

OUTPLACEMENT

Ana Lisbona Bañuelos

Dpto. Psicología Social y de las Organizaciones

INTRODUCCIÓN

Los cambios en el mercado laboral traen consigo una continua reestructuración y reorganización de las organizaciones. Así, es frecuente encontrar empresas que se unen o se fusionan, así como la adquisición de organizaciones por parte de otras firmas. Estas estrategias suelen ir acompañadas de procesos de evaluación y análisis del personal con que cuentan las organizaciones implicadas en el proceso, con la consiguiente reestructuración de la plantilla.

Del mismo modo, no es extraño que junto a este aumento del tamaño de la organización se produzca también una reducción, como medida estratégica para reducir costes, subcontratando los servicios que no son importantes o distintivos para el objetivo final de la organización.

Este fenómeno, conocido como subcontratación lleva a las organizaciones a quedarse sólo con el *core* del negocio, desvinculando de la organización a un gran número de trabajadores. Un ejemplo de este fenómeno, llevado al extremo, sería el de una fábrica de automóviles que subcontrata la producción de componentes del vehículo a diversos proveedores y su posterior montaje, quedándose exclusivamente con el diseño del automóvil. Esta es la función para la que se consideran expertos y que les diferencia del resto de fabricantes.

La globalización del mercado laboral y la flexibilidad que se exige a los trabajadores va acompañada de la movilidad, no solo geográfica, sino también funcional.

Por último, la aparición y generalización del uso de las nuevas tecnologías y sistemas de la información, que en algunos casos suple tareas rutinarias, permite prescindir de determinados trabajadores.

El *outplacement* o recolocación aparece para cubrir las necesidades de muchas personas, cada vez más crecientes, de volver a encontrar un puesto de trabajo, debido a los continuos cambios que se producen en el mercado laboral y que en muchas ocasiones van unidos a la reducción de plantilla. Generalmente este servicio es llevado a cabo por consultoras expertas en recolocación, pero también es posible que sea la misma empresa que va a prescindir de los servicios de un trabajador la que ofrezca esta ayuda.

Pero antes de profundizar en las técnicas de *outplacement* debemos definir con precisión qué es el *outplacement* o que se entiende por recolocación.

DEFINICIÓN DE *OUTPLACEMENT*

En primer lugar podemos definir el *outplacement* como el conjunto de técnicas y estrategias que permiten a personas que han sido separadas de la organización en la que estaban trabajando, encontrar un nuevo empleo compatibilizando sus objetivos personales y profesionales con la realidad del mercado laboral. Para ellos es necesario enfrentarse a la pérdida del empleo con una autoconfianza renovada y conociendo las técnicas de búsqueda de empleo.

Es, por tanto el proceso mediante el cual una persona pasa de ser despedida de una empresa a reubicarse en el mercado laboral. Las razones por las que una

persona deja de trabajar para una organización son muy numerosas: su puesto ha sido eliminado, se ha producido un expediente de regulación de empleo para un determinado número de empleados, la factoría se traslada a otro lugar, etc. pero no vamos a detenernos en ellas.

Generalmente el *outplacement* es un servicio que una empresa aporta a todos o una parte de sus trabajadores despedidos, para lograr una transición en su carrera, ocasionando los menores perjuicios posibles. Y es la empresa que despide la que corre con los gastos de estos servicios que suelen ser contratados a una consultora experta en recolocaciones, si bien, en algunas ocasiones es la propia empresa la que realiza esta función. Aunque quizás la parte más conocida del *outplacement* sea la entendida como solución para la reorientación de carreras o recolocación exclusivamente en puestos directivos, debido al elevado coste que puede suponer para la empresa.

Pero también puede utilizarse como instrumento empresarial para mejorar la imagen de una organización en proceso de reducción de plantilla y disminuir así la conflictividad social. Podemos recordar casos como el de la fábrica de galletas de Aguilar del Campo o, también dentro del sector público a los astilleros de IZAR que aunque ya fueron privatizados, utilizan su pasado público como estrategia negociadora frente a los despidos.

ORÍGENES DEL OUTPLACEMENT

En el contexto español el *outplacement* puede parecer novedoso, pero nada más alejado de la realidad. La consultoría en *outplacement* es introducida en la década de los 60 en Estados Unidos, si bien el origen todavía no está claro. En esta década aumentaron los colectivos con necesidad de integración en la sociedad en un contexto social de cambio. El término lo introduce Hubbes en su consultora Thinc (Pickman, 1994). Aunque hay autores que se remontan a 1940 cuando se

ofreció ayuda a los soldados que se incorporaban a la vida civil en Estados Unidos, entrenándolos en habilidades para la búsqueda de empleo.

En Europa este tipo de consultoría llegaría una década después, a principios de los 70 en el Reino Unido y a finales en Francia. En España la estabilidad en el empleo permitió que los servicios de *outplacement* no fueran necesarios hasta la década de los 80. En concreto sería Felipe Uria el principal impulsor de la consultoría en *outplacement*.

