

## INTERCAMBIO DE PERSONAL (OUTPLACEMENT): IMPRESINDIBLE EN UN ENTORNO DE DESEMPLEO E INSUFICIENTE PROTECCIÓN LABORAL

Leonel Pedro Pérez Fernández\*\*  
Concepción Herrera Alcázar\*\*  
Jessica Ivonne Orozco Delgado\*\*\*

(Recibido: 10-junio-2020 – Aceptado: 20-julio-2020)

23

### **Resumen**

Factores socioeconómicos como la pobreza, inseguridad e incluso la informalidad son agravados por el problema del desempleo, dichos elementos conforman un proceso iterativo y de comportamiento incremental a través del tiempo. En virtud de lo anterior, se analiza la viabilidad de un intercambio de personal vía Outplacement entre dos empresas del sector lácteo de la Zona Metropolitana del Valle de México, como una alternativa para disminuir los periodos de búsqueda de empleo y en consecuencia elevar el índice de ocupación, a fin de que los trabajadores que así lo deseen, cuenten con la posibilidad de laborar durante toda su vida productiva.

**Palabras clave:** Outplacement, intercambio de personal, desempleo, gestión del capital humano.

**Clasificación JEL:** J24, J63, J64, J83, M12

### **Outplacement: essential in environment of unemployment and insufficient labor protection**

### **Abstract**

Socioeconomic factors such as poverty, insecurity and even informality are aggravated by the problem of unemployment, these elements form an iterative process with incremental behavior

- \* Maestro en Planeación Estratégica por la Escuela Comercial Cámara de Comercio, email: leonel.perez@eccc.mx; leonelperez@exalumno.unam.mx.
- \*\* Doctora en Administración Pública del Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública, email: herrera@eccc.mx, cha562009@hotmail.com.
- \*\*\* Maestra en Administración por la Escuela Comercial Cámara de Comercio, email: jessica.rozco@eccc.mx.

over time. By virtue of the above, the viability of personnel exchange via Outplacement between two companies of the dairy sector of the Metropolitan Area of the Valley of Mexico is analyzed, as an alternative to diminish the periods of job search and consequently to increase the index of occupation, so that the employees who thus wish it, count on the possibility of occupying themselves during all their productive life.

**Keywords:** Outplacement, exchange of personnel, unemployment, management of human capital.

**JEL Classification:** J24, J63, J64, J83, M12

## Introducción

Las grandes empresas, ya sea que su dimensión este dada por número de empleados, por ventas o participación en el mercado, contribuyen en menor medida respecto de las pequeñas y medianas en la captación de personal empleado (INEGI, 2015). Pero solo las primeras, cuentan con una estructura organizacional robusta, con un área especializada de recursos humanos y capital suficiente para mantener constante el proceso de rotación externa de personal. Es importante mencionar que el despido injustificado por tan solo un año de antigüedad representa al menos 4 meses de salario según lo estipulado en La Ley Federal del Trabajo, los gastos por este concepto son considerables.

Por tanto, en esta investigación se consideran de manera imparcial los intereses de las empresas y de los empleados, en virtud de que la ley suele estar del lado de quien mejor la conoce. No siempre es el empleador quien se encuentra en situación de ventaja, por ende, el objetivo primordial es demostrar que el Outplacement es una herramienta que puede apoyar la reducción del desempleo y que implementarlo no representa un gasto adicional para las empresas.

La aplicación por ley de una herramienta administrativa *ad hoc* que permita a las organizaciones intercambiar personal capacitado, con experiencia y habilidades acordes a sus necesidades, convergería si no en ahorro, sí en un beneficio para la empresa y sobre todo se impulsaría una mejora sustancial en el aprovechamiento de la población económicamente activa (PEA).

Para tocar el tema del Outplacement es necesario en principio, emplear su traducción como asesoramiento para la recolocación de colaboradores, patrocinado por la empresa (Pickman, 2006), además de la definición que este documento adoptó como “intercambio de personal”.

Autores alemanes como Sauer Mechthild o Uwe Wind, proponen un enfoque basado en la disminución de problemas de salud, que en estos tiempos ha ocasionado la sola idea de perder el empleo. Asimismo en el caso de Pickman, se aborda el tema desde la óptica jurídica, es decir, aquella que pueda anticiparse a problemas legales en las empresas que despiden a su personal (Pickman, 2006; Sauer, 2013; Wind & Hendrik, 2017).

En este caso, algunos de los beneficios que se observarían al instrumentar el Outplacement, bajo la óptica de Pickman, es el hecho de identificar los costos en los que se incurre por ejemplo, el monto por finiquitar o liquidar a un empleado, sumado a los costos de atraer, seleccionar, contratar, inducir, capacitar y desarrollar al nuevo personal que, si en términos generales se evalúan dichas erogaciones, los gastos en juicios laborales, capacitación e inducción son mucho más elevados que la instrumentación del Outplacement, el cual no solamente otorgaría un beneficio a las empresas, sino también estarían en condiciones de apoyar la planta productiva del país.

