



OUTPLACEMENT: ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD COMO ESTRATEGIA DE REINSERCIÓN LABORAL

Autores:

*Jorge Guadalupe Treviño Montemayor
U.A.N.L. – FACPYA (School of Business)
Privada Octavio Paz No. 533
Col. Rincón de San Jemo
Monterrey, N.L. 64637
jgtrevinom@yahoo.com.mx
Mexicano*

*Genaro Alberto Carrizales Velázquez
U.A.N.L. – FACPYA (School of Business)
París No.17
Col. Jardines de Linda Vista
Guadalupe, N.L. 67123
genarokuda@gmail.com
Mexicano*

Fecha de envío: 20/Abril/2015

Fecha de aceptación: 21/Mayo/2015

Resumen

El presente trabajo ofrece los antecedentes acerca del outplacement, 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. Brindamos además las razones para su uso por empleadores y trabajadores, los resultados que se esperan al contratarlo, si es de carácter obligatorio o es opcional de acuerdo a la reglamentación en diversos países. También establecemos la demanda por el servicio de outplacement, la eficiencia del mismo y los beneficios que proporciona a quienes lo utilizan. Finalmente, se entrega una serie de estadísticas recopiladas de diversas organizaciones dedicadas a este servicio, así como de la Oficina de Estadísticas del Trabajo de los Estados Unidos de América.

Abstract

This work presents the background of outplacement, its beginnings and the how it is handled today, including all possible variations in which the service is offered to transition employees. We also establish different reasons for employers and former employees to seek for this service, results expected from hiring it, and if outplacement is mandatory or optional according to regulations in different countries. As well, the demand for outplacement services, its efficiency level and the benefits stemming from it are noted. Finally, a series of statistical data collected from multiple outplacement services organizations, as well as from the United States Bureau of Labor Statistics, are included.

Palabras Clave

Colocación, empleadores, empleados en transición, outplacement, reinserción laboral.

Introducción

El outplacement es un servicio de colocación o reinserción laboral contratado por los empleadores para sus trabajadores leales a la empresa. Este servicio ofrece apoyo para la efectiva administración de los recursos del empleado en búsqueda de una nueva oportunidad de trabajo, apoyo psicológico para empleado y cónyuge, así como técnicas laborales según su área de oportunidad.

La razón principal del nacimiento de esta práctica se atribuye a la necesidad de apoyar a los empleados – que no pueden continuar en la empresa dado que no existe suficiente presupuesto para sus sueldos, ha desaparecido el puesto que ocupaban, o cualquier otra razón – a lograr la continuidad de sus funciones laborales como agradecimiento por el servicio y lealtad ofrecidos a su anterior empleador.

Los beneficios de utilizar los servicios de una empresa especialista de outplacement son, por mucho, superiores, ya que se acorta considerablemente el tiempo de espera entre empleos y el nivel de estrés experimentado por el empleado en transición es sustancialmente menor.

El objetivo de este trabajo consiste en, basados en la colección de información, determinar si, hoy por hoy, el outplacement como estrategia de reinserción laboral es realmente efectivo.

Análisis Teórico

Outplacement

Encontramos en Business Dictionary (2015) que el significado de la palabra outplacement es “El proceso de una compañía que ofrece ayuda a empleados que recientemente han terminado su relación laboral en la búsqueda de otras oportunidades de empleo”.

Este servicio o prestación, según el manejo del mismo por la empresa, normalmente es ofrecido a los ex empleados por la compañía en la que trabajaban a través de una empresa que ofrece el outplacement. El servicio es por un tiempo limitado, usualmente suficiente para que se logre recolocar a quien ha quedado sin empleo. No es obligatorio para las compañías proporcionar directamente este servicio. El servicio de outplacement es pagado directamente por la compañía que ha ajustado su personal.

Origen

De acuerdo a Pickman (1994), se ofrece el crédito por este servicio innovador a Bernard Haldane a finales de los años 40s, apoyando a los militares que buscaban reintegrarse a la fuerza laboral civil de los Estados Unidos de América. También comenta que a principios de los años 60s la compañía estadounidense Humble Oil buscaba apoyo para colocar a sus ejecutivos que habían quedado sin trabajo, y que incluso Thomas Hubbart, a través de su compañía THINC, de acuerdo a algunos autores, fue quien inició el servicio de outplacement. Por su parte, Valls

(2014) afirma que Thomas Hubbart fue el iniciador del outplacement en 1969. Sathe (2015) comenta como inicio del outplacement los años 1960, en que se buscaba reubicar en puestos de trabajo civiles a los veteranos de guerra. Como información adicional, Pedrero (2006) nos indica que el outplacement fue aplicado por primera vez en Europa en la década de los años 1990 con la finalidad de suavizar la experiencia que implica el despido de empleados.

Razones para su uso

Cualquiera que sea el origen del outplacement, todos los autores coinciden en que la razón principal del nacimiento de esta práctica se atribuye a la necesidad de apoyar a los empleados – que no pueden continuar en la empresa dado que no existe suficiente presupuesto para sus sueldos, ha desaparecido el puesto que ocupaban, o cualquier otra razón – a lograr la continuidad de sus funciones laborales como agradecimiento por el servicio y lealtad ofrecidos a su anterior empleador.

