adelante López-Mena lo define como un proceso de cambio, por medio del cual un individuo realiza una transición desde una organización a otra, con la asistencia de un especialista en el cambio, la búsqueda de empleo y en el marketing de las habilidades personales. (López – Mena, 1999)

Esta herramienta fue creada por los psicólogos John Drake y Jerry Beam, junto con la empresa consultora DBM en 1967. Con esta estrategia se acompaña a las empresas que se encuentran en proceso de fusión, adquisición o consolidación y donde, para soportar los nuevos direccionamientos estratégicos sea necesario realizar cambios en la estructura organizacional. (Mera, 2004)

El “outplacement” es 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. (Barrero, 2007)



El “outplacement” también puede verse como la desvinculación programada o asistida y el proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a las personas que están a punto de abandonar la empresa o ser transferidas a otro puesto, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, con un nivel de condiciones similares a las de su anterior puesto, en el menor tiempo posible. (Grados, 2008)

El Outplacement se basa en la recolocación de personas y es un servicio que consiste en un conjunto de medidas que una empresa, a través de un despacho especializado, ofrece a los empleados, ante la desvinculación de las organizaciones, donde se pone a disposición del empleado todas las herramientas para la búsqueda de un empleo. Para tratar con personas que se encuentran en plena reingeniería es preciso tener tacto, preparación, sensibilidad y un proceso estructurado o constituido. (Barragán, 2016)

Las empresas tanto en el Perú como en el resto del mundo se encuentran operando en tiempos impredecibles, de continuos cambios y demandas globales, por lo que cada día se genera una paulatina presión en ellas por la continua competencia por cuál será la más eficiente. Buscando siempre liderar los distintos nichos de mercado y la satisfacción de las distintas necesidades que se crean cada día por lo que puede ser usual encontrarse con reestructuraciones, así como también con recortes de personal para el cumplimiento de nuevas metas. (Mendoza, 2018)

En el Perú solo la consultora LHH – DBM ofrece reportes anuales de resultados con la cantidad de personas y empresas beneficiadas por el proceso de outplacement. Según el informe del año 2015, se sabe que un total de 39,650 personas de todos los niveles han sido beneficiadas con sus programas de recolocación de personal, desde el año 1993 hasta el 2015. Los programas de recolocación se contratan por períodos que van desde un mes hasta un año de duración. 48% del top 500 empresas más grandes en Perú brindan programas de Outplacement a sus colaboradores. (Temple, 2016)

Características y modalidades de los servicios de outplacement

La primera decisión que hay que afrontar al decidir llevar a cabo un servicio de Outplacement es la referente a quién va a realizar tal programa, ya que se presentan tres posibilidades (Lancaster y Li Pang Tang, 1989): realizarlo a través



de personas de la propia empresa (suficientemente capacitadas o tras una formación para tal fin), acudir a empresas consultoras externas, o efectuar una combinación de ambas posibilidades. (Lancaster, 1989)

Hay buenos argumentos a favor y en contra de la realización del servicio por parte de la propia empresa. A este respecto, sobre la base propuesta por Sweet (1989) se puede señalar como principales, en uno u otro sentido, los siguientes: (H., 1989)

A favor de la realización por parte de la propia empresa: Para una importante cantidad de empresas existe la impresión de que el coste de la consultoría externa de Outplacement es elevado (Doherty & Tyson, 1993), tal vez por ello, la opción de la realización por parte de la propia empresa cobra fuerza para aquellas empresas que desean ofrecer esta asistencia a sus empleados despedidos con unos recursos financieros más limitados: Puede disponerse de más tiempo para el asesoramiento individual, Hay un mayor conocimiento del entorno del individuo y la organización, argumento que es compartido por (Miller, 1987), Hay una mayor preocupación por parte de la organización y ésta se involucra más en la recolocación. Se hace evidente de cara a los empleados la preocupación que la empresa siente por ellos, Por el contrario, a favor del recurso a empresas especializadas juegan aquellos argumentos que defienden la prestación de un servicio de mayor calidad a través de consultores externos. (H., 1989)

