



FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO DE PALENCIA

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

OUTPLACEMENT: UNA VIA ALTERNATIVA AL DESPIDO CONVENCIONAL

TRABAJO FIN DE GRADO

AUTORA: ANA MERINO ÁLVARO

TUTOR: MIGUEL LAMOCA PÉREZ

Palencia, 9 de Junio de 2017



RESUMEN

Este trabajo analiza el Outplacement desde un punto de vista teórico y práctico como una alternativa a la desvinculación laboral. Se mostrara el concepto, historia, orígenes, tipos evolución del Outplacement, así como su extensión en Europa y en España, en la parte práctica hemos analizado Bankia, diversos informes de agencias de colocación y un cuestionario enviado a tres empresas.

PALABRAS CLAVE

Outplacement, Planes de recolocación, costes laborales, agencias de colocación.

ABSTRACT

This Project analyzes from a theoretical and practical point of view as an alternative to dismissal. Concept, history, origins, types of evolutions are showed besides their extension in Europe and Spain, we have analyzed Bankia, several reports from Outplacement agency and a questionnaire sent to three companies in the practical part .

KEYWORDS

Outplacement, Outplacement agency, working cost, Outplacement program

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. JUSTIFICACIÓN	5
3. PERSPECTIVA TEÓRICA DEL OUTPLACEMENT	8
3.1 DEFINICIÓN DE OUTPLACEMENT	8
3.2 ORÍGENES Y FINALIDADES DEL OUTPLACEMENT	10
3.3. OUTPLACEMENT EN EUROPA Y ESPAÑA.....	13
3.4. TIPOS DE OUTPLACEMENT	17
3.5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y TÉCNICAS DE OUTPLACEMENT: UNA APROXIMACIÓN A SU REALIDAD TEÓRICA	19
3.6. SUJETOS IMPLICADOS EN EL OUTPLACEMENT: LAS EMPRESAS DE RECOLOCACIÓN.....	23
3.7 MARCO NORMATIVO.....	26
3.8 BENEFICIOS DEL OUTPLACEMENT	28
4. EL OUTPLACEMENT DESDE UNA PERSPECTIVA PRÁCTICA: LOS PROGRAMAS DE RECOLOCACIÓN EN ESPAÑA.....	30
4.1. RASGOS INTERNOS DE LOS PLANES DE RECOLOCACION EN LA PRÁCTICA.....	30
4.1.2. Programas de Recolocación Colectivos	33
4.1.3. Información necesaria para presupuestar los servicios de Outplacement.....	34
4.2. EJEMPLO PRÁCTICO: ANÁLISIS DEL CASO DE BANKIA.....	34
4.2.1. EL PLAN DE RECOLOCACIÓN EXTERNA DE BANKIA:.....	35
4.2.2. INDICADORES DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE RECOLOCACIÓN:	42
4.3. ESTUDIO ANALITICO DE LOS PROGRAMAS DE OUTPLACEMENT.....	45
4.3.1. Informe Lee Hecht Harrison:	45
5. CONCLUSIONES.....	52
5.1. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL INFORME IEL-LHH:.....	53
6. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	56

6.1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
6.2. WEBGRAFÍA UTILIZADA.....	57
7. ANEXOS.....	58

1. INTRODUCCIÓN

En el momento socio histórico actual, existe una dura recesión del mercado laboral debido a la crisis económica a nivel mundial, la competencia laboral es más acentuada, y conseguir un puesto de trabajo no es algo sencillo. Si analizamos las tasas de empleo de diferentes países, vemos que actualmente la tasa de paro en España es del 18%, mientras que en otros países como Reino Unido es del 4,7 %, en Alemania es del 3,9% y Portugal tiene una tasa de paro del 9,8%. Unas cifras tan altas, denotan que nos encontramos ante una situación insostenible tanto económica como socialmente.

Una de las consecuencias más evidentes del desempleo desde la perspectiva económica, es la disminución de los ingresos de las familias afectadas. Esto conlleva una menor demanda económica y por subsiguiente, una disminución de ingresos para las empresas, así como una reducción de los presupuestos del Estado. A su vez, esto supone una disminución de la recaudación de impuestos tanto directos como indirectos y un aumento de las prestaciones sociales por desempleo, que se traduce en un número inferior de recursos económicos para dedicar a otros gastos.

