



Outplacement: Análisis del programa de recolocación



Universidad de Valladolid



Trabajo final de grado

Grado en Relaciones
Laborales y Recursos
Humanos

Universidad de
Valladolid

La Yutera, Palencia

Curso Académico

2014-2015

Paula Martín González

Tutora: Ana M^a Ortega Álvarez

Resumen

Este trabajo analiza desde una perspectiva teórica el desarrollo de los programas de Outplacement, así como el concepto, la regulación, los tipos y las fases, y desde una perspectiva práctica, la aplicación de estos programas en España a través de un cuestionario enviado a dos empresas y de varios informes elaborados por diversas compañías especializadas en Outplacement.

Se concluye al final de este proyecto, que el Outplacement es una práctica en auge y en continuo desarrollo, así como los beneficios que reporta a los candidatos, en primer lugar, como a las empresas participantes.

Palabras claves: Outplacement, Agencia de Recolocación, Candidato, Consultor, Empresas españolas.

Abstract

This project analyses from a theoretic perspective the development of Outplacement programs, as well as definition, regulation, types and stages and, from a practical perspective, the application of these programs in Spain. We have developed a questionnaire that was sent to two companies and we also have analyzed several reports were created by different organizations spezializing in Outplacement.

It was concluded at the end of this project that Outplacement is a growing practice and is continuously developing. Also concluded were the benefits that Outplacement provides firstly to candidates and further to participating companies.

Key words: Outoplacement, Outplacement agency, Candidate, Consultant, Sapanish companies

Índice

1. Introducción	3
2. El Outplacement desde una perspectiva teórica	5
2.1. Definición de Outplacement	5
2.2. Aparición y evolución histórica	7
2.3. El programa de Outplacement: Participantes y fases ...	9
2.4. Tipos de Outplacement	15
2.5. Financiación del programa	17
2.6. ¿Cómo están regulados los servicios de Outplacement en España?	18
2.7. Beneficiarios y beneficios de los programas de Outplacement	23
3. El Outplacement desde una perspectiva práctica: Los programas de recolocación en España	25
3.1. Rasgos internos de los programas de Outplacement	27
3.2. Enfoque descriptivo de los programas de Outplacement	34
4. Conclusiones	44
5. Bibliografía	48
6. Apéndices	50

1. INTRODUCCIÓN

“El cambio es el proceso por medio del cual, el futuro invade nuestras vidas y hay que observarlo desde la perspectiva de la historia y de los individuos que lo viven y lo experimentan”.

Alvin Toffler

El tema analizado en este trabajo es el Outplacement. Hemos decidido centrar el Trabajo Final de Grado en este tema, ya que buscábamos estudiar y analizar algún aspecto o actividad de los recursos humanos que actualmente estuviera en desarrollo, cobrando cada vez más importancia en la estrategia de muchas empresas. Con este trabajo hemos querido también mostrar que las actividades de recursos humanos llevadas a cabo de manera correcta, en el momento correcto y para el capital humano que lo necesita, son una parte esencial de la empresa del siglo XXI.

El Outplacement es un servicio que la empresa puede prestar a sus empleados desde una perspectiva estratégica de los Recursos Humanos. Aporta grandes beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa, al prestar un servicio de ayuda para la reinserción en el tan difícil mercado de trabajo, aportando gran satisfacción a los trabajadores y proporcionando así a la empresa una imagen de conciencia con la Responsabilidad Social Corporativa y revirtiendo en el bien social. Este tipo de actividades llevadas a cabo por la empresa, también permiten crear un perfil de cultura organizativa adecuado a los tiempos actuales, tan cambiantes y exigentes.

También hemos querido elaborar este trabajo para conocer mejor el papel de las consultoras de Recursos Humanos en este proceso. Conocer cómo llevan a cabo los programas de Outplacement, y cómo con éstos, consiguen solventar un problema tan difícil de tratar como es la desvinculación laboral y alcanzar situaciones de éxito tanto profesionalmente como socialmente para la persona desvinculada. Por otra parte, hemos podido estudiar la creciente importancia de estos programas y la aceptación cada vez mayor por las organizaciones, entre

otros aspectos, a través de entrevistas e informes de varias Consultoras de Recursos Humanos.

Los objetivos que buscamos con el estudio del Outplacement en este trabajo, son conocer mejor desde una perspectiva teórica este tipo de servicios. Conocer cómo funcionan, la legislación en la que se basan quienes prestan estos servicios y la obligación o voluntariedad por parte de las empresas de realizarlos, los costes que suponen para la empresa contratante y los beneficios tanto para la persona o las personas a las que se dirige el programa de Outplacement, como para la empresa que lo contrata.

Ya desde una perspectiva más práctica, hemos querido ver la aplicación y desarrollo actual de estos programas en España, la implicación, conocimiento e interés de las empresas en estos programas, los sectores en los que más se contratan estos programas y, por último, conocer testimonios reales de los beneficios de estos programas y algunas tendencias en búsqueda de empleo.

Para realizar esta práctica, hemos contado con la participación de dos agencias de recolocación renombradas como son Gabinete de Recolocación Industrial (GRI) y Randstad. Agradecemos a ambas su rápida, desinteresada y útil colaboración en nuestro trabajo, así como la sinceridad y claridad de sus respuestas a la entrevista propuesta.

También hemos podido trabajar en esta parte práctica con los informes que tanto la agencia Adecco junto con la consultora con la cual trabaja, Lee Hecht Harrison, y la agencia Randstad elaboran anualmente en relación con el tema tan de actualidad como es el Outplacement

A continuación iniciamos la parte teórica de nuestro trabajo, esperando que sea de utilidad para comprender los aspectos teóricos del Outplacement, así como lo referente a su aplicación en España, que se podrán encontrar en nuestra parte práctica. Finalmente presentaremos las conclusiones que hemos extraído de nuestro trabajo y que recogen lo aprendido en el mismo.

2. El Outplacement desde una perspectiva teórica

2.1. Definición de Outplacement

Con respecto al concepto de Outplacement, hemos encontrado una gran variedad de definiciones propuestas por diferentes autores. A continuación recogemos aquellas tres que mejor reúnen, según nuestro punto de vista y en relación con las informaciones recopiladas, el significado de este nuevo concepto tan importante en el campo de la Dirección de Recursos Humanos.

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).

Conjunto de servicios proporcionados por una empresa consultora especializada a aquellos profesionales que deben buscar un nuevo empleo, para que lo encuentren de forma que satisfaga sus expectativas en el menor plazo posible (Asociación Española de Consultores de Outplacement).

A partir de las anteriores definiciones, hemos elaborado nuestro propio concepto de Outplacement que creemos puede integrar los rasgos más sobresalientes que aparecen en ellas, de cara a enfocar nuestro trabajo.

Así, establecemos un nuevo concepto de “Outplacement” entendido como programa de estimulación, orientación y desarrollo profesional y personal que ante la situación de desvinculación laboral de los trabajadores de una empresa,

ésta decide contratar con entidades legalmente preparadas para su aplicación. El servicio consiste en un conjunto de técnicas y prácticas de recursos humanos en lo que respecta a la reubicación de trabajadores que por causas de reducción de plantilla, despidos, fusiones o reestructuraciones deben abandonar la empresa. De esta forma se pretende ayudar a estos a posicionarse de nuevo en el mercado de trabajo de una forma rápida y en buenas condiciones, sin perjudicar sus capacidades físicas ni psíquicas.

En español, el Outplacement se denomina Desvinculación Programada o Asistida o también se conoce como Recolocación o Reubicación.

En lo que respecta al vocabulario que habitualmente se emplea en el ámbito de los Recursos Humanos, el concepto de Outplacement podemos decir que se refiere a aspectos como:

- Nuevo entorno por la nueva reubicación en el mercado laboral (Orgemer, 2002).
- Conjunto de estrategias y técnicas que permiten a las personas despedidas la posibilidad de encontrar rápidamente y en las mejores condiciones un empleo (Uría, 1994).
- Una medida más para considerar en Dirección de la empresa (Eggert, 1991) hacia la consecución de la calidad total tanto en los instrumentos de gestión de los RRHH como un mecanismo al servicio del marketing empresarial (Orgomer, 2002).
- Solución ética y sin traumas (Puchol, 1994).
- Servicio a los trabajadores despedidos (Orgemer, 2002).

Desde nuestro punto de vista, también añadir que consideramos el Outplacement como un aspecto clave en la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos a la hora de preparar una estrategia empresarial. Esto es porque se debe plantear desde el Departamento de Recursos Humanos como una opción de salvaguardar la estabilidad psíquica, familiar y social de los trabajadores ante posibles desvinculaciones de la empresa por causas económicas, y también es una forma de garantizar a los trabajadores un apoyo

por parte de su propia empresa ante posibles situaciones de Expedientes de Regulación de Empleo, reestructuraciones en la organización, etc.

2.2. Aparición y evolución histórica

Después de estudiar el concepto de Outplacement, hemos querido ver su desarrollo histórico desde sus comienzos hasta llegar a ver su influencia y uso en nuestros días. Para ello, vemos el origen en el mundo para dar paso a su historia e influencia en España.

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, Ascary y Peña, 2010).

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).

Bien es cierto que la creación del término como tal, fue propuesta y desarrollada por D. George Hubbes en su consultora Think en Nueva York, cuando en 1969 decidió facilitar la colocación de los directivos que iban a ser

despedidos de sus empresas (Uría, 1994). Desde ese momento, los servicios de Outplacement comenzaron a ser contratados por grandes empresas que realizaban reestructuraciones empresariales, así como reducción de plantilla (Uría, 1994; Orgemer, 2002).

A veces, incluso se creó y negoció en los procesos de incorporación, la contratación de un paquete de Outplacement para altos ejecutivos ante un eventual despido (Uría, 1994).

Más tarde, en los años 70 se fue introduciendo este concepto en Europa, empezando por Reino Unido y después por Francia a finales de estos años, para llegar a España en los años del plomo y la época de la reconversión industrial, los años 80 (Uría, 1994).

En concreto, en nuestro país, la entrada de estos servicios de Outplacement, se produjo en 1986 a través de la creación de una oficina comercial o de expansión de una consultora americana de ámbito multinacional denominada Arco Create (Ramos y Hernández, 2000). Se concretaba en sectores muy específicos, multinacionales y grandes empresas.

Desde el año 2000 y causado por la crisis que sufría la tecnología en esos momentos, el uso de las prácticas de Outplacement se fue convirtiendo en algo más común y en continuo desarrollo, y de forma paulatina fue aceptado por las empresas como un servicio que prestar a sus trabajadores.

Actualmente en España, las prácticas de Outplacement son cada vez más comunes, aunque aún lejos del grado de implantación que tienen en Europa. Estas prácticas son usadas para mejorar la imagen de la empresa patrocinadora, que es la que contrata los servicios de Outplacement, ya que le proporciona numerosos beneficios como puede ser el causar un menor sentimiento de culpabilidad por el despido de plantilla o menor conflictividad social. También es mejor aceptado socialmente ya que provoca un feedback tanto para beneficio del candidato como de la empresa, y permite disminuir los costes procesales laborales.

Según diversas encuestas, las consultoras de Outplacement obtienen porcentajes del 94% en lo que respecta a la reinserción en el mercado de

trabajo de los candidatos que reciben sus programas. En el caso del 6% que no consigue encontrar trabajo, se puede deber a causas como la edad elevada, la disminución de los puestos de trabajo en estos años en España y también porque algunos candidatos rechazan ofertas de trabajo debido a que piensan que están por debajo de su potencial, cualidades y status o nivel profesional que antes poseían (Orgemer, 2002).

También podemos decir que el auge de estas prácticas, es debido a que el Outplacement se considera una importante herramienta de regulación del mercado de trabajo y se ha ampliado el campo de actuación hacia los empleados y mandos intermedios, dejando de ser casi exclusivo para los altos cargos de la empresa.