Además, hoy en día las empresas no pueden permitirse el lujo de mantener relaciones antagónicas con su entorno social (Valls, 2014). Tanto una buena imagen de las empresas ante la sociedad como el mantener una relación amistosa con sus antiguos empleados es altamente deseable, evitando en gran forma una impresión de ser una empresa que no valora el esfuerzo de sus empleados por alcanzar los objetivos organizacionales. De esta forma la empresa ofrece una imagen de estima y fidelidad por sus empleados, lo cual repercute en la perspectiva de quienes consideren trabajar para ella, considerándola como una oportunidad de estabilidad laboral.

Resultados que ofrece

El lapso de tiempo promedio para lograr reinsertarse en el mercado laboral, aún gozando del apoyo del outplacement, varía de país a país, ya que el factor social, económico y político en cada país en particular, son factores importantes que determinarán el alcance de este apoyo. De acuerdo a Sathe, en los Estados Unidos de América, el tiempo promedio para encontrar un nuevo trabajo es de ocho meses. De acuerdo a Vázquez, Kennedy & Partners (2015), en Colombia este período de espera en promedio es de 50 semanas, casi un año. En ambos casos se considera este período de búsqueda de empleo sin el apoyo de una organización que ofrece servicios de outplacement. Por tu parte, Geroldi (2015) nos proporciona la siguiente información para Chile: En 2014, el 78% de los 230 altos ejecutivos egresados de la compañía de recolocación People & Partners, tardó seis meses en encontrar un nuevo empleo. Inferior a lo registrado en 2012, cuando un 83% ya estaba reubicado en el mismo periodo, y la mayoría de los reinsertados en 2014 demoraron 4.6 meses promedio en hacerlo, tiempo que superó la espera de los profesionales mayores de 45 y 55 años, que no fue mayor a 4.3 meses.

Obligación o alternativa

Como comentamos anteriormente, el servicio de outplacement, por lo regular es ofrecido a los ex empleados recientemente separados de la compañía, a través de una organización especializada en este servicio, siendo el previo empleador quien paga por el servicio.

Ahora, en cuanto a la obligatoriedad de las compañías para ofrecer estos servicios, tenemos una amplia variedad de reglamentaciones de acuerdo a cada país y del número de personas involucradas en el proceso de despido colectivo o individual. De acuerdo a Sánchez-Silva (2013), tenemos lo siguiente:

Francia: Manejan permisos de recolocación obligatorios para las empresas con más de 1,000 empleados, que consisten en anticiparse al despido de los empleados, pagándoles el 65% de su salario bruto o al menos el 85% del salario mínimo profesional durante los 4 a 12 meses que toma el proceso de recolocación.

Alemania: Las empresas de transferencia desarrollan planes de recolocación para trabajadores redundantes, los cuales entran en acción cuando se plantea el despido de más de 30 empleados. Para compañías de más de 500 empleados que reduzcan más de 60 empleos, negociarán un plan de recolocación con cargo a la compañía y la formación de los servicios públicos de empleo, ofreciendo un subsidio máximo de 2,500 euros mensuales por trabajador durante 12 meses.

Países Bajos: De los mercados laborales más flexibles de Europa, contando con centros de movilidad laboral, de gestión público-privada, que han de ser creados por la empresa en reestructuración antes de llevar a cabo los despidos, para conseguir una transición laboral ágil y breve. La empresa paga los costos y debe conseguir fondos públicos para la formación de los trabajadores atendidos.

Bélgica: En Flandes, la célula de empleo garantiza un servicio de recolocación a los empleados mayores de 45 años incluidos en un despido colectivo, siendo de carácter obligatorio y pagado por la empresa. En Valonia funcionan las células de reconversión, que condicionan a ayudar a los afectados por los despidos colectivos de tres meses a dos años para su reinserción, cubriendo

los costos la empresa, la cual recibe bonificación de los mismos por los servicios de empleo en sus cuotas a la Seguridad Social.

Por su parte, Vizcaíno de Sas (2012) puntualiza que en España el outplacement es de carácter obligatorio cuando la empresa afecta con el despido a más de 100 empleados.

La demanda crece y la eficiencia del servicio disminuye

En el ambiente laboral global, la rotación de personal es cada vez mayor, siendo detonantes de esto las constantes fusiones y adquisiciones de compañías, la reducción de personal, así como la disminución en la demanda de empleados dadas las innovaciones tecnológicas (Pedrero).

Todos estos cambios y la frecuencia y dinamismo con que se presentan, llegan a hacer ver como “raro” el que alguien conserve un puesto por más de 7 años, cuando que anteriormente el trabajar “toda la vida” para una compañía, es decir, 25 o más años, se consideraba lo más natural.

En estos días, las empresas se preocupan por su imagen y buscan ser socialmente responsables, por lo que solicitan los servicios de outplacement como una forma de suavizar las consecuencias negativas que recaen sobre los empleados a raíz de un despido, las cuales pueden incluir graves depresiones y otros padecimientos y afecciones psicológicas, e incluso incurrir en daños a la salud física, como la hipertensión. Desgraciadamente, en México sólo el 1% de las compañías utilizan los servicios de outplacement. En México tenemos como ejemplo de empresas que utilizan el outplacement a IBM de México, GE Capital México, Danone, la

Embajada de los Estados Unidos, Hewlett Packard, Johnson Controls, Laboratorios Roche y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Pedrero).