*Conditio sine qua non* de un programa de Outplacement, es que integre de manera estructurada los beneficios y perjuicios en materia laboral que atañen a las empresas, a los empleados y al Estado en su conjunto, de no ser así, los problemas irán mermando el nivel productivo de alguno de los tres sectores de la economía, puesto que no existe una política pública que garantice pleno empleo a todos los mexicanos en edad productiva y que esté basada en un enfoque moderno de la gestión del capital humano (Figura 1).

**Figura 1**  
**Gestión moderna del capital humano**



Fuente: Alles (2016).

Es de hacer mención, que la gestión de los recursos humanos contemporánea, debe involucrar una evaluación integral, que también tome en cuenta además de las habilidades, trayectoria o experiencia, su situación de movilidad hacia los centros de trabajo, pues en ocasiones los puntos geográficos identificados para el traslado de los empleados no se refleja en una mayor productividad en sus funciones, situación que en ocasiones ya ha sido solventada por algunas empresas a través del transporte del personal.

En tal virtud y tomando en consideración los tiempos difíciles que está viviendo el orbe y en particular el país, respecto de la pandemia y las catástrofes naturales que azotan a la población más vulnerable de la planta productiva, se hace necesaria la instrumentación de aquellas herramientas administrativas que no solo apoyen al talento humano con más experiencia, sino que también eviten incurrir en gastos innecesarios en el momento de traspasar los muros de la empresa, enfrentándose a las oficinas defensoras del trabajo como pudieran ser las Juntas de Conciliación y Arbitraje.

## 1. Materiales y métodos

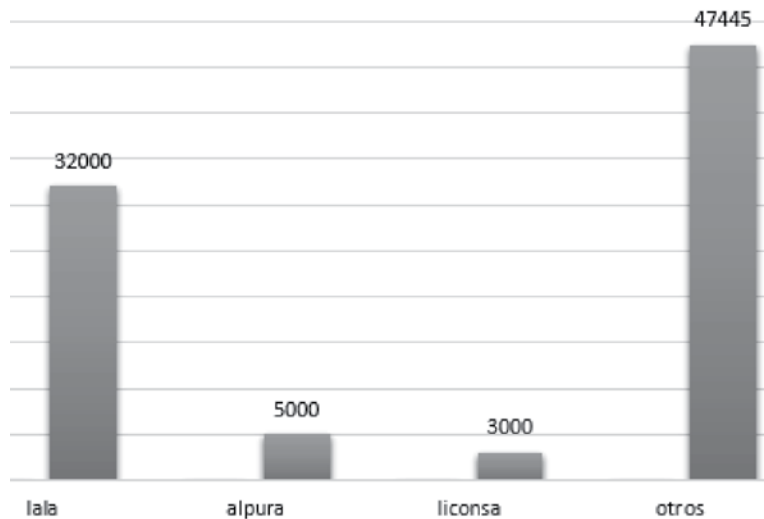
Esta investigación se inicia con un estudio de gabinete a través del método deductivo, toda vez que el Outplacement se originó en Estados Unidos en 1944, como una necesidad de regresar al servicio a los soldados que participaron en la Segunda Guerra Mundial, quienes contaban con una serie de habilidades útiles pero indeseables para mantenerse ociosas (Pickman, 2006).

Con apoyo del método comparativo, se revisa la experiencia de los países que han instrumentado el Outplacement; asimismo, se seleccionó una planta de Grupo Lala, S.A.B. de C.V. (Lala) y una planta de Ganaderos de Leche Pura, S.A.P.I. de C.V., (Alpura) para realizar el estudio de campo, las empresas mencionadas representan alrededor del 50 y el 20% respectivamente del mercado nacional productoras de lácteos, además de que emplean en conjunto a más de 37,000 colaboradores ([www.alpura.com](http://www.alpura.com) y [www.lala.com](http://www.lala.com)), (Gráfica 1).

También se hace hincapié que, con la aplicación del método inductivo, esta corriente nos permite inferir que la viabilidad técnica y económica del Outplacement, puede escalarse a nivel nacional entre empresas que pertenezcan al mismo sector y ofrezcan similares condiciones laborales.

26

**Gráfica 1**  
**Número de empleados en el sector lácteo mexicano**



Fuente: elaboración propia con datos de [www.alpura.com](http://www.alpura.com) y [www.lala.com](http://www.lala.com).