2.3. El programa de Outplacement: Participantes y fases

A continuación pasamos a explicar el papel de cada participante en el programa de Outplacement, siendo los tres primeros elementos internos y el último, la empresa patrocinadora, el elemento externo ya que sólo contrata el servicio y después es informada de la evolución del programa y el candidato (Orgemer, 2002). Posteriormente enumeraremos y explicaremos las fases que se llevan a cabo para realizar un programa de Outplacement.

Comenzamos con el Candidato, que es el más importante de todo el programa, ya que es la persona que ha sido desvinculada de la empresa y a la cual se le proporciona el servicio de Outplacement para conseguir una rápida y más fácil incorporación al mercado de trabajo.

Seguidamente, otro de los participantes más importantes, es el Consultor o también pueden ser un conjunto de consultores que son especialistas en apoyar, guiar y entrenar al candidato y constituyen un equipo.

En tercer lugar, el Programa de Outplacement es todo el conjunto de materiales, actividades y procesos necesarios para que los consultores realicen su trabajo. Se establece en función de las necesidades del candidato individual o de un grupo de candidatos.

El Patrocinador, que como ya indicamos es el participante externo, es la empresa que decide contratar a la consultora para que realice el programa para sus trabajadores despedidos.

Con respecto al segundo participante, el consultor, creemos que su perfil es muy importante a la hora de llevar a cabo los programas de Outplacement, ya que es la persona que se va a encargar durante todo el proceso del candidato. Por ello vamos a extendernos un poco más en conocer los perfiles que puede haber de los consultores y las características de cada uno de los perfiles.

Se establecen dos perfiles claramente definidos:

	FORMACIÓN	EXPERIENCIA	TIEMPO /TIPO	CONOCIMIENTOS	ACTITUDES Y HABILIDADES	CAPACIDADES
A	Licenciado en Psicología. Postgrado en RRHH.	RRHH áreas formación, selección, evaluación. Técnicas de búsqueda de empleo.	<5 años en consultoría de RRHH.	Informática usuario. Técnicas de búsqueda de empleo	Vocación de orientador y de ayudar. Optimista y con empatía. Resolutivo e intuitivo.	Comunicar. Escuchar. Motivar. Descubrir motivaciones.
B	Universitario con formación área empresas.	Puestos directivos con visión general de negocio. Áreas jurídica, social y económica.	±10 años en empresa de entorno multinacional o gran empresa.	Informática usuario. Gestión de empresas. Conocimiento del mercado laboral.	Vocación de orientador y de ayudar. Optimista y con empatía. Resolutivo e intuitivo.	Comunicar. Escuchar. Motivar. Descubrir motivaciones.

Tabla 1: Perfiles Consultor

FUENTE: Orgemer, G.(2002).

Estos son los perfiles más comunes de los consultores de Outplacement, pero dependiendo de las fases del programa por las que atraviesa el candidato, el consultor debe adoptar diferentes roles.

Una vez presentados los participantes, pasamos a explicar las diferentes fases que se pueden observar en un programa de Outplacement, para a continuación

poder explicar los roles que los consultores deben llevar a cabo para que el candidato se sienta siempre atendido con respecto al seguimiento del programa.

Tras analizar diferentes fuentes de información, podemos llegar a la conclusión de que todas las empresas que ofrecen los servicios de Outplacement, llevan a cabo diferentes procesos de recolocación siguiendo distintas líneas de actuación, pero todas ellas desarrollan sus planes de acuerdo a una filosofía general, a una estructura fija (Uría, 1994).

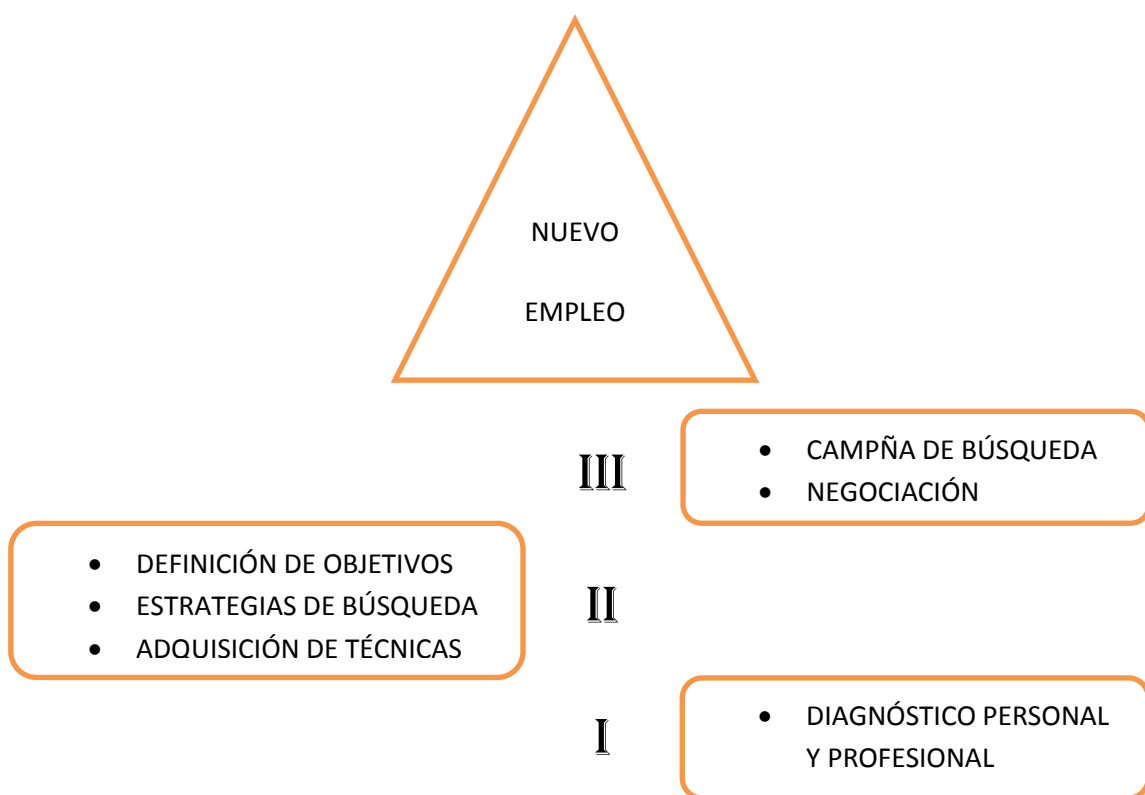


Gráfico 1: Fases Outplacement

FUENTE: Uría, F. (1994)

Actualmente, la mayoría de los autores explican el proceso de Outplacement en cinco fases, pero en realidad, ya Felipe Uría en 1994 en su libro "El Éxito

En "La Búsqueda De Un Nuevo Empleo: El Outplacement", lo descomponía en tres etapas como hemos podido ver en el anterior esquema.

Nosotros, siguiendo la tendencia actual, desarrollaremos las cinco fases.

- 1) **El balance**, es la primera fase en la que los consultores tienen que realizar un diagnóstico tanto personal como profesional para identificar las capacidades, habilidades, conocimientos, motivaciones y necesidades del candidato.

Esta parte es muy importante ya que es la base que permite a la persona descubrir su perfil profesional y enfocar su futuro hacia el éxito en la búsqueda de un nuevo empleo, o si no se plantea bien el balance, se puede fracasar. Es necesario tener en cuenta el pasado profesional para encontrar los puntos fuertes y débiles, valorar la experiencia y las buenas o malas prácticas realizadas, y también se necesita reflexionar sobre la situación familiar, y económica tras la desvinculación laboral. Todo este proceso se realiza con apoyo psicológico y con el consultor de Outplacement (Uría, 1994).

Hay que analizar el pasado y el presente para lograr un futuro exitoso.

- 2) **El proyecto profesional**, es la segunda fase. Esta fase depende de los datos obtenidos en la fase de análisis anterior, puesto que se estudian y valoran los resultados y a continuación, se elabora el proyecto. Esto va a permitir establecer una coherencia entre el perfil del candidato y la oferta y demanda del mercado de trabajo que se desea, y así podrá el consultor centrarse en desarrollar los potenciales del candidato.

En definitiva, en esta fase se decide el enfoque que quiere dar el participante a su vida profesional, hacia dónde hay que enfocar el plan de acción que se desarrolla en la fase siguiente.

El proyecto se puede dirigir hacia tres fines diferentes (Lamoca, 2013):

- Se puede pretender que el candidato mantenga una continuidad, es decir, enfocar el programa hacia la búsqueda de ofertas de trabajo muy similares a su puesto de trabajo anterior.

- Que el candidato cambie totalmente de puesto de trabajo o incluso de sector.
- Por último, otra posibilidad cada vez más puesta en práctica, es el emprendimiento. Se dirige el proyecto hacia una nueva forma de entender el trabajo, con lo que se pretende orientar al candidato en la creación de un proyecto de negocio.

3) **El plan de acción.** En esta fase se crean las estrategias de búsqueda en función del proyecto que se haya elegido y fijado para el candidato en la fase anterior, y se elaboran las herramientas de comunicación necesarias para llevar al éxito el proyecto. Se forma y entrena al candidato en diferentes técnicas de marketing, especialmente las relativas a responder a ofertas de empleo vía internet o en medios tradicionales como son periódicos o revistas, a preparar un currículum vitae apropiado así como las cartas de presentación y las entrevistas de trabajo. También se forma al candidato a identificar sus objetivos a la hora de buscar un determinado empleo en relación a su perfil, a buscar información sobre empresas de su interés y a realizar una red de contactos y saber cómo utilizar esos contactos para obtener resultados exitosos.

En definitiva, en esta fase se enseña a la persona a utilizar todos los recursos que están en su poder, para saber afrontar diferentes situaciones en el mercado de trabajo y conseguir el éxito, trata de “saber venderse” para lograr los objetivos propuestos. Crear el “personal branding” del candidato.

4) **La campaña de búsqueda,** es la cuarta fase, y comienza con la búsqueda activa de ofertas de trabajo a través de diferentes medios que anteriormente han sido seleccionados según prioridad del candidato para hacer una búsqueda más eficiente. Estos pueden ser agencias de colocación, periódicos y revistas tanto en formato papel como electrónico, anuncios en Internet o una red de contactos (networking). El consultor debe guiar al candidato y proporcionarle ofertas de trabajo de acuerdo a su perfil.

- 5) **En** la última fase, conocida como **el proceso de integración**, el candidato comienza una nueva actividad laboral y el consultor realiza un seguimiento durante un período de aproximadamente un año o bien hasta que el candidato está totalmente satisfecho e integrado en el mercado de trabajo.

En este proceso, el candidato debe realizar numerosas y continuas entrevistas con diferentes contactos y después tienen que ser analizadas con el consultor del programa de Outplacement para comprobar si las técnicas aprendidas han sido interiorizadas y puestas en práctica.

Tras analizar las fases, hemos podido ver cómo el proceso de Outplacement presta unos servicios al desempleado que le permiten mejorar el nivel de autoconfianza, tener esperanzas de futuro y sobre todo, le permiten obtener una mejor preparación en el terreno de lo profesional e incluso de la vida personal para afrontar nuevos retos.

En base a estas fases, como ya hemos indicado antes, el consultor adopta tres roles (Orgemer, 2002), que hemos creído necesario especificar en nuestro trabajo para conocer mejor la función del consultor de Recursos Humanos en el desarrollo del programa de Outplacement:

- **Consejero:** El consultor adopta este papel al comienzo del programa, cuando debe aplicar sus capacidades y habilidades anteriormente mencionadas en la Tabla 1 propuesto por Orgemer (2002). Esta es la fase en la que el candidato necesita más apoyo tanto para afrontar la situación de desempleo, como la situación social y para seguir con el desarrollo de su carrera profesional.
- **Entrenador:** Este papel lo lleva a cabo el consultor durante casi todo el programa de Outplacement, ya que el candidato debe entrenar su forma de afrontar las nuevas ofertas de trabajo conociendo sus habilidades y capacidades profesionales, y aplicando nuevas estrategias de búsqueda de empleo.