Un elevado índice de paro, aumenta las situaciones de precariedad laboral que actúa como un refuerzo para la expansión de la “*economía sumergida*”, entendida como todas aquellas actividades productivas que no son recogidas en la contabilidad Nacional (Naciones Unidas, 2008, p.2.). En España, los índices de economía sumergida se encuentran alrededor de un 20%, un dato mayor que en otros países de nuestro entorno.

A través de este trabajo, expondré que es el Outplacement, el cuál trataré de definir y justificar a lo largo del mismo. Para ello comenzaré por analizar su evolución a lo largo de los últimos años y contextualizarlo en la práctica laboral. Por ello, a lo largo del desarrollo del trabajo, estudiaré la labor de las consultoras de RRHH encargadas del Outplacement, la legislación, los beneficios que supone para la empresa y los futuros candidatos y su situación respecto a otros países de Europa.

Planteándolo como una herramienta idónea y necesaria para aumentar la empleabilidad de una forma beneficiosa para toda la sociedad en general.

2. JUSTIFICACIÓN

En el anterior apartado, definí qué era la economía sumergida y lo asocié como una problemática añadida a la crisis económica en la que nos encontramos. A continuación, procedo a relatar las principales consecuencias que esta tiene sobre los trabajadores, algo que posteriormente utilizaré para justificar la importancia del Outplacement, el eje central de mi Trabajo Fin de Grado.

Ante la economía sumergida, los trabajadores se encuentran desprotegidos, al no encontrarse “inscritos” en la Seguridad Social, con unas consecuencias de desamparo ante injusticias laborales. A su vez, esta situación supone un fraude fiscal, ya que como su propia definición señala, son actividades que se realizan sin cotización alguna. Por último, generan una “competencia desleal” ante otras empresas o empresarios que no forman parte de esta economía sumergida y que se encuentran en posición de inferioridad ante ellas.

Por no hablar de las consecuencias tanto emocionales, como familiares e interpersonales que tiene para el trabajador, entre las que podemos destacar un retraso considerable en la edad de emancipación juvenil y una baja y retrasada natalidad, que es consecuencia directa de este aspecto anterior. Tomando como ejemplo nuestro país, España, podemos observar que se ha retrasado la edad de maternidad, que actualmente se sitúa por encima de los treinta años y podemos asociarlo directamente con la baja natalidad que existe en nuestro país, ya que puede achacarse en gran medida a esta crisis económica, a sus consecuencias y a la elevada tasa de paro.

Las empresas españolas se enfrentan a un número creciente de situaciones que requieren la modificación de estructuras de la organización. Las reestructuraciones de la plantilla, la suspensión temporal de actividades, el cierre de empresas o la desvinculación derivada de fusiones y adquisiciones. A su vez, las empresas buscan llevar a cabo estas actuaciones de acuerdo con las mejores prácticas disponibles, intentando causar el menor daño posible a los trabajadores y a la sociedad en general, algo que consecuentemente, puede determinar el éxito o el fracaso de la empresa a corto y a largo plazo.

En muchas de estas situaciones que he comentado con anterioridad, suele producirse una extinción contractual. Ante ella, la empresa baraja las siguientes opciones:

Por una parte, acreditar al trabajador la indemnización por despido (que a su vez dependerá del tipo de contrato), cuya conclusión directa es un despido.

Abrir un Expediente de Regulación de Empleo (ERE), que entendemos como un proceso que autoriza a la empresa para suspender o extinguir las relaciones laborales ante una casuística determinada y garantizando los derechos de los trabajadores, cuya conclusión directa, al igual que en la situación anterior, es el despido de uno o varios trabajadores.

Recurrir al *Outplacement*, traducido al castellano “*recolocación*” supone una tercera alternativa diferente a las comentadas con anterioridad. Entendemos el Outplacement como una técnica multidisciplinar, que pretende acomodar en el mercado laboral a los trabajadores desempleados que han sufrido la pérdida de su puesto de trabajo por motivaciones extrínsecas a su capacitación profesional. (Arias, 2005, p. 266). Esta tercera alternativa, supone un cambio radical frente a las anteriores, ya que supone un alta en la empresa.