## 2. Entorno laboral de las empresas analizadas

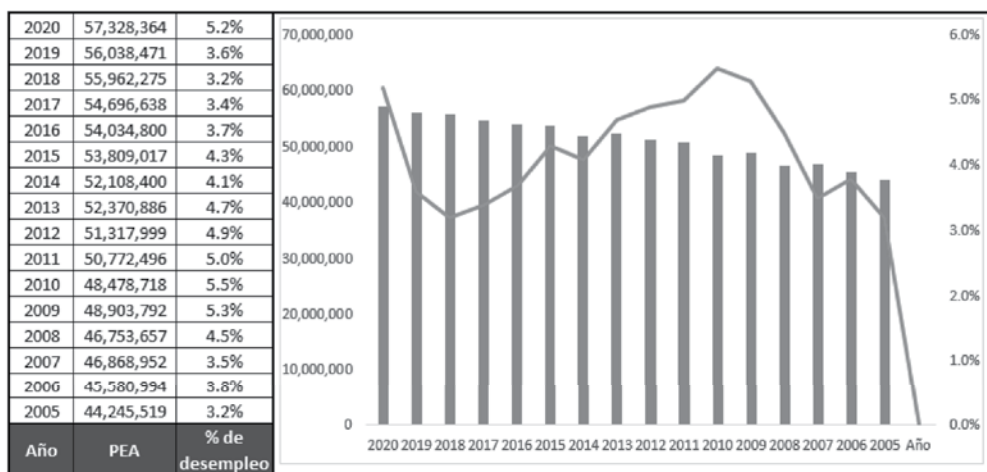
Con el objeto de evaluar la situación laboral de los empleados de ambas empresas, se diseñó un instrumento de recopilación de datos conformado por 274 cuestionarios (ver anexo,

Instrumento I), su aplicación se realizó al personal operativo durante los cambios de turno mediante muestreo ejecutado con la técnica bola de nieve.

### 2.1. Estudio de campo

Como se observa en la Gráfica 2, el desempleo se ha mantenido constante durante los últimos tres sexenios, con una tendencia al alza a partir del inicio del último periodo.

**Gráfica 2**  
**Población Económicamente Activa y porcentaje de desocupación en México**



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI.

En este caso, la revisión de la literatura conjuntamente con el estudio de campo, permitieron abordar el tema del Outplacement como una herramienta administrativa integral, con beneficios para todos los involucrados, ya que por un lado, las empresas pueden contar con un sistema legal que les conceda ejecutar en términos prácticos, una actividad equivalente sin incrementar el presupuesto que se destina a la gestión del capital humano y por otro lado, los empleados gozarían de seguridad laboral manteniendo su nivel de ingreso, amén de que el indicador del empleo a nivel nacional, se vería impactado positivamente.

### 2.2. Diferencias entre las prestaciones que ofrecen las empresas

Las condiciones y prestaciones laborales que otorgan las empresas analizadas muestran diferencias de aplicación que requieren una evaluación adicional.

Por un lado, los empleados de Alpura ubicada en Cuautitlán Izcalli, Estado de México, cuenta con transporte por parte de la empresa y comedor sin costo para todo su personal dentro de las instalaciones; sin embargo, la rotación vertical es prácticamente nula, son pocos los empleados que manifiestan haber recibido un ascenso y existen empleados que llevan 20

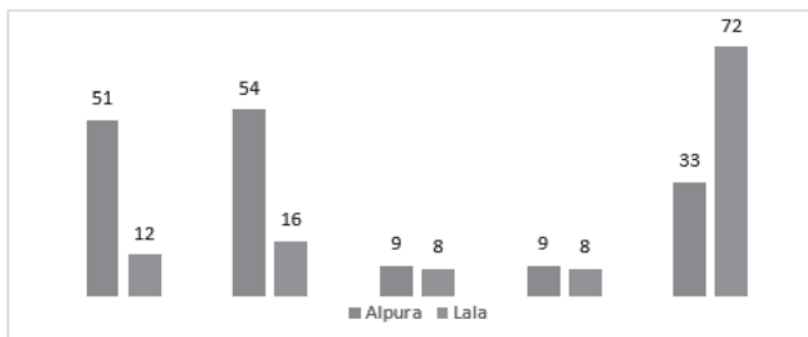
años realizando la misma actividad, a pesar de contar con los conocimientos y habilidades necesarias para poder crecer al interior de la organización.

Independientemente del apoyo en el transporte, los empleados gastan \$30.00 pesos en promedio para desplazarse hacia la empresa, amén de la espera que realizan mientras terminan de ocuparse los camiones en su totalidad, dicha espera dura alrededor de 35 minutos.

Por su parte, el personal operativo de la planta Lala ubicada en la Colonia Industrial Vallejo en la Alcaldía Azcapotzalco, manifestó contar con mayor flexibilidad por parte de la empresa para obtener ascensos, cuentan con 60 días de aguinaldo y caja de ahorro.

Aunque el personal de Lala tiene mayor antigüedad en la empresa respecto de los empleados de Alpura, el total de la muestra evaluada promedia 3.2 años de experiencia, tiempo suficiente para desarrollar las habilidades necesarias para colaborar de manera eficiente en cualquier otra empresa del sector (Gráfica 3).