TERMINOLOGÍA DEL PROCESO DE *OUTPLACEMENT*

En el proceso de *outplacement* se utilizan una serie de términos que varían en función de la fase en la que se encuentre el trabajador. En la tabla 1 aparece esta terminología:

Tabla 1. Terminología

FASE DE DESPIDO	INICIO DEL PORGRAMA
Elementos internos <ul style="list-style-type: none"> • Trabajador despedido o desvinculado • Consultor de <i>outplacement</i> Elementos Externos <ul style="list-style-type: none"> • Empresa que despide 	Elementos internos <ul style="list-style-type: none"> • Candidato o profesional • Consultor de <i>outplacement</i> Elementos Externos <ul style="list-style-type: none"> • Empresa patrocinadora

TIPOS DE PROGRAMAS DE *OUTPLACEMENT*

Podemos clasificar los programas de *outplacement* en función de que éstos sean dirigidos a una sola persona o a un grupo de trabajadores despedidos. En la Tabla 2 se recoge una clasificación con la duración media de estos programas. Cuando el programa va dirigido al cónyuge del trabajador, existe la misma clasificación: puede ser aplicado de manera individual o grupal.

Tabla 2. Clasificación de los programas de outplacement.

PARTICIPANTES	SUBTIPO	DURACIÓN MÍNIMA	DURACIÓN MÁXIMA
Individual	Directivos	3-12 meses	Indefinida (Hasta Recolocación)
Individual	Todo el personal no directivo	3-12 meses	Indefinida (Hasta Recolocación)
Colectivo (integrados en diferentes grupos)	Antenas de empleo	3 meses	2 años (lo habitual son 9 meses)
Colectivo		3 meses	1 año
Cónyuge (Colectivo)	En casos de traslados colectivos	3-12 meses	Indefinida (Hasta Recolocación)
Cónyuge (Individual)	En casos de expatriación	3-12 meses	Indefinida (Hasta Recolocación)

FASES DEL PROGRAMA DE OUTPLACEMENT

Un programa de *outplacement* cuenta con una serie de pasos o fases en las que nos detendremos a continuación.

Fases previas y de recuperación o reestructuración

El primer paso es la comunicación del despido, en la que ya puede implicarse el consultor de *outplacement*. Ésta suele ir acompañada de una pérdida de confianza en la empresa y, por tanto una pérdida de credibilidad en el *outplacement*, que es ofrecido por la misma fuente que despide.

Hay que señalar que en determinadas ocasiones la organización se compromete a iniciar el proceso de *outplacement*, y por tanto, la búsqueda de empleo antes de que el despido sea efectivo.

Esta practica tiene aspectos negativos y positivos, que resultan evidentes, como la posible disminución del rendimiento, afectado por la búsqueda paralela de un nuevo empleo o la disminución de la motivación hacia el trabajo actual que se sabe está limitado a un breve período de tiempo.

Entre los aspectos positivos podemos destacar la eliminación de los rumores que se crean en torno a la posibilidad de un despido o la reducción del tiempo en situación de desempleo.

Una vez comunicado el despido es necesaria la comunicación de la disposición para la ayuda por parte del consultor. Es en esta fase donde se realiza una búsqueda de credibilidad y equilibrio personal.

Inmediatamente después se pasa a una fase de autoconocimiento, en la que es necesario definir nuevas metas y objetivos y la participación e implicación en el propio proyecto profesional del trabajador desvinculado, junto con una reorientación de la carrera profesional. Todo ello con la ayuda del consultor de *outplacement*. Esta reorientación debe ir acompañada de una redefinición, implicación y participación activa en la planificación de la nueva carrera profesional.

Al igual que en la incorporación al mundo laboral, es necesaria la creación de expectativas futuras realistas. Por eso es importante que ya desde el inicio se transmita al candidato la realidad del mercado laboral.

De forma paralela puede resultar útil el asesoramiento para la comunicación del despido a familiares y amigos.

Esta fase se va a ver afectada por la situación económica del trabajador, ya que en algunos casos el primer objetivo será encontrar un nuevo empleo de la manera más rápida para cubrir las necesidades económicas. Sin embargo en aquellos casos en los que se cuenta con una indemnización económica puede dedicarse más tiempo a planificar la nueva carrera profesional.

FASE I: Evaluación del potencial y análisis personal y profesional

El inicio real del programa se sitúa, como en un programa de orientación profesional, en la evaluación del potencial y análisis personal y profesional.