Cuando estos procesos finalizan, desgraciadamente en la gran mayoría suele producirse una extinción contractual. En el momento que esto ocurre, la vía más común es la de *Expediente de Regulación de Empleo*, con la entrada en vigor de la reforma laboral del 2012, iniciada con la aprobación del Real Decreto-ley 3/2012. Esta es una medida para incentivar el Outplacement, que surge cuando una empresa rescinde la relación laboral que mantienen con el empleado y decide pagarle un programa de recolocación para que logre reincorporarse al mundo laboral, es la incorporación de la obligación de contratación de Planes de Recolocación externa, en aquellos procedimientos de despido colectivo de 50 o más trabajadores, especificada en el Artículo 9 del Real Decreto 1483/2012, de 29 de octubre desarrollado de forma más amplia en el artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores.

Siguiendo con los estudios de Ángel Arias (2005), observamos que a través del Outplacement, la “empresa que despide” consigue mejorar su imagen externa, en la

medida en que humaniza la circunstancia vital del despido y potencia ante sus rivales las capacitaciones de sus ex-trabajadores, recolocados, en otras compañías, y reduce los niveles de ansiedad de los trabajadores no despedidos, manteniendo alta su productividad y moral personal (p.266).

Por ello, considero que el Outplacement es un elemento a tener en cuenta en la situación actual en la que nos encontramos inmersos y considero que sus potencialidades empresariales merecen ser objeto de estudio a través de este Trabajo Fin de Grado.

A continuación, en el siguiente apartado, se presenta una contextualización teórica del Outplacement.

3. PERSPECTIVA TEÓRICA DEL OUTPLACEMENT

3.1 DEFINICIÓN DE OUTPLACEMENT

Para delimitar el objeto del trabajo, es interesante realizar en primer lugar una apreciación terminológica sobre el mismo.

Haciendo referencia al término «Outplacement», que puede ser traducido como «recolocación», o sustituido por otras expresiones más amplias: «asesoramiento de carreras y búsqueda de empleo» (Dessler 1991, p. 551), el término Outplacement se refiere únicamente a la recolocación fuera de la empresa que se realiza ante la desvinculación laboral frente a la recolocación dentro de la propia empresa que recibe la denominación de “inplacement”. Por este motivo, se puede considerar que el término Outplacement, es el que más acertadamente recoge el significado de estos servicios tan específicos.

Diversos autores a lo largo del último medio siglo, nos han ofrecido diferentes definiciones del Outplacement que veremos y compararemos a continuación.

- *“Una solución ética y sin traumas para la reorientación de carrera o recolocación de ejecutivos”* (Una, 1987, p. 35) afirma que, en la práctica, se trata de «un conjunto de estrategias y de técnicas que permiten, a las personas que deben dejar las empresas, tener posibilidades reales de encontrar rápidamente y en las mejores condiciones posibles (psicológicas, materiales, familiares, etc.), una nueva situación que compatibilice sus objetivos (personales y profesionales) con la realidad del mercado del empleo y en la que tenga posibilidades de éxito».
- *“Asesoramiento de carreras y búsqueda de empleo”* (Dessler 1991, p. 551)
- Benito, (1981) define el Outplacement de una forma bastante simple como *“un servicio de reorientación y empleo de directivos”*. (p. 239),
- *“El Outplacement consiste básicamente, en la aplicación de unas técnicas y un método durante un proceso para ayudar a la recolocación de uno o varios profesionales. Se trata de un sistema de reorientación de carreras que viene*

imponiéndose con fuerza y que las empresas utilizan como un medio para compensar las desvinculaciones” (Felipe Urrutia 1995, p.66).

Ahora veremos la evolución del término, con definiciones más recientes:

- “El “Outplacement”, como medida, es algo más que una mera recolocación, es además una orientación profesional; el problema es que en España, la idea de que alguien te oriente no existe, es un problema de cultura, de mentalidad, que con el tiempo se irá asumiendo.” En el momento de comunicar a una persona que se tiene que marchar, el hecho de darle la posibilidad del outplacement será recibido como algo positivo y que ayudará a la motivación personal en esos momentos de crisis”.(Javier Martin director de Create, 2002).
- La Asociación Española de Consultores de Outplacement lo define como “*El 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*”. Se trata de una definición en exceso restrictiva, ya que sólo contempla los servicios realizados por empresas consultoras, cuando tales servicios también pueden ser realizados exclusivamente por la empresa que realiza los despidos.
- “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).

3.2 ORÍGENES Y FINALIDADES DEL OUTPLACEMENT

El Outplacement en nuestro país, ha sido traducido como una desvinculación programada o asistida, donde la «recolocación» o “reubicación”, son su marco diferencial con respecto a otras desvinculaciones contractuales. Este programa comienza a utilizarse como una verdadera herramienta para gestionar ciertas competencias en múltiples empresas.