**Gráfica 3**  
**Años de antigüedad de los empleados de Lala y Alpura**

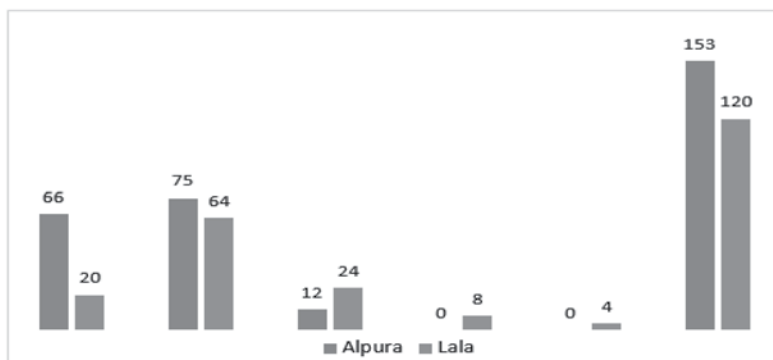


Total de trabajadores	23%	26%	6%	6%	39%	100%
	63	70	17	17	105	272
Alpura	51	54	9	9	33	156
Lala	12	16	8	8	72	116
Minutos empleados en llegar al trabajo	1 año	2 años	3 años	4 años	Más de 5 años	Promedio 3.2 años

Fuente: elaboración propia con datos recopilados mediante aplicación de instrumento diseñado para el efecto.

Con relación al tema de la movilidad, los empleados cuestionados no le dan importancia al tiempo invertido en llegar a su empleo; por ejemplo, quienes trabajan de 6:00 am a 14:00 pm consideran aún menos importante el trayecto, pero es indudable que el ahorro de tiempo invertido en el traslado repercute directamente tanto en su desempeño como en su vida personal; por lo tanto, el tiempo promedio para llegar a la empresa es de 47 minutos (Gráfica 4).

**Gráfica 4**  
**Tiempo que emplean los empleados en llegar a su empleo**



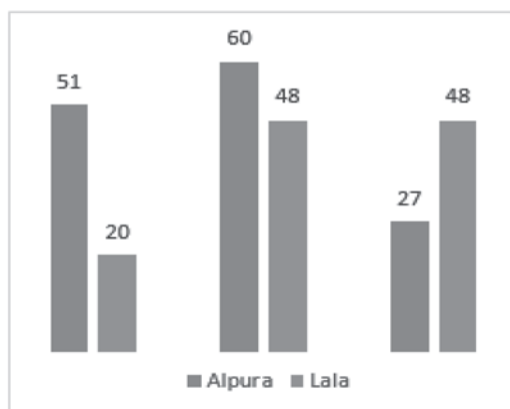
Total de trabajadores	32%	51%	13%	3%	1%	100%
	86	139	36	8	4	273
Alpura	66	75	12	0	0	153
Lala	20	64	24	8	4	120
Minutos empleados en llegar al trabajo	Hasta 30	31-60	61-90	91-120	Más de 120	Promedio 47 minutos

29

Fuente: elaboración propia con datos recopilados mediante el instrumento diseñado para el efecto.

Asimismo, para el 28% de los encuestados se trata de su primer empleo, la media de los empleados que conforman la muestra ha tenido dos empleos a lo largo de su trayectoria, por lo que para la mayoría de ellos, el cambio no resultaría una experiencia desconocida (Gráfica 5).

**Gráfica 5**  
**Número de empleos en los que han estado los empleados encuestados**



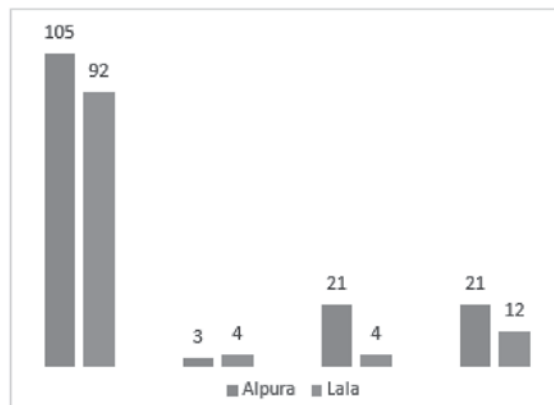
Total de trabajadores	28%	43%	30%	100%
	71	108	75	254
Alpura	51	60	27	138
Lala	20	48	48	116
Número de empleos	1	2	3	Promedio 2 empleos

Fuente: elaboración propia con datos recopilados mediante el instrumento diseñado para tal efecto.