- **Coach:** Se presenta sobre todo en la última fase del programa, ya que es cuando el candidato debe poner en práctica todo aprendido y será entonces cuando el consultor deba orientar, animar, apoyar y detectar problemas para corregirlos. El coach debe conseguir que el candidato sea capaz de realizar las búsquedas y conseguir el éxito por sí solo, haciéndole entender que el éxito personal es consecuencia del esfuerzo, constancia, y buen hacer de uno mismo.

2.4. Tipos de Outplacement

En general, podemos decir que existen dos grandes tipos de Outplacement, los programas individuales y los colectivos.

Los programas individuales suelen enfocarse a personal de alta dirección, se realizan normalmente por un período de tiempo indefinido, y es establecida por la empresa de Outplacement la cuantía de un determinado porcentaje en base al salario bruto anual del candidato. Mientras tanto, los programas de Outplacement colectivo, son creados para atender a mandos intermedios y resto de empleados y técnicos, por un tiempo determinado y en ellos la cuantía que se establece se fija como cuotas por persona.

Bien es cierto, que la tendencia actual es realizar programas de Outplacement individual también a trabajadores desvinculados que ocupan puestos inferiores a la alta dirección. Esto ha permitido manejar un abanico más amplio de trabajadores con respecto a los programas individuales.

En base a autores como Griker Orgemer (2002) en la *“Enciclopedia de los RRHH”*, podemos subdividir los programas individuales y colectivos, en otros seis, en función del número de participantes y el tiempo de duración.

Empezamos con los programas de OPC individual, que se dividen en otros tres tipos:

- **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.

Continuamos con el programa colectivo que se divide en tres tipos (Orgemer, 2002; Lisbona, 2013):

- **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.

Su duración es de 3 meses como mínimo y 2 años como máximo, aunque lo normal son 9 meses.

Normalmente, las empresas patrocinadoras suelen contratar los servicios de Outplacement más simples que se les proponen, tanto a nivel individual como colectivo, pero es interesante conocer la posibilidad de otros programas más específicos que ofrecen las consultoras y que pueden adaptarse mejor a las necesidades de las empresas contratantes.

2.5. Financiación

Los programas de Outplacement son financiados por la empresa patrocinadora, normalmente, como un porcentaje en relación al último salario recibido por el trabajador desvinculado (De la Casa, 2007).

También, pueden financiarse en función del salario bruto anual del candidato, entre el 16% y el 20%, y en función de la duración del programa.

El programa es totalmente gratuito para el candidato y por supuesto, para la empresa en la que el candidato consigue recolocarse.

Según datos recogidos por Expansión en el año 2008, el coste medio de un servicio de Outplacement individual oscila entre 3.500 si se trata de un administrativo o de un nivel base en un entorno industrial, y de hasta 9.000 y 12.000 euros en programas dirigidos a un directivo de primer nivel, ya que depende de la duración del programa que se establezca para el directivo.

Otras agencias como el Gabinete de Recolocación Industrial (GRI), dicen que el coste medio por trabajador es de 2.400 euros a 7.000 euros, dependiendo del nivel de calificación y del tiempo de duración del programa. El coste medio de un programa colectivo es de 2.400 euros a 3.600 euros por persona, según el número de candidatos, el tipo de acciones que se lleven a cabo y la duración del programa (Revista Expansión, 2008).

Por lo general, en un programa colectivo, el coste suele ser menor, establecido como cantidad por cada trabajador o como un porcentaje de los días de indemnización.

2.6. ¿Cómo están regulados los servicios de Outplacement en España?

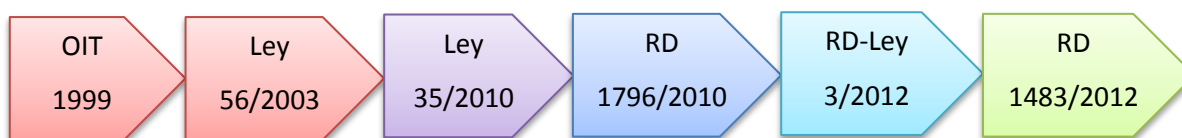


Gráfico 2: Cronología legislación Outplacement

FUENTE: Serrano, J. y Sequeira, M. (2012)

La regulación sobre los programas de Outplacement, ha sido muy escasa durante muchos años en la legislación española, pues durante los años 90 su único desarrollo legal se podía encontrar en el Convenio núm.181 de la OIT de 1997 en referencia a las agencias de privadas de empleo, que fue ratificado por España en 1999.

En este convenio se regulan las agencias privadas de empleo que hacen referencia tanto a las Empresas de Trabajo Temporal (ETT) como a las empresas de Outplacement.

Este convenio establece un régimen unificado para todas las agencias privadas de empleo, sin establecer distinción entre las agencias con y sin ánimo de lucro (De la Casa, 2007) y también autoriza a cada Estado el poder para determinar las condiciones de funcionamiento de las agencias, así como de los mecanismos para garantizar la independencia de la autoridad administrativa y la gratuidad de los servicios para los trabajadores (Sáez, 2010).

Hasta el año 2010, no existía en España un marco regulador sobre la actividad de las empresas de Outplacement, más allá del Convenio 181 de la OIT y de algunas regulaciones establecidas a nivel de la Comunidad Económica Europea. Sí es cierto que en la Ley 56/2003, en el Título II Instrumentos de la política de empleo y más concretamente en el Capítulo I La intermediación laboral, encontramos el Artículo 21, Agentes de la intermediación, que establece los organismos que pueden actuar en la intermediación en el mercado de trabajo, donde los enumera y define.

Esta Ley 56/2003 es modificada en el año 2010, cuando el Estado español comienza a perfeccionar las Leyes y establecer Reales Decretos que regulen estas actividades de Outplacement, o como dicho término se recoge en las leyes, Recolocación.

Posteriormente, en la Ley 35/2010, de 17 de septiembre, de Medidas Urgentes para la Reforma del Mercado de Trabajo, se regulan las empresas que desarrollan actividades de recolocación de los trabajadores excedentes en procesos de reestructuración empresarial (Sáez, 2010). En el capítulo IV de esta Ley, se incluyen medidas para mejorar los mecanismos de intermediación laboral para facilitar el acceso a un empleo de las personas desempleadas.

Esta la Ley 35/2010, de 17 de septiembre, modifica la Ley 56/2003, de 16 de diciembre, de Empleo. Introduce modificaciones en políticas de empleo y agencias de colocación (Artículo 14).

Para continuar con el análisis de la legislación reguladora del Outplacement, vemos el Real Decreto 1796/2010, de 30 de diciembre, por el que se regulan las agencias de colocación, y que modifica la Ley 56/2003, de 16 de diciembre, de Empleo, y la Ley 35/2010, de 17 de septiembre, de Medidas Urgentes para la reforma del mercado de trabajo, que tiene por objeto regular el régimen de autorización y la actividad de las agencias de colocación que realicen actividades de intermediación laboral.

Por este Real Decreto se deroga el Real Decreto 735/1995, de 5 de mayo, por el que se regulan las agencias de colocación sin fines lucrativos y los

servicios integrados para el empleo. Dicha normativa ha sido la vigente hasta la aprobación de este Real Decreto 1796/2010.

En los artículos 2, 9, 11, 12, 13, 16 y 17 de este Real Decreto, se recoge la definición de agencia de recolocación y su actividad, en lo que respecta a los aspectos más relevantes para el desarrollo de nuestro trabajo (Serrano y Sequeira, 2012).

Casi finalizando con la legislación que regula los programas de Outplacement en nuestro trabajo, seguimos con las regulaciones cada vez más recientes hasta la actualidad.

El Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, en su Capítulo I de Medidas para favorecer la empleabilidad de los trabajadores, recoge en los artículos 1 de intermediación laboral, la modificación del apartado 3 del artículo 16 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, y también el apartado 2 del artículo 21 bis de dicha Ley (Serrano y Sequeira, 2012).

Y por último, la Disposición adicional segunda de la Ley, ya mencionada, sobre las Empresas de Trabajo Temporal.

Resumiendo los aspectos más relevantes de su contenido, el Real Decreto-Ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, recoge las modificaciones en lo que respecta a la Ley 56/2003, de 16 de diciembre, de Empleo, para aclarar que las ETT pueden actuar como agencias de colocación privadas, aparte de su actividad normal de empresa contratante y cesionaria. Esto supone una controversia, ya que puede suponer un conflicto de intereses entre su actividad principal que es contratar a trabajadores desempleados para cederlos a las empresas a cambio de un dinero, y su nueva función de proporcionar a los empleados un plan de recolocación para ser insertados de nuevo en el mercado de trabajo.

Las ETT están reguladas por la misma legislación que las empresas de recolocación.

Este Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, se encuentra desarrollado en el Real Decreto 1483/2012, de 29 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de los procedimientos de despido colectivo y de suspensión de contratos y reducción de jornada (BOE Martes 30 de octubre de 2012).

El Real Decreto 1483/2012, de 29 de octubre desarrolla de forma más amplia el artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores. Con él se pretende regular el plan de recolocación externa de los procedimientos de despido colectivo como obligación legal e indeclinable del empresario, dotando al mismo de efectividad y asegurando su cumplimiento como medida indispensable para permitir transiciones rápidas y adecuadas entre empleos y para mantener a los trabajadores en el mercado de trabajo el mayor tiempo posible, evitando su indebida expulsión del mismo.

En el Título I Procedimientos de despido colectivo y de suspensión de contratos y reducción de jornada por causas económicas, técnicas, organizativas y de producción, en el Capítulo I Del procedimiento de despido colectivo, Sección 3.^a Desarrollo del periodo de consultas, encontramos el desarrollo de los artículos 7, 8 y más concretamente el 9.

Artículo 9. Plan de recolocación externa.

1. De acuerdo con lo establecido en el artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores, las empresas que lleven a cabo un despido colectivo de más de cincuenta trabajadores deberán incluir en todo caso en la documentación que acompaña la comunicación al inicio del procedimiento, un plan de recolocación externa para los trabajadores afectados por el despido colectivo, a través de empresas de recolocación autorizadas.
2. El plan deberá garantizar a los trabajadores afectados por el despido colectivo, con especial extensión e intensidad a los de mayor edad, una atención continuada por un periodo mínimo de seis meses, con vistas a la realización de las acciones a que se refieren los apartados siguientes.

3. El plan de recolocación presentado por la empresa al inicio del procedimiento deberá contener medidas efectivas adecuadas a su finalidad en las siguientes materias:
 - a) De intermediación consistentes en la puesta en contacto de las ofertas de trabajo existentes en otras empresas con los trabajadores afectados por el despido colectivo.
 - b) De orientación profesional destinadas a la identificación del perfil profesional de los trabajadores para la cobertura de puestos de trabajo en las posibles empresas destinatarias de la recolocación.
 - c) De formación profesional dirigidas a la capacitación de los trabajadores para el desempeño de las actividades laborales en dichas empresas.
 - d) De atención personalizada destinadas al asesoramiento de los trabajadores respecto de todos los aspectos relacionados con su recolocación, en especial, respecto de la búsqueda activa de empleo por parte de los mismos.

En lo que respecta al artículo 51. Despido colectivo, del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, se recoge en El Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral con sus correspondientes modificaciones.

En el Artículo 18. Extinción del contrato de trabajo, de esta Ley, el artículo 51 queda redactado del siguiente modo:

10. La empresa que lleve a cabo un despido colectivo que afecte a más de cincuenta trabajadores deberá ofrecer a los trabajadores afectados un plan de recolocación externa a través de empresas de recolocación autorizadas. Dicho plan, diseñado para un periodo mínimo de 6 meses, deberá incluir medidas de formación y orientación profesional, atención personalizada al trabajador afectado y búsqueda activa de empleo. En todo caso, lo anterior no será de aplicación en las empresas que se hubieran sometido a un procedimiento concursal. El coste de la elaboración e implantación de dicho plan no recaerá en ningún caso sobre los trabajadores.