Adicionalmente a los problemas físicos y psicológicos que repercuten en los empleados despedidos, Sánchez-Silva (2013) agrega que en España, al final, los afectados por los despidos colectivos enfrentan salarios de inserción entre un 30% y un 40% más bajos que los de partida y a un tiempo de espera para recolocarse de entre 9 y 18 meses, en vez de entre 6 y 9 meses, como sucedía hace poco más de un año.

Anteriormente los programas de outplacement extendían su servicio hasta la recolocación del empleado, actualmente esto es muy raro, por razón de la exigencia de las empresas por tarifas reducidas, lo cual llevó a las empresas de outplacement a cambiar su servicio de colocación en un puesto a ofrecer entrenamiento y apoyo para conseguir un puesto, sin esperar hasta que el empleado esté ubicado en una posición laboral. Es frecuente que el servicio finalice antes de la recolocación del empleado. Y aún que se haya logrado la colocación del empleado (cliente de los servicios de outplacement), esto no significa que esté satisfecho en cuanto a la experiencia total, ya que se considera el tiempo de reubicación, la efectividad del entrenamiento recibido, el acceso a los consultores y su apoyo, la disponibilidad de herramientas tecnológicas y de recursos y demás factores. Es importante considerar que la satisfacción del cliente tiene mayor relevancia que los índices de reubicación, en cuanto a la efectividad de la empresa de outplacement se refiere (Vázquez Kennedy & Partners).

Beneficios

Después de revisar mucho material con respecto al tema del outplacement, ¿qué podemos decir sobre el beneficio de aprovechar los servicios de outplacement ofrecidos por una empresa especialista contra los resultados obtenidos al buscar en forma independiente un nuevo empleo? El beneficio de utilizar los servicios de una empresa especialista de outplacement son, por mucho, superiores, ya que se acorta considerablemente el tiempo de espera entre empleos.

Retomando el tiempo de espera promedio para recolocarse en el mercado laboral en Colombia de 50 meses, podemos hacer el comparativo con los siguientes datos ofrecidos por Lee Hetch Harrison Global Partner (2013) en cuanto a los resultados de sus clientes en Colombia. Para estos efectos, Lee Hetch Harrison Global Partner considera a una persona "reubicada" cuando: Se ubicó en un nuevo empleo de tiempo completo. Optó por la ocupación independiente y en su nueva actividad empezó a facturar. Se ocupó en "otras actividades" (estudio, viajes, hogar o decidió no trabajar), las cuales son de entera satisfacción para el usuario. Los resultados los podemos apreciar en la Tabla 1:

Periodo	Nivel Operativo	Nivel Administrativo	Profesional Nivel Ejecutivo
MES 2	15 %	17 %	11 %
MES 3	42 %	37 %	40 %
MES 4	50 %	75 %	55 %
MES 5	70 %	83 %	75 %
MES 6	81 %	92 %	82 %

Tabla 1. Porcentajes de reubicación por mes y nivel de empleado (de elaboración propia por fuentes consultadas).

Aquí podemos observar que, mientras que un colombiano en promedio debe tomar casi un año en el proceso de reubicación laboral, los usuarios de los programas de Vásquez Kennedy & Partners -Lee Hecht Harrison Global Partner- en Colombia, al finalizar el cuarto mes se han reubicado en un 75% en el nivel profesional y administrativo, un 55% en el nivel ejecutivo y un 50% en el nivel operativo. Y al finalizar el sexto mes, tan sólo han fracasado en sus planes de reubicación un 8% en el nivel profesional y administrativo, un 18% en el nivel ejecutivo y un 19% en el nivel operativo.