Resultado del cuestionario aplicado al personal operativo, se tiene que la principal razón por la que los empleados están dispuestos a cambiar de empresa es para incrementar sus ingresos; trabajar más cerca de su casa ocupa el tercer lugar en sus preferencias; no obstante, un fenómeno que no se analiza y es evidente, es que utilizan menos tiempo y dinero para llegar a su empleo, lo que significa automáticamente una mejora en su ingreso (Gráfica 6).

30

**Gráfica 6**  
**Razones de los empleados por las que cambiarían su actual empleo**



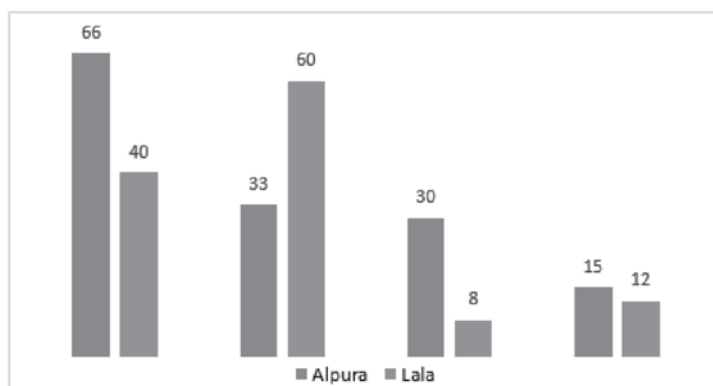
Total de trabajadores	75%	3%	10%	13%	100%
	197	7	25	33	262
Alpura	105	3	21	21	150
Lala	92	4	4	12	112
Razones por las que cambiaría su empleo actual	Ganar más dinero	Cambio de ambiente laboral	Trabajar cerca de casa	Desarrollo profesional	En promedio, sólo el 6% de los encuestados considera más importante el ambiente laboral y la cercanía al trabajo que el ingreso

Fuente: elaboración propia con datos recopilados mediante aplicación de instrumento de campo.



Al estar ambas empresas bien establecidas y posicionadas en el mercado, sus empleados dan un peso considerable a su reputación, ellos consideran la estabilidad laboral y la posibilidad de crecer profesionalmente, como las principales razones para permanecer en su empleo (Gráfica 7).

**Gráfica 7**  
**Razones de los empleados para continuar en su empleo**



Total de trabajadores	75%	3%	10%	13%	100%
	106	93	38	27	264
Al pura	66	33	30	15	144
Lala	40	60	8	12	120
Razones por las que cambiaría su empleo actual	Estabilidad laboral	Oportunidad de crecimiento	Vive cerca de su trabajo	Le gusta su trabajo	En promedio, 38% de los encuestados le da mayor peso a la estabilidad y crecimiento laboral

Fuente: elaboración propia con datos recopilados mediante aplicación de instrumento de campo.

### 2.3. Resultados de la encuesta al personal administrativo

Por otro lado, se envió una invitación de contacto con una encuesta al personal administrativo de las empresas objeto de esta investigación (ver anexo, Instrumento II), a través de LinkedIn (<https://www.onlineencuesta.com/s/caa054f>), con el fin de conocer su opinión sobre el Outplacement, así como el tratar de investigar acerca de sus indicadores de gestión. Solo tres (3) involucrados contestaron de manera electrónica, amén de que se levantaron siete (7) encuestas de forma presencial con los siguientes resultados:

**Tabla 1**  
**Número de encuestas aplicadas al personal administrativo**

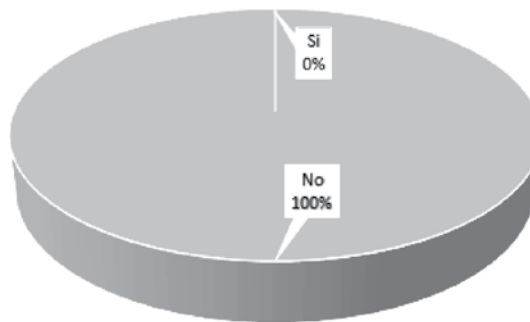
<i>Categoría / Puesto</i>	<i>Número de encuestas</i>
Supervisor de recursos humanos	1
Analista de recursos humanos	1
Analista de formación	1
Coordinador de capacitación	1
Gestión de talento y capacitación	2
Atracción de talento	2
Jefe de recursos humanos	2

Fuente: elaboración propia.

32

En tal virtud, a continuación se presentan algunos de los resultados que se consideraron son importantes para el objetivo de este documento. A saber:

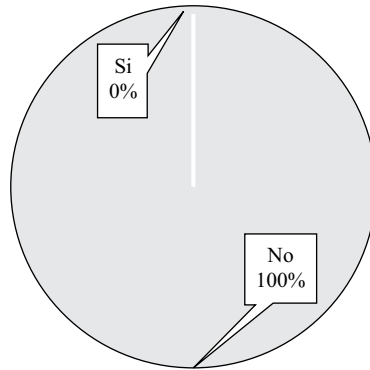
**Gráfica 8**  
**¿Alguna vez ha implementado un programa de Outplacement?**



Fuente: elaboración propia.