2.7. Beneficiarios y beneficios de los programas de Outplacement

Para terminar este epígrafe, en lo que respecta a los beneficios que aportan los programas de Outplacement, se pueden establecer en lo que se conoce como “Círculos B+ del Outplacement”, es decir el conjunto de beneficios por una “eficaz recolocación” (Orgemer, 2002).

Explican que el primer beneficiario es la empresa, el segundo es el candidato, el tercero profesionales o empresas que fichan, captan y reclutan por medio de sus propias consultoras como son las empresas de selección, los head hunters, empresas contratantes del Banco de candidatos y otros que “captan” talentos de las consultoras de OPC (Orgemer, 2002).

A continuación podemos ver una representación gráfica de los “círculos B+ de Outplacement”:

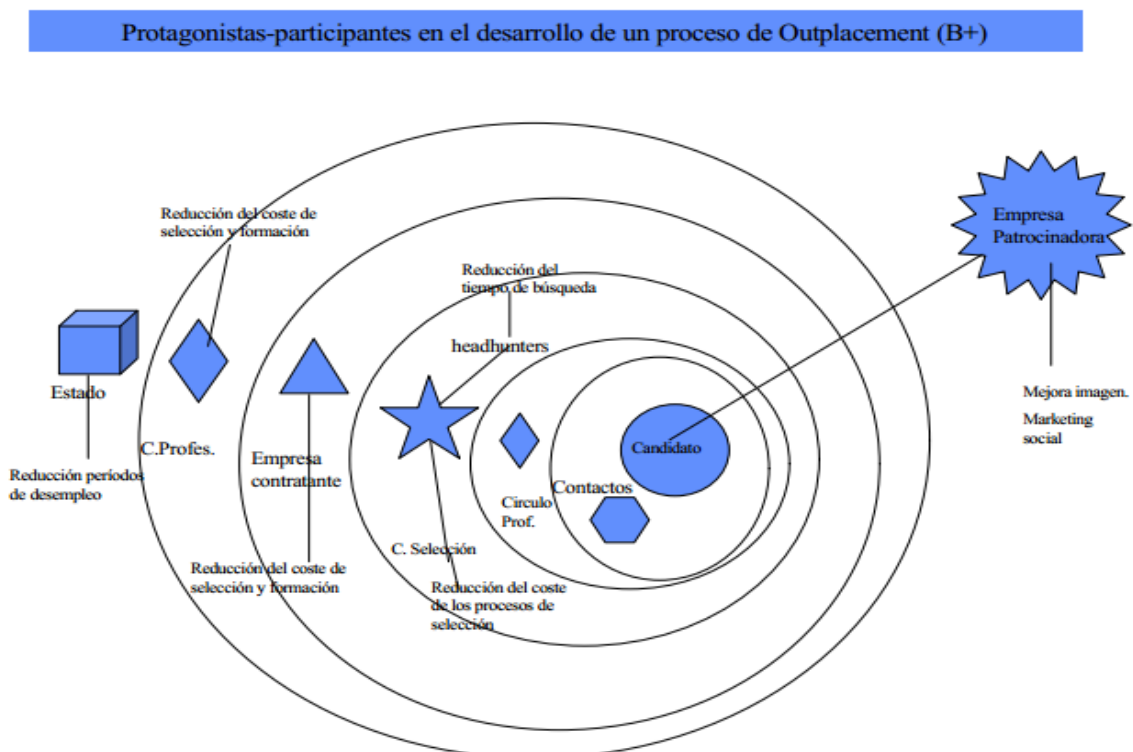


Gráfico 3: Beneficiarios Outplacement

FUENTE: Orgemer, G. (2002)

Los beneficios que este servicio de Outplacement aporta, pueden dividirse principalmente en dos apartados: los beneficios que aporta a la empresa

participante y los beneficios que aporta al candidato, que en principio debe ser el mayor beneficiario ya que el programa está enfocado a él.

Beneficios para el candidato:

- Obtiene asesoría y le ayuda a simplificar el camino para el desarrollo de sus futuras actividades en el mercado laboral, así como a conocer su estructura y funcionamiento para lograr el éxito.
- Le ayuda a entender y gestionar de forma positiva el proceso de cambio que está viviendo, dejando atrás la crisis post-despido (Lamoca, 2013).
- Facilita la realización de un DAFO personal, para conocerse mejor y poder enfrentarse a los nuevos retos de una manera exitosa, y poder aplicar técnicas de marketing personal acorde a sus expectativas y posibilidades.
- Mejora las competencias laborales. La consultoría, que se recibe durante la búsqueda, permite desarrollar las mejores estrategias y recursos para obtener las metas deseadas (Echevarría, 2002).
- Reduce el impacto emocional que causa la pérdida del empleo en él y en su familia, disminuyendo los niveles de estrés, que además de dañar la salud mental genera múltiples enfermedades físicas. Además, el desvinculado gana en autoestima, capacitación y competitividad en el mercado laboral (Echevarría, 2002).
- Reduce el tiempo de desempleo, logrando una rápida reubicación en el mercado laboral (Cavazos, Ascary y Peña, 2010).
- Minimiza la comunicación negativa entre los miembros de la organización que permanecen con los que salieron (Cavazos, Ascary y Peña, 2010).

Beneficios para la empresa patrocinadora:

- Mejora la satisfacción y el clima laboral en la organización, al aporta una imagen de apoyo para los trabajadores ante una posible desvinculación laboral reduciendo el conflicto emocional.

- Enfatiza el compromiso moral y humano de la organización con el personal que sale y con el que permanece (Cavazos, Ascary y Peña, 2010).
- Aporta una imagen pública de la empresa muy buena, aportando ventaja competitiva.
- Minimiza los Juicios Laborales y con ello los costes que estos conllevan (Echevarría, 2002).
- El participante queda agradecido con la organización y sus autoridades por la preocupación demostrada, con relación a su futuro (Lamoca, 2013).
- Ayuda a los demás colaboradores a percibir bienestar y seguridad de parte de la organización con respecto a su persona (Lamoca, 2013).
- Se minimiza el impacto del cambio dentro de la compañía, evitando la caída de la atención al cliente y la productividad de la empresa (Echevarría, 2002).
- Asesora a los directivos o ejecutivos que deban efectuar las desvinculaciones y se les capacita para hacer entrevistas de Notificación (Cavazos, Ascary y Peña, 2010)

3. El Outplacement desde una perspectiva práctica: Los programas de recolocación en España

Una vez estudiado el Outplacement desde un punto de vista teórico, pretendemos investigar a continuación la aplicación práctica de este tipo de programas. En concreto, nos interesa conocer las principales características de la forma de cómo se están llevando a cabo dichos programas en nuestro país en los últimos años.

Con este objetivo, la metodología que hemos utilizado es la siguiente:

En primer lugar, hemos seleccionado dos empresas especializadas en consultoría de Recursos Humanos, entre cuyas actividades principales se

encontraran los programas de Outplacement, con las que nos hemos puesto en contacto para pedir su colaboración y a las que hemos remitido un amplio cuestionario. A través del cuestionario, pretendemos conocer algunos rasgos internos del desarrollo de los programas de Outplacement. Esta parte de la investigación se presenta en el epígrafe 3.1.

En segundo lugar, hemos buscado y analizado los datos aparecidos en los informes sobre Servicios de Recolocación en España correspondientes a los años 2012-2014, elaborados por dos consultoras, una de las cuales había respondido también al cuestionario. A través de los informes, queremos obtener una imagen más descriptiva del Outplacement, basada en información de tipo principalmente cuantitativo. Los resultados se presentan en el epígrafe 3.2.

Comenzamos presentando a las empresas participantes en el estudio. Estas empresas realizan su actividad a nivel nacional, y todas ellas también en Valladolid. Nosotros en el trabajo, decidimos ampliar el ámbito de estudio a nivel nacional, ya que tras llevar a cabo algunas investigaciones a través de Internet, llegamos a la conclusión de que en Valladolid, ámbito que nos planteábamos inicialmente, no había demasiada relevancia en la aplicación de estos programas.

Situemos el contexto de las empresas con las que trabajamos en el proyecto.

En un primer momento pudimos contar con la colaboración de la empresa denominada Gabinete de Recolocación Industrial (GRI). Inició su actividad en 2001 en calidad de Agencia de Colocación Autorizada y Empresa de Recolocación Autorizada por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), la cual consiste en programas de Reestructuración, Recolocación, Reindustrialización y Formación y Desarrollo. En 2013 se consolidaron como empresa de referencia en Planes de Recolocación Externa.

Cuenta con más de 20 oficinas repartidas por toda España. Los servicios que presta son financieros y del ámbito de los Recursos Humanos, entre los que se encuentra el Outplacement.

Junto con esta empresa, también hemos contado con la participación de la empresa Randstad. Esta compañía con origen en 1960, trata de dar respuesta a todos los aspectos de RRHH. Se encuentra entre los 10 mayores empleadores en España y son la 8ª mejor empresa de más de 1.000 empleados para trabajar en España, dentro del sector de los Recursos Humanos, según Great Place to Work. (2015). Cuenta con más de 4.600 oficinas en todo el mundo, con presencia en 40 países, situándose como líderes en soluciones globales de recursos humanos. En España, tienen representación en todas las comunidades autónomas con una red de más de 250 oficinas. Los servicios que presta son, entre muchos otros, Outplacement.

Por último, como señalábamos antes, hemos obtenido en Internet, los Informes de Recolocación/Outplacement del grupo Adecco de los tres últimos años, en lo que respecta a los resultados de los programas de Outplacement en España, y que han sido realizados por la consultora del grupo, Lee Hecht Harrison. También hemos obtenido información del I y II Informe Randstad sobre la Contratación de Servicios de Outplacement.

Adecco es la consultora líder en el sector de los Recursos Humanos en España. Lleva 34 años en el mercado laboral español. Con su actividad, ha logrado ser uno de los 10 mayores empleadores en España y son la 3ª mejor empresa de más de 1000 empleados para trabajar en España, dentro del sector de los Recursos Humanos, según Great Place to Work (2015). Cuentan con más de 300 oficinas a nivel nacional. Entre sus actividades principales se encuentra el Outplacement.

La consultora con la que participa el grupo Adecco es Lee Hecht Harrison. Es una compañía de soluciones de talento orientada a la transición de carreras (Outplacement), Desarrollo de Liderazgo, Desarrollo de Carreras Profesional y Gestión del cambio. Comenzó su actividad como CREADE en 1988. Fue en 2005 cuando se fusionan Lee Hecht Harrison España y CREADE. Es en 2011 cuando recibe la autorización como Agencia de Recolocación por el Gobierno de España. En 2012 se establece Lee Hecht Harrison como marca a nivel global. Tiene más de 279 oficinas a nivel mundial y 12 en España.

3.1. Rasgos internos de los programas de Outplacement

Una vez contactadas las dos primeras empresas y sabiendo que contamos con su participación, les remitimos un cuestionario con una batería de preguntas con las que abarcamos todos los aspectos que decidimos estudiar en nuestro trabajo, para después analizar las respuestas de forma conjunta y conocer la situación en la que se encuentra la puesta en práctica de estos programas. Todas las preguntas realizadas a las empresas se incorporan en el apéndice final del trabajo.

Estas dos compañías han respondido a nuestras preguntas a través de correo electrónico, el mismo medio por el cual conseguimos contactar con ellas, medio a través del cual nos ha resultado más fácil y rápida la obtención de información.

Con el fin de establecer mejor la conexión entre las respuestas ofrecidas por las compañías participantes en este trabajo, las hemos agrupado en tres apartados que acogen y resumen los aspectos más importantes de la situación de los programas de Outplacement en España.

Los tres apartados tratan de la adecuación de los programas de Outplacement a la normativa legal vigente, aspectos relacionados con la forma de aplicación de los programas de Outplacement por parte de las empresas patrocinadoras, y por último, la evolución de los candidatos durante las fases del programa y testimonios reales del éxito de la recolocación.

El primer apartado que tratamos es la adecuación de estos programas al marco legal vigente.