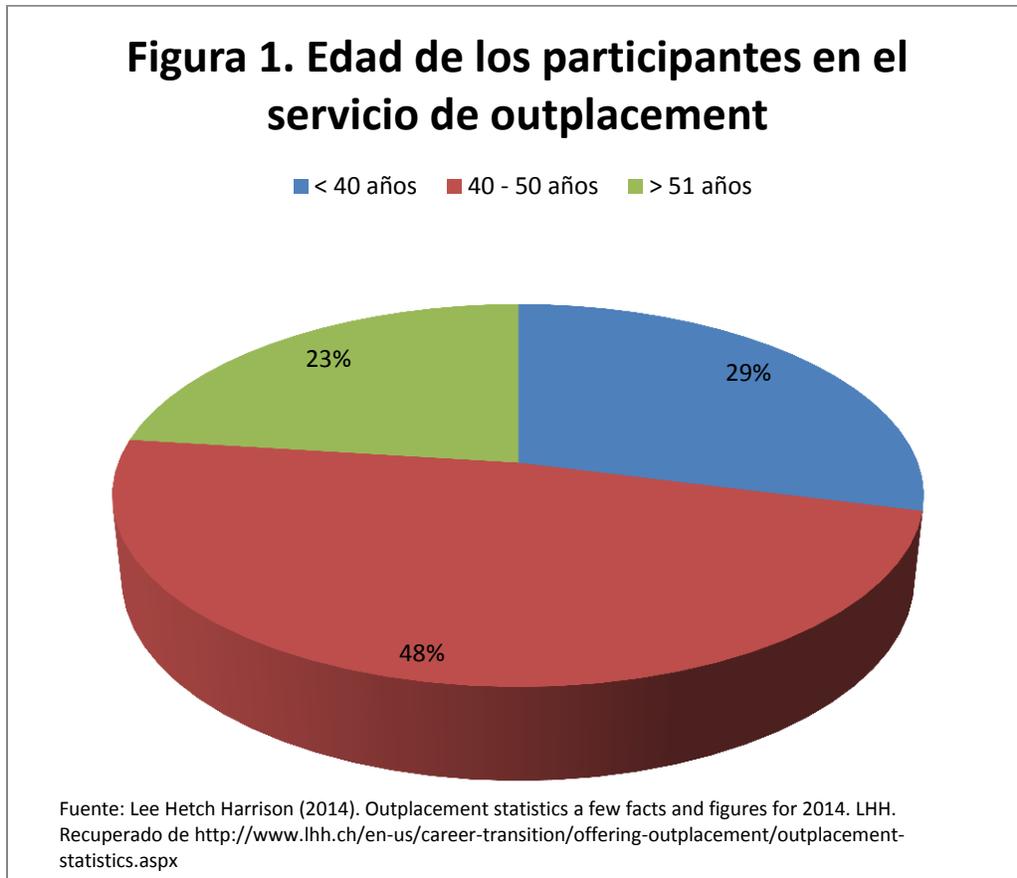
Estadísticas

En Octubre de 2014, Rogers publicó que el reporte de la Oficina de Estadísticas del Trabajo correspondiente a Agosto de 2014 muestra que entre Enero de 2011 y Diciembre de 2013, 9.5 millones de trabajadores perdieron su puesto, y que para Enero de 2014 sólo el 61% de ellos estaban trabajando nuevamente.

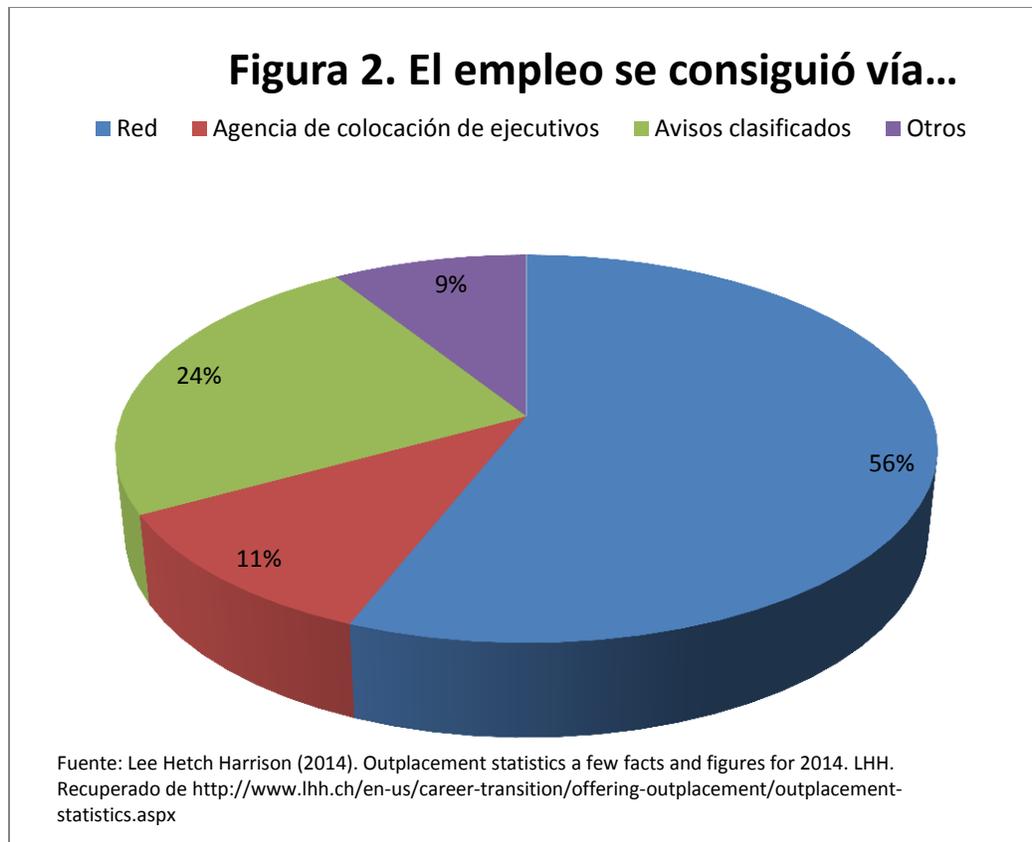
Lee Hetch Harrison comparte sus resultados para 2014, de lo cual resumimos lo siguiente: 1,190 candidatos se beneficiaron del programa de outplacement de Lee Hetch Harrison (LHH); 52% de los candidatos trabajaban en las industrias químico/farmacéuticas o de manufactura/comercio; más del 50% obtuvo su nuevo puesto en una industria diferente; 48% de los candidatos tenían entre 40 y 50 años de edad; más del 50% encontró su nuevo puesto a través de su red; 70% de los candidatos ganaban más 2,400,000 MXP anuales; sólo 12% tuvo que

aceptar un salario menor en su nuevo empleo; más del 60% se reubicó durante los primeros 6 meses.