Los momentos socioculturales donde este programa adquiere un mayor protagonismo, es en aquellos donde se produce una recesión económica, ya que uno de sus principales fines es minimizar o eliminar los problemas sociales y económicos de reestructuración de plantilla y otros conflictos asociados a toda esta problemática tan compleja.

Dependiendo del autor en que nos basemos, el Outplacement se originó en una época u otra, lo que nos impide aferrarnos a una fecha exacta, por lo que a continuación señalo diferentes posibles orígenes del mismo.

A partir de los años 40: Ya se introdujo el término de Outplacement. Los psicólogos industriales estadounidenses desarrollaron estrategias de apoyo, ayuda y orientación en la búsqueda de un nuevo empleo a aquellos trabajadores que perdían su trabajo, para que el impacto del desempleo fuese el menor posible.

Década de 1960: En Estados Unidos atribuyen su origen a una Consultora Tino de Nueva York, en la que se decidió recolocar a unos directivos que fueron despedidos de sus empresas.

Mediados de los años 70: Se utilizó una metodología muy similar, para ayudar a los sacerdotes que habían perdido la vocación y así ayudarles a reintegrarse en la sociedad, por lo que se atribuye el Outplacement a este momento y casuística histórica.

Otros autores: Atribuyen el nacimiento del Outplacement a la recolocación de científicos y técnicos de la Nasa, los cuales iban a ser despedidos como consecuencia de la reducción de los programas de investigación espacial, de forma que aseguran que el origen de este programa deviene de esta situación.

Desde hace 3 décadas, el programa Outplacement se implantó en Europa, desarrollándose también nuestro país. Desde entonces, se han ido extendiendo a distintos grupos profesionales, abarcando no solo a los altos mandos, como pueden ser los Directivos de grandes empresas, sino también a profesionales de diversos grupos sociales. A diferencia de otras nacionalidades como Francia, donde la recolocación de trabajadores es obligatoria, en nuestro país es voluntaria.

El Outplacement, como hemos ido observando anteriormente a lo largo del desarrollo de este TFG, se basa en la oportunidad para ofrecer una alternativa de aquellos trabajadores que por diversas causas han sido despedidos, además de buscar un apoyo con el fin de que les permita encontrar un nuevo trabajo, adaptado a sus proyectos profesionales. Además de asegurar el compromiso por parte de los profesionales que permanecen en la empresa, ofrece una buena imagen para la misma, ya que se puede considerar útil como una buena herramienta empleada para el dialogo social con los sindicatos y los trabajadores, permitiéndoles así que se les efectúe una negociación de la forma más rápida y efectiva posible.

Los programas de Outplacement (OPC), consagran diversas estrategias de orientación psicológica, de apoyo y técnica para colectivos específicos.

Como sabemos, la pérdida de empleo puede suponer alteraciones personales y psicoemocionales como son trastornos de ansiedad, depresión, fuerte daño a la autoestima e irritabilidad entre otros, ya que en muchos casos el desempleo puede llegar a ser de larga duración y puede desencadenar muchos problemas relacionados con la salud de las personas, llegando en los casos más severos, a devenir en patologías como el alcoholismo, adicciones a sustancias psicoactivas, etc. En general, podemos relacionar la pérdida del empleo con una disminución de la salud psicológica de la persona, a la insatisfacción con la propia vida y a la pérdida de bienestar del propio sujeto que lo sufre, además de problemas y conflictos en el plano familiar.

Por todo esto, es significativo aportar orientación psicológica al colectivo de desempleados, especialmente en todas las etapas iniciales del proceso, ya que es la fase más delicada y donde estos programas de orientación, pueden obtener unos mayores resultados.

Para que un programa de Outplacement sea adecuado y acorde a su funcionalidad específica dentro de una determinada empresa, es importante que su finalidad se oriente a:

- Asesorar y brindar apoyo psicológico individual destinado a superar la situación de crisis que implica la desvinculación.
- Proporcionar apoyo destinado a identificar y estimular las principales habilidades con las que cuenta la persona.
- Orientar y asesorar sobre la trayectoria laboral y definición de objetivos personales, así como diseñar una estrategia para alcanzarlos, acorde a su situación y a la del mercado actual.
- Entrenamiento específico para establecer redes de contacto, construcción de currículum vitae, manejo de entrevistas de selección, canales de accesos al mercado, etc.