Las dos compañías han hecho referencia a la legislación en la que se regulan los ámbitos de actuación del Outplacement, la cual ya hemos recogido en el epígrafe 2.6 de nuestro trabajo. Sobre todo se han centrado en el Real Decreto 1483/2012, de 29 de octubre, y más concretamente en el artículo 9 de este Real Decreto, que desarrollamos en su momento.

Con respecto al uso de los programas como consecuencia de la legislación vigente, ambas empresas coinciden en sus respuestas con respecto a que los

programas colectivos son los más usados por las empresas, ya que la desvinculación de más de 50 trabajadores en empresas que realizan Expedientes de Regulación de Empleo (ERE), está regulada en el artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores, y deben ser asistidos por programas de recolocación. También porque supone una mejor imagen de cara a la empresa participante con respecto a sus empleados.

Las dos compañías nos dicen que por supuesto que las empresas que han realizado EREs, han llevado a cabo programas de Outplacement, pero que también hay empresas que los han llevado a cabo, no teniendo que realizar ERE, sino porque forma parte de su política de Recursos Humanos.

En cuanto a la elección de proveedor en los servicios de Outplacement, hay conflicto entre las Agencias de Recolocación y las Empresas de Trabajo Temporal, por ello hemos preguntado sobre este asunto, y hemos podido ver los diferentes puntos de vista. Según Randstad, dentro de las ETT hay consultoras especializadas que cubren la actividad de los programas de Outplacement, y nos comenta que su capacidad de recolocación es mayor, debido a que trabajan en sus otras actividades con empresas que necesitan cubrir puestos. Sin embargo, GRI nos contesta que en el caso de la licitación, las empresas que se presentan a la licitación deben acreditar experiencia, por lo que es la mejor oferta económica la que atrae a las empresas. Y con respecto a las ETT, sería acudir a la consultora que pertenece al grupo de la ETT.

En relación con el tema de la licitación, el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), no puede acudir a empresas en particular por propia elección para contratar programas de Outplacement. Este debe sacar convocatoria o licitación en la que las empresas que cumplan con los requisitos marcados, compitan en igualdad de condiciones.

Otro aspecto al que la legislación hace referencia, es al coste de los programas. Para el candidato es gratuito, y a la hora de fijar los precios de los programas de Outplacement, si las empresas son públicas lo sacan por licitación, y las empresas afectadas por EREs, son las que ponen un precio de salida y la empresa que oferte el precio más bajo, es la que realiza el

programa. Si las empresas son privadas, el precio del programa se negocia con la empresa de recolocación acreditada por el SEPE.

En el segundo apartado en el que hemos dividido la información, hemos agrupado diversos aspectos relacionados con la forma de aplicación de los programas de Outplacement por parte de las empresas patrocinadoras.

GRI y Randstad coinciden en la respuesta de que las empresas pueden realizar sus propios programas de Outplacement, si contratan o tienen en plantilla a personal especializado, pero lo normal es que se contrate a empresa externas para dar el servicio. Esta última situación, se puede entender como una manera de desvincular a la empresa de los trabajadores afectados por el ERE o por el despido, pero a la vez permite mostrar que la empresa está ofreciendo un servicio al personal desvinculado.

Para tener un conocimiento de los sectores en lo que más se aplican los programas de Outplacement, preguntamos y Según Randstad y GRI, las empresas que aplican estos programas de Outplacement, provienen de todos los sectores. Bien es cierto, que GRI nos indica que los sectores con más participación en estos son, sobre todo, la Industria y la Banca. Más adelante, en el análisis de los informes de la consultora del grupo Adecco, veremos de forma más desarrollada cuáles son los sectores más participativos.

Teníamos interés en conocer dónde normalmente se recoge por parte de la empresa la posibilidad de contratar estos servicios y como bien nos indican GRI y Randstad, los programas de Outplacement en España, no se incluyen en las cláusulas contractuales, ni tampoco en los convenios. Sin embargo, estos programas, sí forman parte de la cultura o estrategia empresarial, sobre todo, los programas individuales para altos cargos.

Desde Randstad nos señalan que durante 2013 y 2014 ha sido muy usado el Outplacement Colectivo ligado a EREs, y que en 2015, se está viendo un descenso de este tipo de Outplacement y un aumento de los programas individuales. En lo que respecta a programas de Outplacement individual, desde ambas compañías nos indican que sí es cierto que estos programas se

suelen realizar más para trabajadores con cierto perfil profesional como directivos, pero también se están aplicando para mandos intermedios o técnicos.

Desde GRI nos dicen que en los años 2012, 2013 y 2014, ha habido grandes procesos de aplicación de estos programas, pero que el propio programa de Outplacement ha sufrido una degradación de su contenido debido a la demanda de las empresas de muchos aspectos del programa a bajo coste.

También estábamos interesados en conocer la utilización de los programas de Outplacement en otros países para contrastar la aplicación en España. Ambas compañías coinciden en que en España, los programas de Outplacement están menos vinculados a la cultura empresarial que en el resto de Europa, aunque sí se desarrollan de forma similar. Países como Francia, Alemania, Bélgica, Holanda e Inglaterra tienen más extendido y generalizado el uso de programas individuales de Outplacement, sin embargo en España estos programas no son tan usados, pero sí la tendencia es al alza. Según GAI, por regla general, en otros países está en línea la manera de gestionar a las personas con la desvinculación, y la legislación es más estricta y marcada para estas situaciones.

Respecto a nuestras dudas sobre si existe un “conflicto” entre las Consultoras de RRHH y las ETT, por el tema de que las ETT también pueden aplicar estos programas, las compañías con sus respuestas, han corroborado la existencia de este “conflicto”. Por su parte GRI que es empresa de Recolocación, afirma que no consideran a las ETT como empresas de recolocación, por lo tanto, no cubren la parte de consultoría necesaria para realizar estos programas.

Para completar este apartado, y tener un punto de vista diferente, preguntamos a las dos consultoras sobre casos reales de Outplacement en los que hubieran trabajado. Como muestra, señalamos que desde GRI, nos indican algunas empresas que han llevado a cabo sus programas y cómo lo han hecho. Por ejemplo, el Banco Santander llevaba a cabo el despido del trabajador o trabajadores desde el departamento de RRHH. A continuación, los trabajadores desvinculados eran informados desde GRI de que tenían a su disposición un programa de Outplacement en el que podían participar de forma voluntaria. Si

los trabajadores aceptaban, se les creaba un itinerario con sesiones de orientación e intermediación y talleres.

Otro ejemplo es AENA. Se llevaron a cabo despidos, mayoritariamente prejubilaciones, y la propia empresa les informaba previamente de la voluntariedad de la realización del programa de Outplacement. De esta forma, incentivaban las salidas de la empresa, pero iban ligadas a su participación en el programa.

Para terminar, el tercer y último apartado en el que hemos agrupado las respuestas de las entrevistas, es la evolución de los candidatos durante las fases del programa.

Tras preguntar sobre la evolución de los candidatos, las dos compañías nos dicen que estos van adquiriendo herramientas y mejorando su empleabilidad a lo largo del programa. También mejoran su motivación frente a la situación del despido y del desempleo y se activan en la búsqueda de empleo en el mercado.

Cuando los candidatos comienzan el programa, se encuentran en una situación emocional complicada. Depende en gran medida de la persona, si es más optimista y positivo o menos, y depende también del perfil profesional. En los perfiles medios-bajos el afrontar esta nueva situación se hace inicialmente más difícil.

La evolución de los candidatos en el primer mes depende de la persona, pero ya en este momento, sí se comienzan a ver pequeñas evoluciones en cuanto a la situación psicológica del candidato y su confianza. Bien es cierto, que el candidato necesita ver su propia evolución y mejora para aumentar su confianza, y en algunos casos esto conlleva más de un mes.

Los resultados que han obtenido ambas compañías con respecto a conseguir el éxito de los candidatos en la búsqueda de un nuevo empleo adecuado a su perfil, son más de un 60% exitoso en una media de 12 meses.

Según Randstad, la reactivación en los casos de EREs suele ser más rápida que los desempleados. Apunta a que en general, tienen mayor experiencia laboral.

A la hora de poner en práctica lo aprendido durante el programa de Outplacement, se aconseja al candidato que sea constante y perseverante y planifique bien su itinerario de búsqueda y los objetivos a alcanzar. También se aconseja que constantemente actualice sus conocimientos, para poder afrontar los cambios del entorno rápidamente en la consecución del éxito. Generalmente, sí se observan muy buenos resultados en la puesta en práctica de lo aprendido por el candidato, pero también difiere en gran medida dependiendo del perfil y actitud del candidato.

El enfoque que da la persona a su nueva oportunidad en el mercado de trabajo, suele ser hacia el mismo sector de actividad en el que estaba o incluso hacia un nuevo sector de actividad. Pero depende mucho de la persona. Es cierto que muchas personas deciden probar en otro sector o puesto para enfocar su vida profesional de forma diferente a lo que llevaban haciendo, incluso hacia el emprendimiento. Desde GRI, los distinguen entre proyectos de continuidad o de ruptura.

En el punto final del programa de Outplacement, la empresa que realiza el programa debe llevar a cabo un seguimiento del candidato. Según la información proporcionada por las consultoras que nos han ayudado, encontramos dos formas de actuación. Randstad realiza seguimiento durante los meses siguientes a la finalización del programa y combina el contacto presencial y telefónicamente. Mientras que GRI, también realiza el seguimiento los meses que dura el programa hasta su finalización, pero lo hace telefónicamente, ya que entienden que es preferible debido a la disponibilidad del candidato.

Para completar este tercer apartado, tratamos de conseguir algunos testimonios de personas que hubieran formado parte de los distintos programas de Outplacement ofrecidos por nuestras empresas colaboradoras, pero sólo hemos podido contar con testimonios de la web de Randstad, que presentamos

en la parte final de nuestro trabajo, ya que GRI no nos ha podido facilitar ningún testimonio porque están todavía preparándolos para un estudio.

3.2. Enfoque descriptivo de los programas de Outplacement

A continuación, y como segunda parte de la investigación desarrollada en este trabajo, vamos a tratar de contrastar los resultados presentados por los informes de la consultora del grupo Adecco, Lee Hecht Harrison y de Randstad. En la tabla siguiente se resumen los datos referentes a los años que abarca el estudio, con respecto a número de EREs, personas afectadas y número de programas de Outplacement realizados por Lee Hecht Harrison.

	2011	2012	2013	2014
EREs	17.919 S. Servicios: 8.413	33.075 S. Servicios: 17.738	34.985 S. Industrial 16.233	Menor que en 2013
Trabajadores Despedidos	343.629	451.893	281.416	34.277
Programas Outplacement (OPC)	2886 Lee Hecht Harrison	3219 Lee Hecht Harrison	4.500 Lee Hecht Harrison	6000 Lee Hecht Harrison

Tabla 2: Resumen datos EREs, Trabajadores y Programas OPC

FUENTE: Lee Hecht Harrison

Los años de publicación de los informes de Recolocación/Outplacement de Lee Hecht Harrison son el 2013, 2014 y 2015, aunque los datos corresponden al año anterior al de la publicación. Los informes de Randstad sobre la Contratación de los Servicios de Outplacement, son de los años 2013 y 2014,

aunque como en el caso de la consultora del grupo Adecco, los datos analizados son del anterior a la publicación.

El procedimiento que hemos seguido para establecer una comparativa entre los años estudiados es considerar cuatro apartados.

En primer lugar, analizar qué sectores son los que más programas de Outplacement llevan a cabo, con respecto al porcentaje de candidatos que participan.

En segundo lugar, la media de edad y la participación de los candidatos en estos programas de Outplacement en función del género, edad, etc., y el tiempo medio de recolocación por edad, en el mercado laboral.

En tercer lugar, el tipo de contrato que se establece tras el programa de Outplacement en el nuevo puesto de trabajo, y el salario que se percibe, así como el destino de los candidatos que participan en estos programas.

En cuarto y último lugar, pretendemos ver la importancia que las empresas dan a estos programas, si volverían a usarlos y los recomendarían a otras empresas o no, y conocer algún testimonio de los candidatos.