En forma gráfica, podemos mostrar la siguiente información (gráficos de elaboración propia por fuentes consultadas):



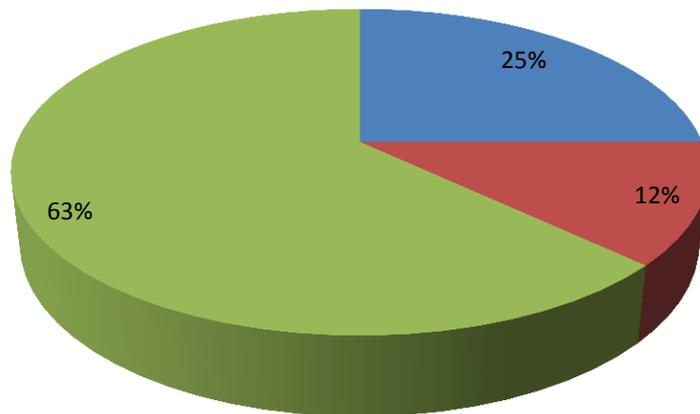
En la Figura 1 podemos apreciar que casi la mitad de los participantes en el servicio de outplacement caen en el rango de edad de 40 a 50 años, aproximadamente un tercio son menores de 40 años, y el resto (23%) sobrepasan los 51 años de edad.



La Figura 2 nos revela la forma en que se consiguió el empleo, contando con un 56% para el uso de redes, 24% corresponden al logro de un puesto de trabajo por medio de los avisos clasificados, 11% para las agencias de colocación de ejecutivos y 9% para el resto de opciones.

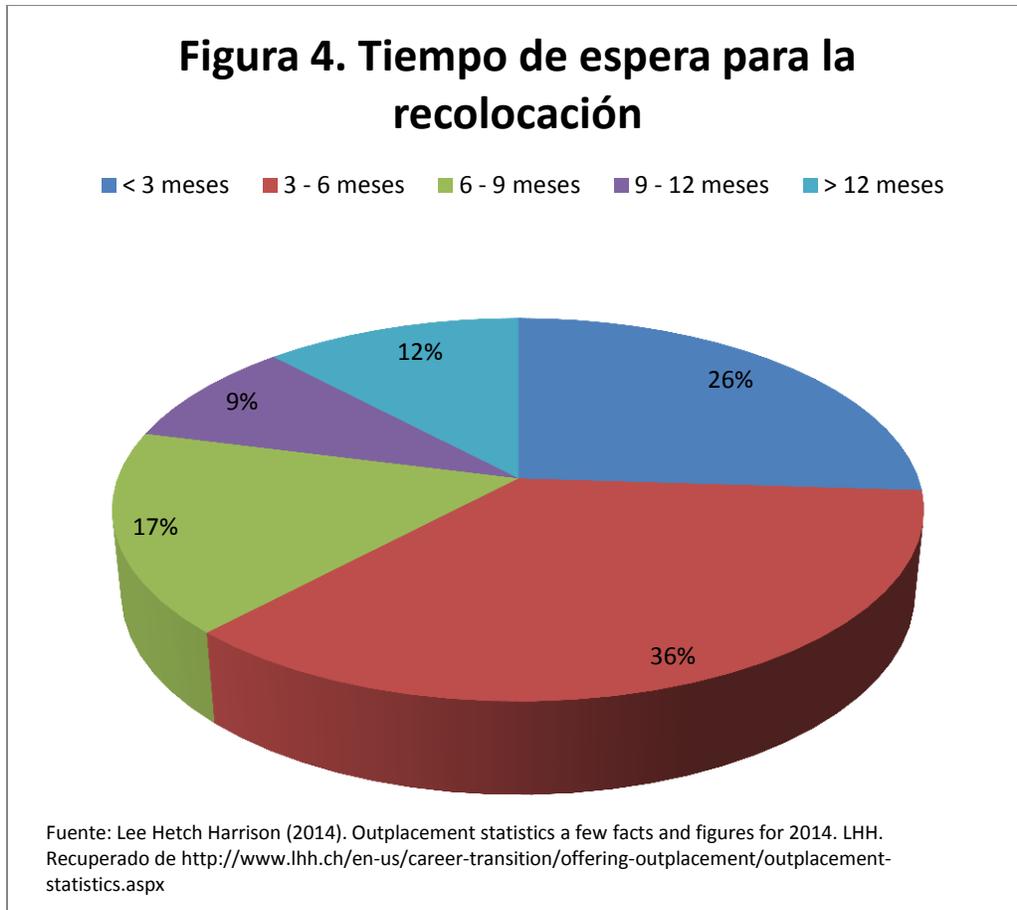
Figura 3. Cambio en el Salario de empleados recolocados