En una campaña de Outplacement hay que realizar un buen marketing personal del candidato. Es necesario identificar sus características (autodiagnóstico), elegir sus oportunidades objetivo, aprender a explicarlo y presentarlo (resumen profesional, cartas y entrevistas), saber cómo venderlo (campaña y método de exploración), y cómo negociar su precio (sueldo y negociaciones). Al igual que en el marketing de un producto en el que el éxito consiste en que el mismo resuelva las necesidades del consumidor, el éxito del profesional consistirá en que satisfaga plenamente las expectativas de la empresa sobre su trabajo y funciones (Florez, 1993)

a) Outplacement individual

Los servicios que se ofrecen, utilizan metodologías adaptadas a la situación y características de cada trabajador. Para lograr la recolocación del colaborador



se debe pasar por un proceso, cuyas etapas consisten en: evaluación y análisis profesional-personal, de preparación y adquisición de técnicas de empleo, y finalmente una de lanzamiento de campaña y seguimiento puntual. El perfil habitual del candidato a este proceso es de un trabajador que tiene entre 35 y 45 años (De la Casa Quesada, 2007)

Por otro lado, el Outplacement colectivo es menos costoso que el individual y tiene fijado desde un comienzo el tiempo de duración del proceso. Los honorarios de la organización son fijados por medio de cuotas fijas por personas. El proceso del Outplacement colectivo, al ser grupal, el servicio prestado consiste en la organización de seminarios, en los cuales preparan al grupo de cinco a diez personas para la búsqueda de trabajo, se desarrollan bajo formas de trabajo grupal y de entrevistas individuales. (De la Casa Quesada, 2007)

Por otro lado, para (Rebai, 2006), pueden existir dos tipos de modelo de programa de desvinculación asistida: uno realizado por el propio personal de la institución que despide (modelo de trabajo interno) y otro ejecutado por un grupo de profesionales especializados en gestión de recursos humanos externos. El primero es esencialmente una consejería y acompañamiento para la búsqueda de empleo, mientras que el segundo es una secuencia de soporte emocional, examen del potencial, definición de objetivos laborales y acompañamiento en la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo.

Otra forma de clasificar es según su regulación. Los programas pueden ser normados por la legislación nacional, como en el caso de Europa, en donde su aplicación es obligatoria, o desregulados, que incluye los casos de Estados Unidos y Latinoamérica, que se constituyen en un servicio retribuido económicamente que las empresas del sector privado incorporan como parte de su estrategia de responsabilidad social corporativa. (De la Corte, 2012)

Individual I- Especial altos directivos: Enfocado a personal de alta dirección, tienen una duración mínima de 3 a 12 meses y la duración máxima es indefinida o hasta que se produzca la recolocación.

Individual II- Programa ordinario: Es el que se aplica al personal no directivo como el personal cualificado con experiencia técnica y administrativa, cuando se produce una única desvinculación por parte de la empresa patrocinadora. La duración es igual que en el anterior programa.



Existe un tercer programa individual, el Programa especial para cónyuge. Se realiza en casos de traslado o expatriación, aunque no es un servicio muy común entre las consultoras de Recursos Humanos. Este programa, consiste en recolocar al cónyuge del trabajador desvinculado, para que éste acepte la movilidad geográfica y su familia no se vea perjudicada. Por una parte, ayuda a la integración del cónyuge y a la familia, y por otro lado, ayuda en la continuación del desarrollo de la carrera profesional del trabajador. Los programas son temporales con una duración de menos de 6 meses y se suelen comenzar antes del traslado. (González, 2015)

b) Outplacement colectivo

La recolocación colectiva, o outplacement grupal, normalmente se da como consecuencia de la presentación de un ERE por parte de la empresa que está en proceso de reestructuración.

Entre las nuevas responsabilidades que se imponen a la empresa para la aceptación del ERE por parte de la Administración, está la presentación de un Plan de Acompañamiento Social, donde se detallarán las medidas previstas por parte de la empresa para evitar o reducir los efectos del despido colectivo. En este apartado, el outplacement colectivo es una medida para paliar los efectos negativos en los trabajadores que resultarán despedidos. (Twain, 2011)

Colectivo I- Grupos homogéneos de personal no directivo: Se dirige hacia trabajadores del mismo o similar nivel profesional. Tienen una duración mínima de 3 a 12 meses siendo OPC colectivo temporal, y la duración máxima es indefinida o hasta que se produzca la recolocación.

Colectivo II- Colectivos enteros de trabajadores: Dirigido a trabajadores de diferentes áreas funcionales, pero del mismo sector o empresa. La duración es grupal temporal entre 3 meses y 1 año como máximo.