Para empezar, debemos situarnos en el contexto del mercado de trabajo en la España de estos años, indicando el número de trabajadores despedidos por Expedientes de Regulación de Empleo, ya que el mayor o menor número de EREs, conlleva una mayor o menor aplicación de los programas de Outplacement. Los datos los obtenemos de los Informes de Recolocación/Outplacement de Lee Hecht Harrison, recogidos en la Tabla 2. Como se puede observar en ella, se aprecia la tendencia en la reducción de despidos en el 2014, lo que puede ser un buen indicador de la mejora en el mercado laboral español.

A continuación, y después de situarnos en el contexto de trabajadores despedidos por Expedientes de Regulación de Empleo, los cuales conllevan la contratación obligatoria por Ley de programas de Outplacement, comenzamos con el análisis de los informes. Para una mejor aproximación a los datos, hay que tener en cuenta el número de candidatos a los que se les ha aplicado un

programa de Outplacement en los años estudiados. Para ello decir que Lee Hecht Harrison en 2012 atendió a 3.129 candidatos, en 2013 a 4.500 y en 2014 a 6.000 candidatos.

La primera cuestión a estudiar es la relativa a qué sectores son los que más programas de Outplacement llevan a cabo. Los resultados se pueden observar en el Gráfico 4.

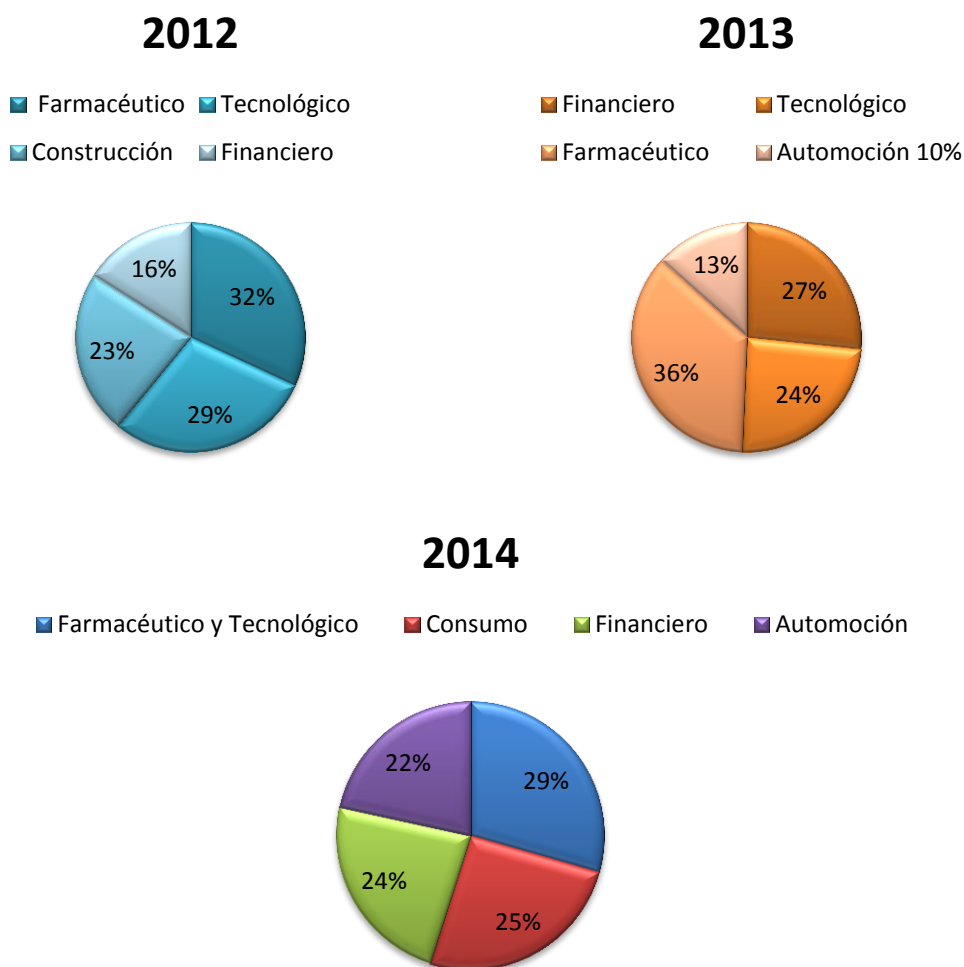


Gráfico 4: Porcentaje de candidatos por sectores

FUENTE: Lee Hecht Harrison

Según los informes analizados de la consultora del grupo Adecco, Lee Hecht Harrison, se puede observar que los sectores de los que mayoritariamente proceden los candidatos durante el año 2012 han sido del sector farmacéutico, un 22% de los participantes, mientras que en 2011 fue del 27%, en 2013 un

12% y en 2014 un 15%. El segundo sector que más programas ha llevado a cabo en 2012 ha sido el tecnológico con un 20%, seguido de la construcción con un 16% y el sector financiero un 11%. El resto de sectores representan el 31%. En el año 2013, podemos ver cómo el sector mayoritario cambia desde el sector farmacéutico en 2012 al sector financiero en 2013 con un aumento de nueve puntos porcentuales hasta un 20%, debido a las fusiones y reestructuraciones que se han llevado a cabo. Esto sitúa al sector farmacéutico en tercera posición. En segunda posición y durante un año más, está el sector tecnológico con un 18% de trabajadores. En cuarto y siguientes posiciones, el sector automoción con un 10% de candidatos y el resto de sectores se encuentran por debajo del 7%.

En lo referente al año 2014, vemos como el sector que se posiciona en primer lugar son el farmacéutico y el tecnológico con un 15% de trabajadores cada uno. El segundo sector con más número de trabajadores es el de consumo con un 13%, seguido en tercer lugar por el financiero con 12% y el sector automoción con un 11% en cuarto lugar. Les siguen los demás sectores que conforman el 34% de candidatos.

En resumen, podemos ver cómo el sector farmacéutico que en 2012 estaba en primera posición, ahora en 2014 se encuentra también en la primera pero con menor número de participantes, el 15%, tras recuperar participantes con respecto a 2013. El sector tecnológico, también se mantiene en las primeras posiciones, aunque disminuyendo el porcentaje de candidatos en el último año. El sector financiero en 2014 se posiciona en el tercer lugar, con la pérdida de ocho puntos porcentuales con respecto al año 2013, cuando se encontraba en primera posición. En los años 2013 y 2014 el sector de la construcción pierde número de participantes con respecto al 2012, pasando del tercer lugar con 16%, a los últimos lugares con menos de 7% de candidatos. Por último, otros de los sectores con cambios notables son el sector servicios y el de automoción, ya que en los años 2013 y 2014 han tenido una participación inferior al 8% y al 11% respectivamente.

En segundo lugar, en el análisis de los informes de estas dos consultoras, queremos conocer el tiempo medio de recolocación, tiempo medio de recolocación por edad en el mercado laboral así como la media de edad y la participación de los candidatos en estos programas de Outplacement en función del género, edad, etc.

En cuanto al tiempo medio de recolocación tras los programas de Outplacement, en el caso de Lee Hecht Harrison durante el año 2012, la media de recolocación de los candidatos de era de 6,1 meses frente a 5,9 meses del 2011, mientras que en el mercado de trabajo era de 15,3 meses. En 2013 esta media aumentó a 6,2 meses frente a los 5,9 meses que se consigue como media de recolocación en 2014. Podemos decir, que la media de recolocación en 2014 se ha reducido 0,2 y 0,3 puntos porcentuales con respecto a 2012 y 2013 respectivamente.

También hemos podido ver en el informe de Adecco, que el 24% de los candidatos atendidos por Lee Hecht Harrison han accedido a un puesto de trabajo en menos de 3 meses en el 2012, dato que sigue en alza en 2013 con un 26% y con un 30% en 2014. Pero hay que tener en cuenta, que el grueso de los candidatos consiguen recolocarse entre los 3 y 6 meses, siendo en 2012 el 54% mientras que en 2011 fueron el 35%, en 2013 el 44% y en 2014 un 36% de los candidatos se recolocó en este período de tiempo. El resto de candidatos logran la recolocación en un período inferior al año.

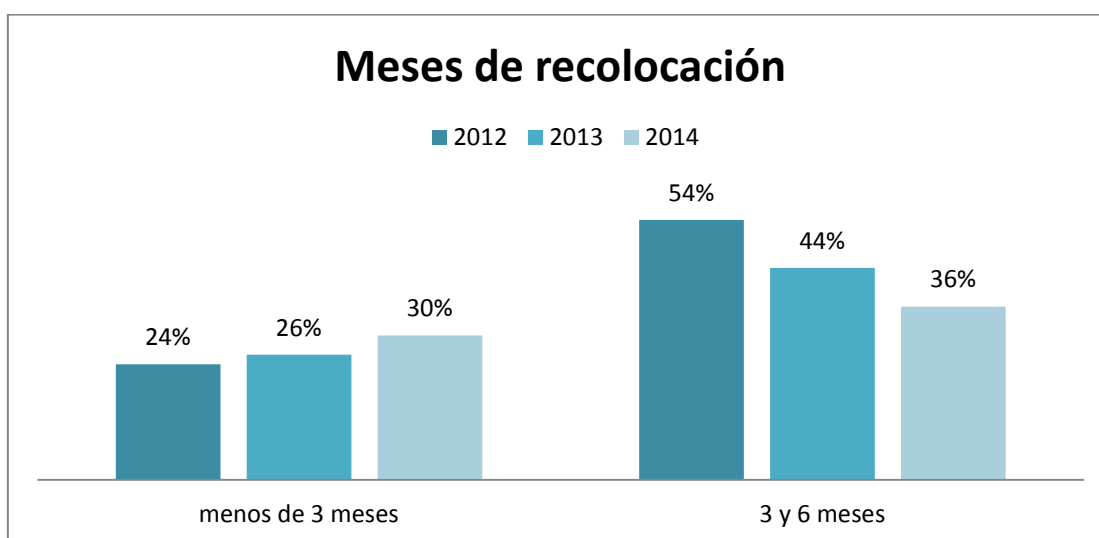


Gráfico 5: Meses de recolocación

FUENTE: Lee Hecht Harrison

En el caso de Randstad, según el I Informe, los candidatos que se acogen a estos programas, consiguen regresar al mercado de trabajo en una media de 6 a 7 meses. Esto significa que la media de meses de recolocación en Randstad, está por encima de Lee Hecht Harrison, pero ambas recolocan a los candidatos en menos de 1 año.

Con respecto a la edad media de participación y el género de los candidatos de los programas de Outplacement llevados a cabo por Lee Hecht Harrison, tanto en el año 2012, como 2013 y 2014, el grupo de edad comprendido entre los 35 y 45 años se posicionaba primero, en torno al 48% de candidatos, y esta tendencia se mantiene desde el 2009. En cuanto al resto de grupos de edad, los candidatos comprendidos entre los 45 y 55 años son un 27%, los menores de 35 años son el 20% y los menos representados en los programas de Outplacement son los mayores de 55 años con un 5% de candidatos. Este último grupo de edad, en el año 2013 ha mermado en 2 puntos porcentuales, situándose en 3%, y en 2014 tan sólo un punto.

Según los informes, la media de edad de los candidatos se sitúa en los 41 años en 2012, 2013 y 2014, a diferencia de los 42 años del 2011.

Respecto al género de los candidatos de estos programas, la mayoría son hombres en torno al 60% frente al 40% de mujeres. Esta tendencia se viene manteniendo desde años atrás al 2012, pero en 2014 el porcentaje se ha invertido, siendo ahora el 60% de mujeres participantes y el 40% de hombres.