■ Mayor ■ Menor ■ Sin cambio



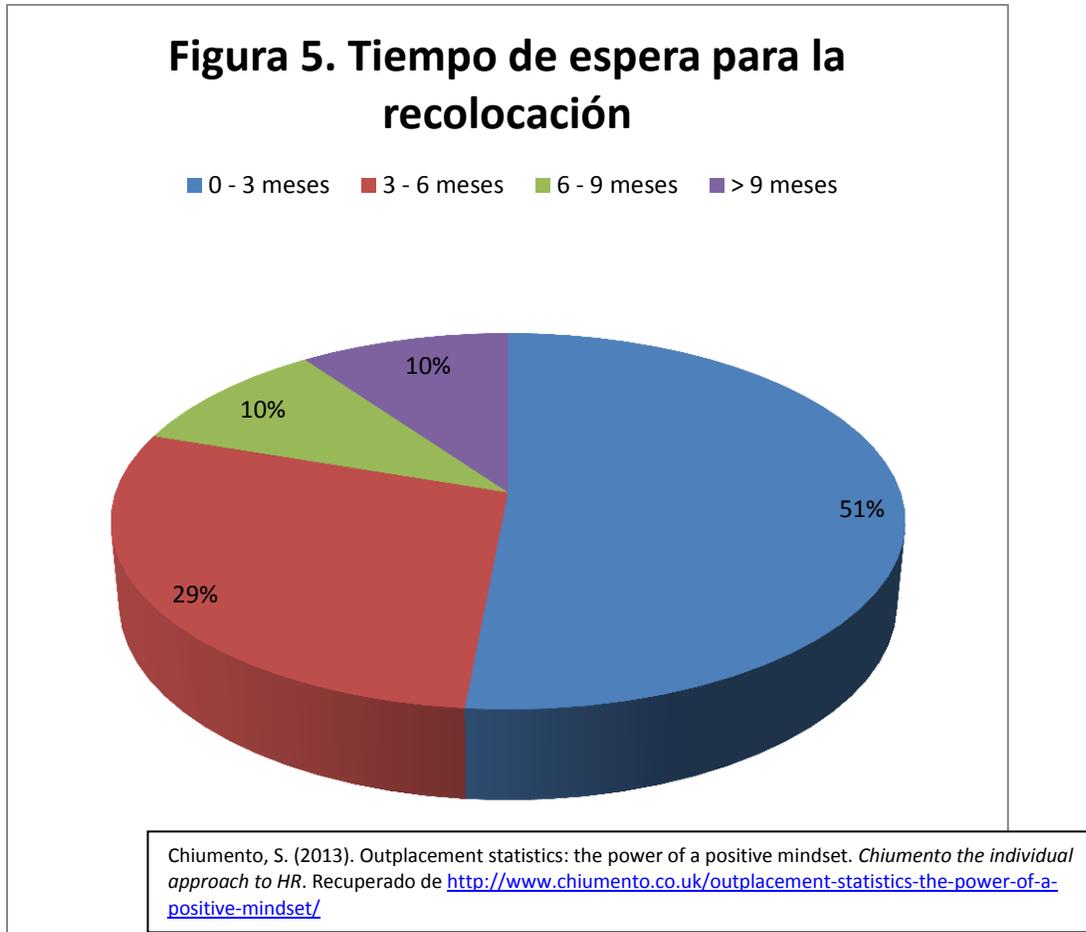
Fuente: Lee Hetch Harrison (2014). Outplacement statistics a few facts and figures for 2014. LHH. Recuperado de <http://www.lhh.ch/en-us/career-transition/offering-outplacement/outplacement-statistics.aspx>

Importante información nos ofrece la Figura 3, que nos enseña que en el 63% de los empleados recolocados conservó su salario original, el 25% logró un incremento en relación a su salario anterior, y solamente el 12% obtuvo una percepción menor a la de su puesto anterior.