Colectivo III- Antenas de empleo: Es una especialidad de Outplacement grupal ofrecida por un equipo de expertos consultores desplazados a un centro o plataforma de búsqueda, para captar las ofertas de empleo del mercado de trabajo más próximo y recolocar a un grupo de trabajadores desvinculados de su empresa. (González, 2015)

La responsabilidad social empresarial según la Institución “Ethos” de Brasil indica: “Esta forma de gestión está definida por la relación ética

y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”. (Univ. Yucra Bejarano, 2016)

Tabla 1

Cuadro comparativo de Outplacement en America Latina

Cuadro de comparación de empresas que prestan el servicio de Outplacement en países de América latina tales como: Chile, Brasil, Bolivia, Argentina y Perú.

Servicios Prestados	BOLIVIA TOTAL TALENT HR	BRASIL DNA OUTPLACEMENT	ARGENTINA GRANT THORNTON	CHILE LHH DBM
Reflexión sobre los atributos personales y profesionales.	x	x	x	x
Desarrollo de una metodología para atravesar exitosamente este momento.	x	x	x	x
Identificar fortalezas y oportunidades de marco.	x		x	x
Diseñar un plan de acción.	x	x	x	x
Poner en juego acciones para reingresar al mercado laboral.	x	x	x	x



Asesoría en la gestión del patrimonio del profesional.	x	x	x
Sesiones con headhunters especializados por función e industria		x	
<hr/>			
Elaboración propia			

En la tabla N° 1 la variable 1 (Reflexión sobre los atributos personales y profesionales) observamos que las cuatro empresas ubicadas en distintos países ofrecen este servicio, lo mismo que en la variable 2 (Desarrollo de una metodología para atravesar exitosamente este momento), por otro lado, en la variable 3 (Identificar fortalezas y oportunidades de marco), este servicio solo lo encontramos en Bolivia, Argentina y Chile, en la variable 4 (Diseñar un plan de acción) observamos a las cuatro empresas prestando este servicio, lo mismo que en la variable 5 (Poner en juego acciones para reingresar al mercado laboral), en cuanto a la variable 6 (Asesoría en la gestión del patrimonio del profesional) este servicio solo se encuentra en Bolivia, Argentina y Chile por último la variable 7 (Sesiones con headhunters especializados por función e industria) solo se encuentra en la empresa DNA Outplacement en Brasil.

No se consideró a Perú dentro del cuadro anterior ya que la empresa LHH DBM de Chile es la misma que presta servicios en Perú

CONCLUSIÓN

Es de importancia considerar que el objetivo del tema tratado como Outplacement o desvinculación asistida es un término que va más allá. Se trata del conjunto de técnicas y procedimientos que una empresa realiza con el objeto de asistir y ayudar a un empleado a encontrar trabajo y reubicarlo en el mercado laboral después de una etapa de reestructuración en la empresa y las características de este no es una práctica considerada dentro de las empresas en el Perú pero existe una que presta estos servicios de forma externa al que lo requiera, ya que al ser un término en inglés y por lo tanto sus conceptos e información se encuentra en este mismo idioma por ello muy pocos tienen conocimiento de lo que significa este en castellano por lo tanto no tienen



información sobre el manejo y lo que implica su proceso dentro de un empresa como hemos visto dentro de los antecedentes de este método dentro de las empresas del Perú no se encuentra como un área, más s existen empresas dentro del Perú que brindan este servicio tanto para personas naturales como para empresas de las cuales cabe destacar que la consultora LHH – DBM de origen chilena es la única que ofrece reportes anuales de resultados con la cantidad de personas y empresas beneficiadas por el proceso de Outplacement, como también observamos en la tabla 1 las distintas empresas encontradas en los países de Argentina, Bolivia, Brasil y Chile que ofrecen estos servicios de Outplacement de forma externa por lo cual con la búsqueda de información en artículos de investigación científica quise dejar lo más claro posible este tema para que pueda ser de utilidad a quien le sea de importancia.