En cuanto al tiempo medio de recolocación por edad, podemos ver en los informes que en el año 2012, la edad media de los desempleados que encontraban empleo más rápido, concretamente en 5,9 meses, se situaba entre 35 y 45 años. En 2013 y 2014, este perfil se mantiene. El resto de grupo de edades van aumentando el tiempo de recolocación, a mayor edad más tiempo tardan en recolocarse en el nuevo mercado de trabajo. Esto es debido a que los empleados de mayor edad, a pesar de la experiencia, tienen más problemas a la hora de incorporarse de nuevo al mercado de trabajo, y por ello, muchos de estos deciden incorporarse al mercado por cuenta propia.

También hemos visto en el informe qué categorías profesionales son las más afectadas por los procesos de recolocación. Así podemos afirmar, que en todos los años estudiados, es decir, 2012, 2013 y 2014, los perfiles técnicos son los que más han recibido programas de Outplacement. En concreto, el 56%, el 36% y el 43% respectivamente. Por lo que en el año 2014 ha habido un auge de los programas en estos perfiles, después del descenso producido en 2013 de 20 puntos porcentuales respecto a 2012, pero esta alza también tuvo lugar en 2012, ya que se produjo un crecimiento constante respecto a años anteriores. En 2008 eran el 25%, en 2009 el 31%, en 2010 el 45% y en 2011 el 42%.

La categoría profesional que sigue al técnico en 2012 es la de directivos. Estos han supuesto un 18%, seguidos del staff con un 15% y del personal base de fábrica con un 11%. Mientras que en 2013 y 2014, la segunda categoría correspondía al staff con un 23% y 18% respectivamente, y la tercera y la cuarta, al personal base con un 17% y a los mandos intermedios con un 16% de candidatos. En estos años, las posiciones directivas tan sólo representan entorno al 8% de los candidatos, disminuyendo en 10 puntos con respecto al año anterior.

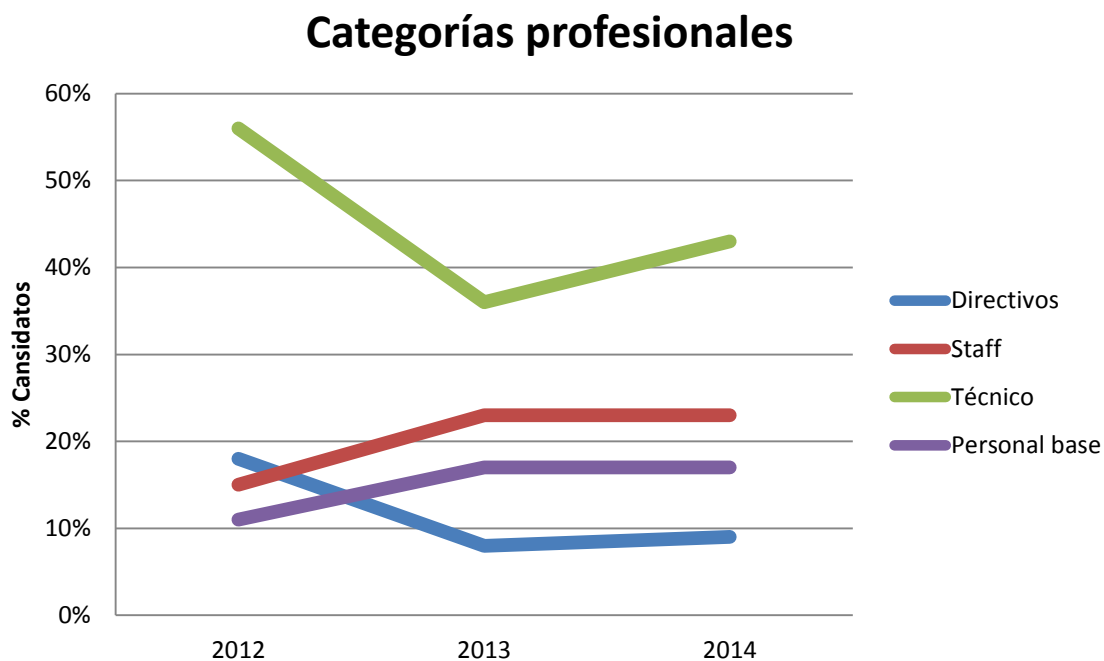


Gráfico 6: Categorías profesionales

FUENTE: Lee Hecht Harrison

Los resultados que hemos podido observar, nos proporcionan una clara imagen del desarrollo y expansión de los programas de Outplacement hacia el resto de categorías profesionales, dejando atrás la exclusividad de estos a los directivos y altos cargos.

En tercer lugar en esta parte del trabajo, analizamos el tipo de contrato que se establece tras el programa de Outplacement en el nuevo puesto de trabajo, y el salario que se percibe.

Por regla general, durante los tres años que estamos estudiando, según Lee Hecht Harrison, el contrato que ha tenido mayor éxito a la hora de recolocarse ha sido el indefinido, con un 58% de los candidatos en 2012, un 56% en 2013, y un 46% en 2014. Observamos con los datos, que la tendencia en este tipo de contratos es a la baja, debido a los años de crisis y a la Reforma Laboral.

En cuanto al contrato temporal, lo consiguieron el 31% de los candidatos recolocados en 2012, el 13% en 2013 y el 11% en 2014.

Hay que indicar que lo más común es que los candidatos se inicien en el nuevo puesto con un contrato temporal y que al cabo de un tiempo pasen a indefinido.

Por último, los candidatos que optaron por el autoempleo o el emprendimiento se encuentran por debajo del 13% en los años analizados.

Con respecto al salario, por regla general han disminuido las expectativas de un elevado salario por parte de los candidatos, para mostrar un perfil más flexible, siendo los porcentajes de candidatos que vieron su salario reducido 69% en 2012, 54% en 2013 y 48% en 2014.

Aun así, en los años estudiados, en torno al 20-30% de los candidatos consiguió igualar el salario anterior y el 15% superarlo. En el año 2014, es cuando el aumento de salario de los candidatos repunta con un 32% de candidatos que lo consiguen, que se corrobora con la reducción del porcentaje de candidatos que han visto su salario disminuido.

Por último, en este tercer apartado, también queremos comentar el destino de los candidatos que participan en los programas de Outplacement.

En el año 2012, el sector servicios es el que más porcentaje de candidatos recolocados ha aceptado, siendo el 33% de los candidatos que han participado en los programas de Lee Hecht Harrison. En 2013 esta posición corresponde al sector farmacéutico con un 23,5% y en 2014 al sector servicios con 22,6% de candidatos. En segunda posición, el sector químico-farmacéutico con un 25% de los candidatos en 2012, el tecnológico con 12,8% en 2013 y el farmacéutico con un 19,7% en 2014. Y en tercer lugar, el sector de las tecnologías y el industrial en 2012 con un 14%, el sector manufacturero con el 11,8% en 2013 y el sector de gran consumo con el 15,4%.

Por lo tanto, en el año 2013 el sector servicios cae 24,4 puntos porcentuales con respecto a 2012. Mientras sectores como el farmacéutico y el tecnológico, se han mantenido entre los cuatro primeros. También el sector del gran consumo ha aumentado el porcentaje de candidatos, pasando de un 8% en 2012 a un 15,4% en 2014.

En cuarto y último lugar, pretendemos ver la importancia que las empresas dan a estos programas, si volverían a usarlos y los recomendarían a otras empresas o no, y conocer algún testimonio de los candidatos. Para este apartado, hemos utilizado los datos del I informe de Randstad del 2013, que ha encuestado a más de 260 directivos de empresas con sede en España, y el II informe de Randstad del primer trimestre de 2014, que está basado en los test realizados a 150 directivos de RRHH de empresas españolas, en colaboración con la consultora TNS.

Según estos informes, la mayoría de las empresas que han utilizado los programas de Outplacement para recolocar a los empleados desvinculados, afirman que volverían a contratar los servicios aunque no existiera ninguna obligación legal, ya que les proporcionan numerosos beneficios como la mejora de la imagen de la empresa en Responsabilidad Social Corporativa hacia los

empleados y hacia el mundo exterior, así como la disminución del efecto negativo de la desvinculación para el trabajador y la reducción de litigios .

También en los informes se señala que un muy alto porcentaje de las empresas que han contratado algún programa de Outplacement para sus trabajadores, recomendaría la contratación de estos servicios a otras compañías.

Estos indicadores se pueden ver claramente reflejados en el auge y crecimiento de la contratación de estos servicios a las agencias de recolocación.

Los principales factores que las empresas tienen en cuenta a la hora de contratar servicios de Outplacement son la antigüedad de los trabajadores, la dificultad que se les presenta para encontrar un nuevo empleo, el nivel del perfil profesional que ocupan, y el hecho de que en algunos casos, forma parte del paquete retributivo de la empresa para ciertos colectivos. Aunque la tendencia es a desvincularlo del perfil profesional y aplicarlo de forma generalizada a todos los trabajadores que lo necesiten.

Indicar también, que la mayoría de las empresas que alguna vez han llevado a cabo estos programas, lo mantienen en su cultura organizacional como un servicio a sus trabajadores desvinculados, porque han sido informados de la capacidad de recolocación de los programas y creen en ellos.

Por último, creemos necesario indicar la importancia del networking en los actuales programas de Outplacement, ya que cada vez es mayor el uso de las redes sociales en la búsqueda de empleo. La creación de una red de contactos para la búsqueda de empleo es esencial a la hora de los procesos de recolocación, así como las acciones de prospección de mercado que las agencias de recolocación realizan para los candidatos.

Para terminar este apartado, como muestra del éxito de estos programas, transcribimos algunos testimonios de candidatos que ya han sido recolocados, que aparecen en los informes de Randstad.

Hemos extraído frases que nos permiten apreciar la satisfacción y el éxito que estos programas proporcionan a los candidatos.

“En el programa vimos una gráfica que representaba el momento en que nos encontrábamos después de un despido; yo sólo veía que estaba en la fase de rabia, semana tras semana. La gráfica indicaba que volvía a subir y yo seguía estando en rabia y bajando. Ahora estoy arriba del todo de esta curva y sigo subiendo”. Nicolás Fiol. Sector Banca.

“Me ha proporcionado información útil, ayudado a identificar mis fortalezas y debilidades y sobretodo me ha proporcionado estabilidad emocional....realizarlo ha sido una inversión en mi carrera profesional”. Concepción Rodríguez. Sector Telecomunicaciones.

“Gracias a este plan de recolocación me di cuenta de que podía desarrollar otros oficios...Al principio no se me ocurría nada, pero después me di cuenta de que mis fortalezas eran mucho más de las que yo creía”. Verónica Gálvez. Sector Banca.

4. Conclusiones

Para finalizar con el estudio de esta interesante y amplia actividad de los recursos humanos que es el servicio de Outplacement, queremos señalar las principales ideas que como conclusión hemos obtenido de este trabajo.

- En referencia a las definiciones de Outplacement, hemos extraído puntos comunes de entre todas las definiciones revisadas en el trabajo, ya que no existe una definición única de lo que es el Outplacement. Estos puntos comunes son:
 - Aplicación de técnicas para reubicar trabajadores.
 - Tratan de reorientar, asesorar y ayudar a los trabajadores desvinculados ante la nueva situación.
 - Buscan una positiva reinserción laboral y de éxito.
 - Rápida recolocación.

- En lo que respecta a la historia de los programas de Outplacement, hemos podido ver cómo desde los años 40, cuando se iniciaban estas actividades sin ser reconocidas oficialmente hasta nuestros días, han experimentado un gran desarrollo, a la par que han ido evolucionando hacia un mejor servicio, más práctico y de calidad, donde lo importante es el éxito del candidato y su desarrollo profesional y personal. Continuamente los Recursos Humanos se van actualizando en la medida que el mercado laboral y la sociedad lo exige, y es a una alta velocidad.

Hemos podido comprobar y ver los beneficios que aportan estos servicios tanto a nivel individual en el trabajador desvinculado, como para la empresa patrocinadora como para la sociedad, en la que revierten, al final, todos los beneficios o pérdidas que a nivel empresa-individuo se ejecutan.