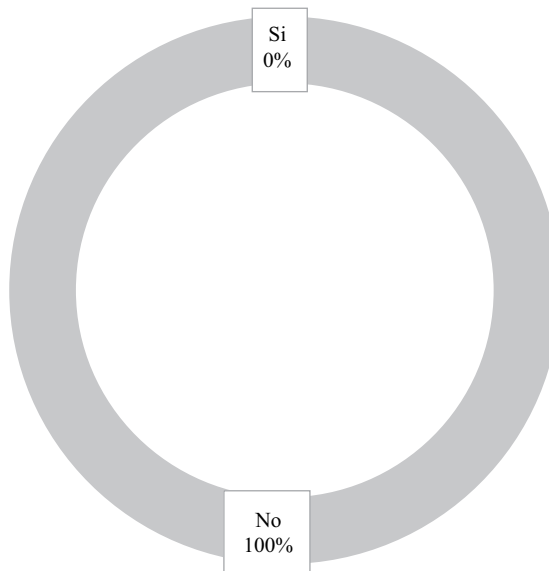
A pesar de que 2 de las 10 personas encuestadas manifestaron tener conocimiento acerca del Outplacement, es decir, el 20% de la muestra, en términos generales todos reconocen no haber aplicado en la empresa en la que trabajan ni en ninguna otra, alguna herramienta de recolocación para el personal que deja la organización.

**Gráfica 9**  
**¿Actualmente su empresa tiene demandas laborales?**

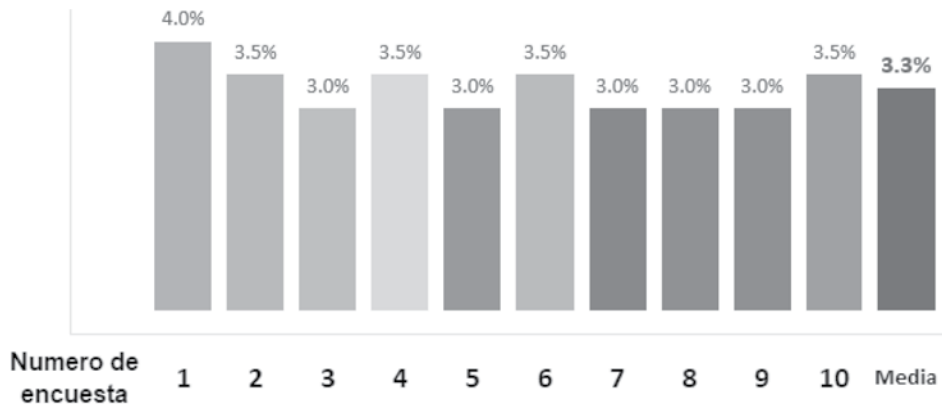


Fuente: elaboración propia.

**Gráfica 10**  
**¿Durante el último año su empresa ha sido motivo para enfrentar gastos por laudos?**



Fuente: elaboración propia.

**Gráfica 11****¿Cuál fue el índice de rotación de personal de su organización durante el último año?**

34

Fuente: elaboración propia.

### 3. Discusión

El personal administrativo encuestado considera con reserva la aplicación del Outplacement, ya sea por desconocer la herramienta o por natural resistencia al cambio; el 80% de los encuestados manifestó poco conocimiento sobre el tema y el 100% no sabe si en la empresa alguna vez se ha aplicado (Gráfica 8). En general, todos los encuestados niegan despidos injustificados en el último año y su política de confidencialidad les impide ofrecer cifras sobre los montos generados por la rotación de personal o por el pago de laudos a empleados de tipo operativo. Empero, se obtuvo una cifra con el dato de la rotación, el promedio de antigüedad y el número de empleados totales de las dos plantas analizadas.

El Outplacement no debe observarse como una herramienta que apoya a la organización para deshacerse de un empleado conflictivo o con bajo rendimiento, sino que deberá ser un nicho de oportunidad para los empleadores que valoren a sus empleados con más de 3 años de antigüedad en la empresa, en el caso de que ya han demostrado su valía, o bien, porque no fueron evaluados correctamente para llegar hasta ese punto de antigüedad.

Si se toma en cuenta una de las premisas que marca el Outplacement, es conveniente que el intercambio de recursos humanos con similar trayectoria, sea una política empresarial en México, pues ello contribuiría en la mejora de las condiciones laborales de los empleados, incentivándolos y dándoles una nueva oportunidad de vida y de carrera, dentro de un ambiente diferente.

Si el canje de personal obedece exclusivamente a la ubicación geográfica de los empleados, el Outplacement es totalmente viable en cualquier sector empresarial, aunque en menor medida, ya que solo el 8% de los empleados que laboran en una planta, están residiendo menos alejados de la otra.