BIBLIOGRAFÍA

- B., P iccolino. E. (1988). *Outplacement: the View from Human Resources*. Personnel.
- Barragán. (17 de enero de 2016). J (2000) Outplacement. Obtenido de J (2000) Outplacement: <http://www.uaq.mx/psicologia>
- Barrero, N. (2007). *Aprendizaje Metacognitivo de Competencias Profesionales*. España: Universidad de Sevilla.
- Cavazos Martinez, Antonio (2010). “Estudio Comparativo a nivel INTRA e INTER personal entre el talento humano que cuenta con apoyo del Outplacement para el proceso de desvinculación laboral”. Mexico: Monterrey N.L.
- De la Casa Quesada, Susana. (2007). Las empresas de recolocación (outplacement) y nuevos derechos del trabajador a la prevención del desempleo. *Revista del Trabajador*.
- De la Corte, Jesús. (2012). La reforma laboral: el outplacement como medida de flexibilización del mercado de trabajo. *SEJ*, 1-24.
- Doherty, N., & Tyson, S. y. (1993). A Positive Policy? Corporate Perspectives on Redundancy and Outplacement. *Personnel Review*.
- Echevarría, M. (2002). *Outplacement: Una alternativa para la desvinculación laboral*. Santiago de Chile: Facultad de Ciencias Económicas y Administratibas de la Universidad de Chile.



- Florez, V. (1993). Outplacement: una Solución Humana ante el Despido. En V. Florez, Capital humano (págs. 38-42).
- González, P. M. (2014-2015). Outplacement: Análisis del programa de recolocación. Valladolid.
- Grados, J. (2008). Nuevas Tendencias en la Gestión del Capital Humano. Conferencia.
- H., S. D. (1989). A Manager's Guide to Conducting Terminations. Lexington.
- Kirk, J. (1994). Putting outplacement in your place. Journal of Employment Counseling, 10-17.
- Lancaster, L. y. (1989). PersonnelAdministraror. En L. y. LANCASTER, Outplacement Offers Safety Net for Displaced (págs. 60-63).
- López – Mena, L. (1999). La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad en el empleo. Chile: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- Mendoza, J. (2018). ACTIVE PLACEMENT como efecto de la transformación digital, el programa clásico de outplacement se relanza bajo un nuevo enfoque y con el uso de inteligencia artificial. LHH DBM Perú, 5.
- Mera, S. (2004). Diferencias y Similitudes en la Aplicación de Concepto de Mejoramiento Continuo en el Sector Empresarial Japonés y Estadounidense. Bogota - Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería.
- Miller, R. (1987). *Outplacement Myths Unlock the Mystery of its ineffectiveness*. Personnefournal.
- Morin, W. J. (1977). *Outplacement Counseling: What is it?* The Per.sonnel and GuidanceJoarnal,.
- NEWMAN, L. (1988). *Goodbye is not Enough. Avoid Outplacement Prograrus that Treat alí Employees the Same*. PersonnelAdministrator.
- ORGEMER, G. (2002). *Enciclopedia de los Recursos Humanos*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Perú., M. d. (2 de agosto de 2018). *Bolsa laboral*. Obtenido de Bolsa laboral: <http://marinaguerraperu.bumeran.com.pe/index.bum>
- Rebai, F. (2006). *Programa de desvinculación asistida por la empresa*. Invenio.



- Sastre, M. (1995). *Outplacement: Una aproximación a su realidad teórica*. Madrid: Universidad Complutense.
- Sweet, D. (1989). A manager's guide to conducting terminations. Lexington. *Lexington*, 147.
- Temple, I. (10 de Julio de 2016). *La cultura del outplacement en el Perú*. Obtenido de La cultura del outplacement en el Perú: <https://lhh.pe/prensa/la-cultura-del-outplacement-peru/>
- Twain, M. (2011). *Outplacement "Las personas comunes siempre intentan empequeñecer tus ambiciones. Pero la gente excepcional es la que te hace sentir capaz de hacer cosas excepcionales"*. Fundació factor humá.
- Univ. Yucra Bejarano, E. J. (2016). ANÁLISIS DEL OUTPLACEMENT Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA CIUDAD DE SUCRE – BOLIVIA. *Investigación&Negocios*, 60.
- Uria, F. (1987). *El Outplacement Individual en la Práctica*. Madrid: AEDIPE.
- URÍA, F. (1994). *El Éxito En La Búsqueda De Un Nuevo Empleo: El Outplacement*. Madrid: Pirámide.
- Westaby, J. (2004). The impact of outplacement programs on reemployment criteria: a longitudinal study of displaced managers and executives. *Journal of Employment Counseling*, 19-24.
- ZAGAT, H. (1985). *Outplacement and Severance Pay Practiques*. Personnel.