- El papel del candidato y el del consultor que lleva a cabo el programa, son la base del éxito del programa. Si el candidato no está predispuesto a aceptar los cambios y se mantiene en un ambiente de positividad y confianza, no servirá de nada la gran capacitación del consultor, así como sus técnicas y las herramientas utilizadas durante las fases del programa, desde el principio hasta el final.
- Nos hemos dado cuenta tras el análisis de los programas de recolocación, que existen numerosos tipos, adaptados a las necesidades de cada individuo o grupo. Estos tipos se diferencian en función de la duración del programa, de los participantes, y de las características de las herramientas empleadas. La tendencia actual es a desarrollar programas de Outplacement para todos los perfiles profesionales, sin diferenciar por nivel de jerarquía, aunque todavía siguen siendo elevados los porcentajes de programas individuales para altos mandos.
- En lo referente a la legislación, hemos podido comprobar que el Outplacement no se encuentra específicamente recogido en las leyes españolas. Sí existe para despidos de más de 50 trabajadores que

hayan sufrido Expedientes de Regulación de Empleo y la encontramos especificada en el Artículo 9 del Real Decreto 1483/2012, de 29 de octubre que desarrolla de forma más amplia el artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores. Por lo general, las leyes españolas necesitan una regulación más amplia y específica de estos programas, ya que actualmente existe un conflicto entre las agencias de recolocación y las Empresas de Trabajo temporal, por la posibilidad de estas últimas de actuar también como agencias de recolocación.

- Tras el estudio práctico de los programas de Outplacement en España, podemos afirmar que normalmente las propias empresas establecen estos servicios en sus políticas y estrategias de Recursos Humanos. Generalmente se externalizan los servicios a consultoras especializadas, y los candidatos proviene de todos los sectores, pero principalmente de la Industria y la Banca. En comparación con otros países y más concretamente con Europa, España está en el camino correcto en la aplicación de estos servicios, pero se están desarrollando de forma lenta, debido a la crisis económica y a la situación del mercado laboral español.
- Después de contrastar la información durante los años analizados, hemos podido ver cómo durante el año 2014 con respecto a los años anteriores, han disminuido el número de EREs realizados por las empresas, pero aun así los programas de Outplacement siguen aumentando. Esto se debe a la confianza que depositan las empresas en estas técnicas de recolocación y a la mayor responsabilidad social corporativa de estas para y con sus empleados. La media de meses en la recolocación se encuentra en 5,9 meses.
- Los candidatos participantes de estos programas, evolucionan de forma muy favorable casi desde el primer mes, y el 60% de los casos concluyen en éxito en menos de 1 año. Deben de ser constantes y

perseverantes, y poner en práctica las herramientas que el consultor les facilita.

- En lo que respecta a los contratos de trabajo después de un proceso de recolocación, la tendencia de los contratos indefinidos va en aumento pero primeramente se establecen contratos temporales. Estos nuevos contratos van aparejados a disminuciones salariales, ante la situación del mercado laboral español y la necesidad de una mayor flexibilidad por parte de los trabajadores.

- Para terminar, desde nuestro punto de vista, las nuevas tendencias en los ámbitos de los Recursos Humanos, están permitiendo que el capital humano se desarrolle en la empresa de una forma asombrosa. Cada vez el personal está más preparado y exige herramientas y técnicas que le proporcionen seguridad y bienestar en el empleo. Por todo esto, las empresas cada vez confían más en servicios como el Outplacement y sus herramientas de desarrollo personal y profesional.

En nuestra opinión, podemos decir que el auge de estas prácticas, es debido a que el Outplacement se considera una importante herramienta de regulación del mercado de trabajo y se ha ampliado el campo de actuación hacia todos los perfiles profesionales de la organización, dejando de ser casi exclusivo para los altos cargos de la empresa. Tras el estudio de del tema y contando con la participación de personas expertas en Outplacement, afirmamos que el desarrollo de estos programas es esencial para el progreso de la carrera profesional de las personas desvinculadas.

5. Bibliografía / Webgrafía

- Asociación Española De Consultores De Outplacement. www.rrhhmagazine.com/aeco/. Consultado el 15 marzo de 2015.
- BARRERO, N. (2007): “Definiciones de OPC” http://planesderetirodepersonal.blogspot.com.es/2008/08/definicin_30.html. Consultado el 15 de marzo de 2015.
- BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO Núm. 227 Sábado 18 de septiembre de 2010. LEY 35/2010, de 17 de septiembre
- BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO Núm. 318 Viernes 31 de diciembre de 2010. Real Decreto 1796/2010, de 30 de diciembre
- BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO Núm. 36 Sábado 11 de febrero de 2012. Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero. Artículo 18
- BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO Núm. 261 Martes 30 de octubre de 2012. Real Decreto 1483/2012, de 29 de octubre. Artículo 9
- CAVAZOS MARTÍNEZ, A., ASCARY AGUILLÓN, A. y PEÑA MORENO, J.A. (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”. Pág. 17, 38 y 39. eprints.uanl.mx/2086/1/1080175097.pdf. Consultado el 25 de marzo de 2015.
- DE LA CASA QUESADA, S. (2007): *Las Empresas De Recolocación (Outplacement) y Nuevos Derechos Del Trabajador a La Prevención del Desempleo*. Págs. 9 a 16.
- ECHEVARRÍA MÁRQUEZ, M. (2002): “Outplacement: Una alternativa para la Desvinculación Laboral”. Pág. 18, 19 y 20. www.tesis.uchile.cl/handle/2250/111909. Consultado el 16 de febrero de 2015.
- EGGERT, M.: “*Outplacement. A Guide to Management And Delivery*”. Edit. Institute of personnel management. (1991)
- Estatuto de los Trabajadores. Artículo 51.
- GRADOS, J. (2008): “Definiciones de OPC” http://planesderetirodepersonal.blogspot.com.es/2008/08/definicin_30.html. Consultado el 18 de marzo de 2015.

- <http://www.losrecursoshumanos.com/que-es-eloutplacement/>. Consultado el 10 de abril de 2015.
- LAMOCA, M. (2013): "Procesos De Desvinculación Laboral". *Apuntes de de la asignatura Dirección de Recursos Humanos I*. Pág.8 y ss.
- Lee Hecht Harrison (2013) : Informe de Recolocación/Outplacement de Lee Hecht Harrison- Adecco http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/450.pdf. Consultado el 16 de junio de 2015.
- Lee Hecht Harrison (2014): Informe de Recolocación/Outplacement de Lee Hecht Harrison- Adecco http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/566.pdf. Consultado el 16 de junio de 2015.
- Lee Hecht Harrison (2015): Informe de Recolocación/Outplacement de Lee Hecht Harrison- Adecco http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/663.pdf. Consultado el 16 de junio de 2015.
- LEY 56/2003, de 16 de diciembre
- LISBONA BAÑUELOS, A. (2013) : "Outplacement" Pág, 5.
- http://www.uned.es/474116/idp/index_archivos/outplacement.pdf. Consultado el 4 de abril de 2015.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO: Convenio núm.181 de la OIT de 1997
- ORGEMER, G. (2002): *Enciclopedia de los Recursos Humanos*. Edit.: Fundación Confemetal. Madrid.
- PUCHOL, L. (1994): *Reorientación De Carreras Profesionales*. ESIC. Pozuelo de Alarcón.
- RAMOS, M.F. y HERNÁNDEZ, C. (2000): Outplacement: principios de éxito y reorientación laboral. Grinker & Asociados. págs. 23 y ss.
- RANDSTAD (2013): I Informe Randstad sobre la contratación de servicios de Outplacement. <http://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/randstad-04-03-13>. Consultado el 18 de Junio de 2015.
- RANDSTAD (2013): II Informe Randstad sobre la contratación de servicios de Outplacement.

<http://www.randstad.es/tendencias360/Documents/informe-randstad-tendencias-outplacement-2014.pdf>. Consultado el 18 de junio de 2015.

- Revista Expansión (2008)
- <http://www.expansion.com/2008/02/05/empresas/minegocio/1086112.html>. Consultado el 20 de junio de 2015.
- SÁEZ LARA, M^ªC. (2010): “Espacio y funciones de las empresas de recolocación”. Págs. 14 a 23. http://www.juntadeandalucia.es/empleo/anexos/ccarl/33_1228_3.pdf. Consultado el 15 de abril de 2015.
- SERRANO MARTÍNEZ, J. Y SEQUEIRA DE FUENTES, M. (2012): “Legislación Social Básica”. Págs. 284 y ss. Y 486 y ss.
- URÍA, F. (1994): *El Éxito En La Búsqueda De Un Nuevo Empleo: El Outplacement*. Edit.: Pirámide. Madrid.

6. Apéndice

Questionario

1. ¿Qué tipo de programas de OPC (individual o colectivo, especificar) son más usados?
2. ¿Cómo se pone en práctica este tipo más usado?
3. ¿De qué sector provienen las empresas que más usan estos programas?
4. ¿Son empresas que han realizado EREs? ¿Podrías dar algún ejemplo y cómo lo han hecho? (Si se puede dar el nombre mejor por ser más conciso, pero si no...no pasa nada ya que al fin y al cabo es la información lo importante)
5. En el caso de OPC individual, ¿va dirigido a muy altos cargos de empresas? ¿Y suele ser con el fin de reorientarlo en un puesto igual al que ya tenía, o sin embargo, se reorientan hacia otro sector o incluso hacia el emprendimiento?
6. ¿Es común establecer cláusulas en el contrato sobre el servicio de OPC en España? ¿O es más común en el convenio? ¿O en ninguna de las

- anteriores, pero sí las empresas lo tienen incluido en su cultura organizacional o en la estrategia empresarial?
7. ¿Cuál es la tendencia en estos últimos años? (2013 a 2015, aunque si tienes más datos de otros años también me viene bien) me refiero al uso de estas prácticas de OPC, si va más en desarrollo y uso, o con la crisis se ha estancado...etc
 8. En relación con otros países, ¿Cómo se gestiona el OPC?
En relación con otros países ¿Se usan mucho estas prácticas de OPC? ¿Y los resultados, son mejores o peores o diferentes por la forma de ejecutar los planes?
 9. ¿Cómo evolucionan en líneas generales los candidatos durante el proceso de OPC?
 10. ¿En qué situaciones se encuentran emocionalmente cuando los candidatos empiezan el programa?
 11. ¿Se nota evolución del candidato en cuanto a su situación psicológica y confianza en el ámbito laboral ya en el primer mes?
 12. ¿Cómo son los resultados a la hora de que el candidato encuentre un puesto de trabajo adecuado a su perfil...exitosos (%), satisfactorios, fracasos (%).
 13. A la hora de afrontar por parte del candidato la puesta en práctica de lo aprendido, ¿Qué técnicas se aconsejan al candidato? ¿Se ven buenos resultados?
 14. ¿Cómo se realiza el seguimiento una vez que el candidato ya ha encontrado un puesto acorde a su perfil? ¿Cuál es la duración de este seguimiento?
 15. ¿Cuánto es el coste total o promedio de un paquete de OPC? ¿Depende del tipo? Y si depende, ¿entre qué valores se encuentra?
 16. ¿Quién fija los precios de los programas de OPC, la consultora o hay alguna ley, normativa, regla del sector...que lo regule?
 17. ¿Cuál es la normativa actual que regula los programas de OPC?
 18. ¿Hay algún conflicto (que se pueda explicar) entre el sector de las consultorías y las ETT? Por el tema de que las ETT también pueden aplicar estos programas.
 19. ¿Las empresas acuden más a ETT para contratar estos servicios o a consultoras especializadas?

20. El SEPE, a la hora de colaborar con empresas que ofrezcan estos servicios, ¿acuden más a las ETT o a las consultoras?
21. ¿Las propias empresas pueden tener sus propios programas de OPC con personal especializado o del departamento de RRHH que se dedique especialmente a estos programas en el caso de ser necesitados, o siempre tienen que ser contratados a consultoras o ETTs?
22. Buscar algún testimonio de empleados para ver de una forma más directa las opiniones en cuanto al resultado del programa, satisfacción, sentimientos e impresiones al realizarlo, conocer el proceso desde una perspectiva diferente.