Se estima que durante el 2019 las empresas mencionadas han hecho erogaciones por \$1,494,103.10 de pesos por pago de finiquitos correspondientes al 3.3% de rotación de personal (Gráfica 11); en el caso de los gastos por despido injustificado, aun cuando los encuestados

niegan demandas o laudos (Gráficas 9 y 10) significarían cantidades importantes por este concepto. En adición a lo anterior, la ausencia de conflictos laborales en las empresas estudiadas no refleja la realidad del entorno nacional, al registrarse 227 900 conflictos individuales que atendieron las juntas locales de conciliación y arbitraje, de los cuales el 11.4% fueron laudos en favor de los trabajadores ([www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)).

Es ineludible la intervención del Estado como garante de pleno empleo a toda la población en edad productiva, por ello, se hace necesaria la adecuación de la normatividad en la materia, tomando como indicadores la experiencia y habilidades desarrolladas durante varios años, cuyos resultados se reflejaron a través del levantamiento de datos aplicada a la muestra significativa, elevando incluso al rango de política pública el establecimiento del Outplacement como parte de la vida laboral entre las empresas privadas del país.

## Conclusiones

En la actualidad, la gestión del capital humano exige una visión integral de la Administración Científica y de la Teoría de las Relaciones Humanas, sumadas al hecho de que las personas son el activo más valioso de la organización, en donde la motivación y el desarrollo de habilidades a través de un buen liderazgo, no sean solo moda, sino la mejor forma de responder a las necesidades del mercado y con ello diferenciarse en un entorno competitivo.

Uno de los hallazgos encontrados en la investigación es que en la práctica, el aumento de población en búsqueda de oportunidades laborales permite a las empresas soslayar conflictos, por lo que delegan algunas responsabilidades a los gremios sindicales, por citar algunos ejemplos y de acuerdo con datos recabados en la investigación de campo se encuentran: actividades recreativas o extra laborales, programas de capacitación e incluso, el ingreso o la salida del personal de la organización, principalmente cuando se trata del nivel operativo.

Como un ejemplo de éxito, se menciona Alemania que opera de forma regular el Outplacement, cuyo propósito es evitar angustia entre los empleados, propiciando un ambiente de certeza laboral encaminado a la productividad empresarial; en países como España su aplicación es obligatoria cuando la decisión afecta a más de 50 empleados; en México es prácticamente inexistente, las empresas que ofrecen el apoyo lo hacen a través de oficinas de consultoría, pero se enfocan en personal directivo, quedando sin oportunidad el personal operativo que representa el grueso de la población.

Los informantes clave de las empresas analizadas en esta investigación, coinciden en que existe una rotación media de 3.3% entre sus empleados, cuya causa principal es la renuncia voluntaria. Dicho porcentaje se encuentra en concordancia con el índice de desocupación del país; esto último sugiere que las condiciones laborales estimulan la búsqueda constante de oportunidades con la esperanza de acceder a un mejor sitio de trabajo; sin embargo, los periodos de búsqueda de un nuevo empleo vienen a engrosar la desocupación en México y se convierten en horas disponibles no ejecutadas y por tanto improductivas.

En resumen, se observó que un vacío dentro de la práctica administrativa laboral, es la ausencia de una herramienta como el Outplacement, que podría disminuir en un futuro, los problemas de desempleo tan recurrentes que se dan en los tres sectores de la economía; con independencia de lo anteriormente dicho, sería conveniente que las grandes empresas tomaran en cuenta tanto al personal experimentado como al bono demográfico que actualmente se encuentran en situaciones difíciles para poder laborar en un empleo digno. Hablando del sector industrial de lácteos, se sugirió todo un programa a nivel piloto para que, de manera experimental, las empresas objeto de estudio, pudieran contrastar en principio el *know how*

del personal con antigüedad vs personal de nuevo ingreso cuyos gastos se generan durante el periodo de la curva de aprendizaje; asimismo se sugirió el realizar un estudio financiero comparativo entre los costos de un despido injustificado y el pago de laudos vs la posibilidad de realizar una rotación de personal entre su personal; por otro lado, también se sugiere la firma de un convenio entre dichas empresas, para que se lleve a cabo la rotación de personal entre ambas, de aquel personal que pudiera transmitir sus amplios conocimientos potenciándolos al cambiar de ambiente y de ubicación geográfica.

Finalmente, esta investigación podría ser objeto de varios estudios que en el futuro, le den al empresario la oportunidad de disminuir gastos legales o administrativos, como consecuencia de aquellos conflictos que no se pudieron resolver al interior de la organización; en cuanto al trabajador con pericia, se hace necesario que hoy en día se le otorgue una certeza laboral que redunde en su proyecto de vida y de carrera, sin omitir por supuesto la parte que le corresponde al Estado, es decir, el potenciar esta corriente a política pública.