Antes de comenzar la búsqueda de un nuevo trabajo el candidato debe responder a una serie de preguntas como:

1. *¿Qué se hacer con éxito? =DIAGNOSTICO DE COMPETENCIAS*
2. *¿Cómo soy? =DIAGNOSTICO DE PERSONALIDAD*
3. *¿Qué me gustaría hacer?= DIAGNOSTICO DE MOTIVACIONES*
4. *¿Qué se? = DIAGNOSTICO DE CONOCIMIENTOS*

El autoanálisis profesional se basa en el estudio de los éxitos profesionales y del historial profesional: valorar resultados, los que resultaron satisfactorios y los que no. Algunos ejemplos son:

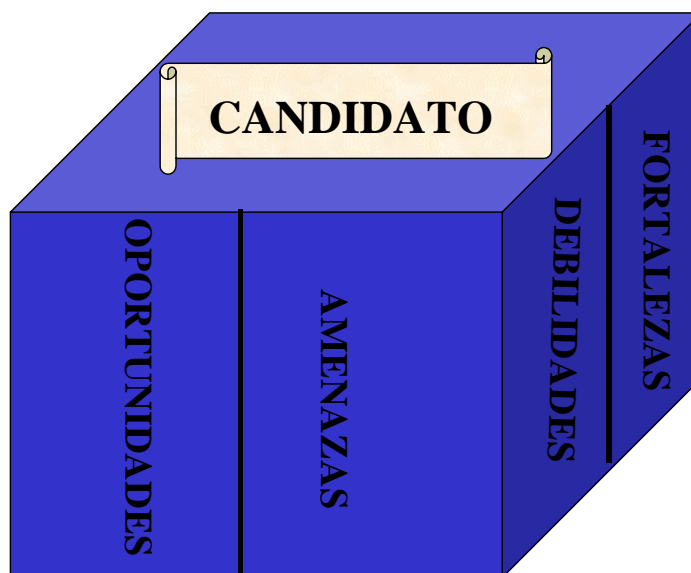
- ¿Cuáles han sido tus tres máximos éxitos profesionales en los tres últimos años? ¿porqué?
- ¿Los tres fracasos?
- ¿Cuales son tus expectativas realistas para los tres próximos años?

Es necesario concretar el potencial y las capacidades en un campo profesional determinado, identificar las competencias del candidato y las necesidades de formación. Es decir hay que evaluar si “esta al día”. Podemos averiguarlo preguntando por la lectura de publicaciones sobre su campo profesional, por ejemplo.

A la vez es necesario el conocimiento del entorno laboral donde se centra su área de trabajo y del estado actual del sector donde se encuentra su actividad o área de intereses y perspectivas de futuro.

En esta fase otra herramienta útil es el análisis de las fortalezas y debilidades mediante un DAFO, como se recoge en la figura 1.

Figura1. DAFO



FASE II: PREPARACIÓN Y ADQUISICIÓN DE TÉCNICAS DE BÚSQUEDA DE EMPLEO

Es durante esta fase cuando el candidato debe adquirir las herramientas y habilidades necesarias para llevar a cabo una búsqueda exitosa de empleo. Para ello es necesario aportar los conocimientos y las competencias para dominar los métodos proactivos de búsqueda de empleo como la elaboración del currículum y cartas de presentación, la utilización de la red de Contactos, el uso del teléfono como herramienta de búsqueda de empleo, así como la autopresentación o el manejo de la entrevista de selección, entre otras técnicas de selección de personal.

Y también los métodos reactivos, como gestionar los anuncios de prensa y el mailing.

FASE III: Búsqueda y seguimiento

En esta fase es necesario establecer el plan de acción y fijar reuniones con el consultor para analizar la evolución del plan de acción.

FASE IV: Incorporación e Integración

La última fase coincide con el hecho de encontrar un nuevo empleo. El consultor puede preparar al candidato para una buena adaptación a la nueva empresa.

En determinados tipos de programas de *outplacement*, si el ajuste no fuera el adecuado o el contrato terminara antes de lo previsto, entraría en juego, de nuevo, el consultor para continuar el proceso de búsqueda. Si el contrato de servicios no recoge este aspecto, el programa terminaría en el punto anterior.

OTROS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL *OUTPLACEMENT*

Determinadas consultoras de *outplacement* ofrecen otros servicios como el asesoramiento a la empresa en el despido, el asesoramiento y preparación para la jubilación, programas de desarrollo de empresas u orientación para el autoempleo, asesoramiento y ayuda a la aplicación del Outsourcing o subcontratación e *inplacement* o recolocación dentro de la propia organización.

OUTPLACEMENT Y EMPLEABILIDAD¹

Al igual que el outplacement, la empleabilidad surge como consecuencia de los cambios en el mercado laboral. Existen numerosas similitudes entre ambos conceptos y, especialmente en la manera en que se gestionan ambos. Von Rhon (1997) señala una diferencia entre ambos, el hecho de que en el outplacement el referente son las necesidades del mercado laboral, frente a la empleabilidad donde el referente son las necesidades de la empresa.

REFERENCIAS

- Pickman, A.J. (1994). *The complete guide to outplacement counseling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Von Rhon, E. (1997). Hacia las carreras flexibles. La gestión de la empleabilidad. *Capital Humano*, 96, 44-46.

¹ Se recomienda la lectura del capítulo Palací, F.J., Lisbona, A. y Moriano, J.A. (2002). La empleabilidad como estrategia compartida. En F.J. Palací y G. Topa (Eds), *La persona en la empresa: iniciativas de integración y desarrollo*. Madrid: Cuadernos de la UNED