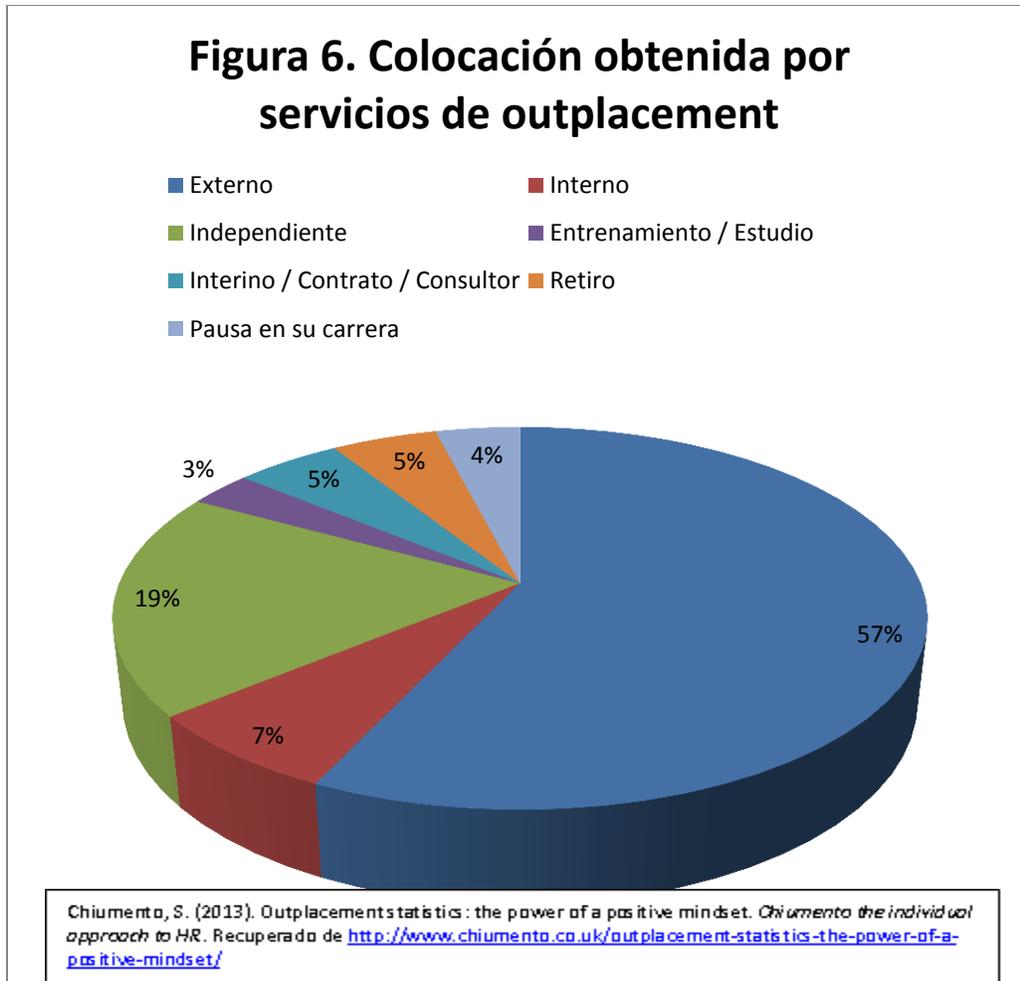


La Figura 4 nos enteramos sobre el tiempo que los empleados en transición tuvieron que esperar para ser recolocados, habiendo logrado este objetivo en un período de 3 a 6 meses el 36% de ellos, el 26% tardó menos de 3 meses en ser recolocados, el período de espera fue de 6 a 9 meses para el 17%, de 9 a 12 meses para el 9%, y de más de un año para el 12%.

La información reportada por Chiumento en 2013 nos lleva a la siguiente síntesis gráfica (gráficos de elaboración propia por fuentes consultadas):



En la Figura 6 tenemos información de Chiumento que nos indica que el 51% de los empleados en transición esperaron solamente de 0 a 3 meses para ser recolocados, el 29% de 3 a 6 meses, 10% de 6 a 9 meses y el restante 10% más de 9 meses.



En la Figura 6 tenemos que la colocación lograda por servicios de outplacement se distribuye en un 57% en trabajos externos, 19% como profesionales independientes, 7% reubicados internamente, 5% en formas de interino/por contrato/como consultor, 5% optaron por el retiro, 4% se tomaron una pausa en su carrera y 3% lo tomaron como una oportunidad para adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

En su reporte de Marzo de 2008, Redstrom-Plourd proporciona los siguientes valores en cuanto a las razones por las cuales las compañías ofrecen el apoyo del outplacement a sus otrora empleados, como resultado de encuestar a 1,200 ejecutivos en los Estados Unidos de América:

- 65% de los empleadores creen que el ofrecer el servicio de outplacement incrementa la moral, motivación y productividad de los empleados.
- 78% de los empleadores sienten que puede mejorar la reputación de la organización.
- 55% de los empleadores creen que el outplacement les dará una imagen de buena opción en cuanto a empresa para trabajar.
- 78% cree que los servicios de outplacement y transición de carrera mejoran la imagen de la organización, tanto interna como externamente.
- 72% dijo que los servicios de outplacement y transición de carrera ayudan a reducir el litigio.

En cuanto a la satisfacción de los empleados afectados con los servicios de outplacement, Holland reportó en 2013 los siguientes hallazgos:

- 58% de quienes respondieron la encuesta están frustrados por los servicios de outplacement ofrecidos por su proveedor, considerándolos anticuados, con malas herramientas y caros.
- Sólo el 26% de los que respondieron la encuesta piensan que los ejecutivos de alto nivel son los más beneficiados por los servicios de outplacement.
- 82% habían ofrecido servicios de outplacement a los ejecutivos de alto nivel.
- 89% respondieron que la principal razón de ofrecer servicios de outplacement es ayudar a sus empleos en transición a obtener un nuevo empleo.

Metodología de investigación

El método de Investigación seleccionado es el Método Teórico Documental dado su carácter teórico conceptual y temática específica, en la que se pretende demostrar la veracidad científica de este estudio, nutrido principalmente por información de primera y segunda mano.

Resultados

El outplacement no es obligatorio en la mayoría de los países, incluyendo México, en donde tan solo el 1% de las empresas ofrecen este servicio a sus empleados en transición. En los países en los que el gobierno exige y regula este servicio, las condiciones son variables, no existe un estándar para todos los países que lo marcan como obligatorio.

Es bien claro que el outplacement ofrece ventaja en la búsqueda de reincorporación laboral a sus usuarios sobre aquellos que no tienen acceso a él. Estos consisten en un menor tiempo de espera para la recolocación laboral, en muchos casos el conservar el sueldo que tenían, e incluso mejorarlo en algunos casos, el evitar una gran cantidad de estrés que acompaña a la prolongación del período de espera, e incluso en el aprendizaje de nuevas técnicas para búsqueda de empleo y ampliación de redes. Los ejecutivos de alto nivel tienen mayor éxito en el uso del outplacement que los empleados en transición de niveles operativos.