### Bibliografía

36

- Alles, M. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Pickman, A. (2006). The Complete Guide to Outplacement Counseling. New York: Routledge.
- Sauer, M. (2013). Outplacement - Beratung. Frankfurt: Gabler.
- Wind, U., & Hendrik, B. (2017). Outplacement. Berlin: Gabler.
- www.alpura.com. (s.f.). Obtenido de www.alpura.com: <https://www.alpura.com/>
- www.ilo.org. (s.f.). Obtenido de <https://www.ilo.org/global/publications/lang--es/index.htm>
- www.inegi.org.mx. (s.f.). Obtenido de <http://www.inegi.org.mx>
- www.lala.com. (s.f.). Obtenido de <https://www.lala.com.mx/>
- www.stps.gob.mx. (s.f.). Obtenido de <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/>

Anexos

**Instrumento I**  
**Cuestionario aplicado al personal operativo**

**ESCUELA COMERCIAL CÁMARA DE COMERCIO**  
**CUESTIONARIO SOBRE EMPLEO**

Instrucciones: Con la ayuda de un bolígrafo de tinta negra marque con una "X" su respuesta y complemente según sea el caso, agradecemos de antemano su tiempo y atención. Así mismo, le aseguramos que sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y que el único fin de esta investigación es de carácter académico, por lo que sus respuestas nos serán de mucha ayuda para concretar la misma.

Edad  Genero M  F

1.- ¿Cual es el puesto que ocupa dentro de la empresa?

- Ayudante general  
 Operador de producción  
 Jefe de línea  
 Otro ¿Qué puesto? \_\_\_\_\_

2.- ¿Cuenta con prestaciones adicionales a las que marca la ley?

Sí  No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

3.- ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?

1 año  2 años  3 años  4 años  más de 5

4.- ¿En cuantas empresas a trabajado?

1  2  3  4  5 o más

5.- ¿Cuál fue la razón por la que dejo su anterior empleo?

- Terminación de contrato  Despido  
 Retiro voluntario  Otro Por favor especifique: \_\_\_\_\_

6.- En su empleo actual ¿ha tenido ascensos?

Sí  No

¿En cuantas ocasiones? 1  2  3

7.- Aproximadamente ¿Cuántos minutos tarda en llegar a su trabajo?

0-30  31-60  61-90  91-120  más de 120

8.- ¿Cuánto dinero gasta en transporte para llegar a su trabajo?

\$0-\$30  \$31-\$50  \$51-\$100  más de \$100

9.- ¿En que municipio/alcaldía vive?

10.- En caso de que estuviera usted buscando un nuevo empleo ¿Cuál sería la razón?

- Ganar mas dinero  Cambiar de ambiente laboral  
 Trabajar mas cerca de casa  Desarrollo profesional

11.- Dentro de sus planes laborales ¿A usted le gustaría jubilarse en su actual empleo?

sí  No  No sabe

12.- ¿Cuál sería para usted el principal motivo para continuar en su empleo?

- Estabilidad laboral  Oportunidad de crecimiento  
 Cercanía del trabajo a casa  Le gusta su trabajo

Fuente: elaboración propia.

## Instrumento II Encuesta aplicada al personal administrativo

### ESCUELA COMERCIAL CAMARA DE COMERCIO ENCUESTA SOBRE EMPLEO

La presente encuesta tiene como fin el estudio del empleo, usted fue seleccionado para contestar la misma debido a que su nivel estricta confidencialidad y al final de la investigación le haremos llegar una copia electrónica con los resultados, de antemano ¡muchas gracias por su colaboración!

Edad  Genero M  F

1.- ¿Cual es el puesto que ocupa dentro de la empresa?

---

2.- ¿Qué opina de los programas de outplacement?

---

---

38

3.- ¿Alguna vez han implementado un programa de outplacement?

Sí  No  ¿En dónde? \_\_\_\_\_

4.- ¿Considera al outplacement como un programa que puede ofrecerse a todo el personal o solo para ejecutivos?

---

---

5.- ¿Tiene usted el dato del numero de rotaciones internas de su personal en el ultimo año?

---

---

6.- ¿Cuánto despidos hubo es su organización durante el ultimo año?

---

---

7.- ¿Cuáles son las principales razones por las que se despide al personal en su empresa?

---

---

8.- ¿Actualmente su empresa tiene demandas laborales?

Sí  No  ¿Cuántas? \_\_\_\_\_

9.- ¿Durante el ultimo año su empresa ha tenido laudos?

Sí  No  ¿Cuántos? \_\_\_\_\_

10.- ¿Cuál es el monto anual promedio en su empresa por concepto de liquidaciones?

---

11.- ¿Cuál es el monto anual promedio en su empresa por concepto de indemnizaciones?

---

12.- ¿Cuál fue el índice de rotación de personal de su organización durante el ultimo año?

---

Fuente: elaboración propia.