Sin embargo, más de la mitad de los empleados afectados por la pérdida de su empleo y que aprovechan los servicios de outplacement se sienten frustrados por la larga espera para reubicarse, y consideran que las herramientas ofrecidas son anticuadas y el costo es elevado.

Es patente el hecho de que cada año el tiempo de espera promedio aumenta, esto como consecuencia del incremento en las personas que pierden su empleo debido a razones de aplicación de estrategias (como son las fusiones empresariales), la sustitución de puestos debido a nuevas tecnologías (como es el empleo de robots), o el cierre o downsizing en empresas por factores económicos.

Los empleadores ofrecen el outplacement para mejorar su imagen y reputación como empresa deseable para trabajar en ella, así como para incrementar la moral, motivación y productividad de los empleados. Asimismo, algunas empresas encuentran deseable el efecto colateral de disminuir los problemas que lleven a litigio.

Conclusiones

Como respuesta al objetivo planteado en la introducción de este trabajo, tenemos que el outplacement se utiliza hoy en día para mitigar el impacto, principalmente emocional, y económico que implica el desprenderse de un puesto laboral e iniciar la búsqueda por la recolocación. Las empresas lo ofrecen a sus empleados como apoyo en agradecimiento a sus servicios y también para lograr una mejor imagen ante la sociedad.

El tiempo para lograr el outplacement tiene una tendencia a incrementarse con el correr del tiempo, dados los cambios en los niveles de empleados que pierden su puesto por razones de economía, aplicación de estrategias o razones tecnológicas. De igual forma, la extensión del servicio cubría hasta la colocación del empleado. Ahora es por un tiempo determinado y normalmente insuficiente para encontrar un nuevo empleo. En algunos países es obligatorio y

reglamentado por sus gobiernos, en el caso de México es opcional y sólo una muy pequeña fracción de las empresas ofrecen este servicio a sus empleados en transición.

De cualquier forma, el outplacement brinda beneficios a quienes lo utilizan, ya que reciben entrenamiento sobre la forma de buscar empleo, redacción de CV, comportamiento en las entrevistas y demás, adicionalmente a acceder a una amplia red de contactos que llevan a un buen número de entrevistas. El tiempo de recolocación de una persona que goza de este servicio es mucho menor, en promedio, que de aquellos que no tienen acceso a él.

El outplacement rinde mejores frutos cuando quienes lo utilizan son ejecutivos de alto nivel, en contraste con empleados de nivel operativo, quienes tienen un mayor tiempo promedio de recolocación.

Bibliografía

Pickman, A. (1994). *The complete guide to outplacement counseling*. New York: Lawrence Earlbaum Associates, Inc.

Referencias

Business dictionary (2015). Recuperado de <http://www.businessdictionary.com/definition/outplacement.html>

Chiumento, S. (2013). Outplacement statistics: the power of a positive mindset. *Chiumento the individual approach to HR*. Recuperado de <http://www.chiumento.co.uk/outplacement-statistics-the-power-of-a-positive-mindset/>

Geroldi, F. (2015). El outplacement comienza a madurar en Chile. *Hub sustentabilidad*. Recuperado de <http://www.hubsustentabilidad.com/el-outplacement-comienza-madurar-en-chile/#>

Holland, N. (2013). Survey finds employers frustrated with traditional outplacement services. *DirectEmployers*. Recuperado de <http://www.directemployers.org/2013/04/23/outplacement-services-survey/>

Lee Hetch Harrison (2014). Outplacement statistics a few facts and figures for 2014. *LHH*. Recuperado de <http://www.lhh.ch/en-us/career-transition/offering-outplacement/outplacement-statistics.aspx>

Pedrero, F. (2006, 27 de Marzo). Outplacement úselo al perder su empleo. *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/50773.html>

Pickman, A. (1994). *The complete guide to outplacement counseling*. New York: Lawrence Earlbaum Associates, Inc

- Redstrom-Plourd, M. (2008). Outplacement services industry. Some new statistics. *Insala*. Recuperado de <http://www.insala.com/Articles/career-transition/outplacement-services-industry-some-new-statistics.asp>
- Rogers, J. (2014, 21 de Octubre). Socially responsible outplacement – U.S. Bureau of Statistics findings highlight the need for outplacement services. *24-7 Press Release*. Recuperado de <http://www.24-7pressrelease.com/press-release/socially-responsible-outplacement-us-bureau-of-labor-statistics-findings-highlight-the-need-for-outplacement-services-395517.php>
- Sanchez-Silva, C. (2013, 17 de Febrero). El fiasco de los planes de recolocación. *El País*. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2013/02/15/actualidad/1360949892_377406.html
- Valls, A. (2014). Outplacement: origen y finalidad. Recuperado de <http://www.antoniovalls.com/pdf/Outplacement%20Origen%20y%20finalidad.pdf>
- Vázquez Kennedy & Partners. (2015). Indicadores de éxito de un programa de outplacement. *Publicaciones*. Recuperado de <http://www.vasquezkennedy.com/secciones/publicaciones/01.htm#4>
- Vizcaíno de Sas, F. (2012). La reforma laboral del punto de vista del gerente de riesgos. *Jiménez de Parga Abogados*. Recuperado de http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen.cmd?path=1075377&posicion=9