Para clarificar aún más el concepto de Outplacement, veremos un cuadro resumen donde se muestran ejemplos de qué es y qué no es el Outplacement:

¿QUÉ ES EL OUTPLACEMENT?	¿QUÉ NO ES EL OUTPLACEMENT?
Un análisis de las capacidades del candidato, sus intereses y las posibilidades del mercado. Un asesoramiento para optimizar las posibilidades a la hora de presentar una candidatura para un determinado puesto de trabajo (entrevistas, negociaciones, etc.) Un apoyo logístico completo, con disposición permanente de servicios de tecnología y comunicación (ordenador personal, conexión a Internet, etc.)	Gabinete psicológico donde se realizan pruebas e informes psicotécnicos. Un curso de formación sobre «cómo encontrar empleo» o «cómo establecerse por su cuenta». Una agencia de colocaciones donde el candidato espera la llegada de su oferta, que funciona como un centro de reunión de buscadores de empleo.

Fuente: (Lamoca, 2017)

3.3. OUTPLACEMENT EN EUROPA Y ESPAÑA

Los programas o ayudas a la recolocación (tanto interna como externa), han venido así a ser considerados como garantías (medidas de seguridad) para el trabajador en el momento de la extinción (individual y colectiva) del contrato. Unas medidas además más efectivas que las tradicionales garantías indemnizatoria (Carmen Saéz Lara, p.339). En la Unión Europea se establecen medidas para flexibilizar la vida profesional del trabajador, que facilitan la búsqueda de empleo del trabajador desempleado y que permiten al trabajador evaluar sus competencias, situación y perfeccionar el proceso de búsqueda.

El desarrollo del Outplacement y la normativa sobre el mismo se ha concretado mayormente en la Unión Europea, en el ámbito de los procesos de reestructuración de la empresa, como una medida social de acompañamiento a los trabajadores que han sido despedidos.

En varios países de la Comunidad Europea, la recolocación es una fuerte política activa de empleo que está muy arraigada, y en algunos casos es obligatoria, como en Francia, Bélgica o Suecia en las que es obligatorio recolocar a los trabajadores colectivos mayores de 45 años, además los convenios colectivos fijan el pago de una contribución económica para garantizar los servicios de recolocación.

En Francia:

Los permisos de recolocación son obligatorios para las empresas que cuentan con más de 1.000 empleados. El trabajador, cobra el 65% de su salario bruto a al menos el 85% del salario mínimo interprofesional mientras dure el proceso de recolocación. En las empresas de menos trabajadores se reproduce ese esquema, pero a través de contratos de recolocación personalizados, que son atendidos por los servicios públicos de empleo.

En Alemania:

En el momento que una sociedad se plantea despedir a más de 30 trabajadores, es obligatorio para la misma que lo comunique formalmente a los sindicatos y a las autoridades pertinentes, con el fin de iniciar un plan social con inminencia. Cuando la compañía que cuente con plantillas en las que existan más de 500 trabajadores vaya

a despedir a 60 trabajadores, ha de negociar un plan de recolocación, los costes serán a cargo de la compañía y la formación en colaboración con los servicios públicos de empleo, que ofrecen un subsidio máximo de 2.500 euros por trabajador durante 12 meses. El estado Alemán, subvenciona además el 50% del programa de recolocación contratado por la empresa.

En Bélgica:

La célula de empleo ofrece un servicio de recolocación a los empleados mayores de 45 años incluidos en un despido colectivo. Es obligatorio que además sea sufragado por la empresa reestructurada y además los convenios fijan el pago de una contribución económica para garantizar los servicios de recolocación.

En España

En nuestro país, las empresas de más de 50 trabajadores tienen que aportar un plan de acompañamiento social que proponga ciertas medidas para reducir los efectos del desempleo y sus consecuencias (art 51.4 ET). Dependiendo de las situaciones específicas en los diferentes posibles casos que se den, estos planes incluyen programas de recolocación. El RD 43/1996, art. 6.c, indica que las medidas que tomen las empresas, deben ir dirigidas especialmente a la readaptación o a la reconversión de los trabajadores y a su posible integración en los nuevos puestos de trabajo.

La legislación española, obliga a aportar un plan de acompañamiento social en caso de que se produzca un despido colectivo que afecte a un número de trabajadores numeroso, pero en los demás casos solo se aconseja la recolocación. El Estado no financia este tipo de programas y tiene que ser la empresa la que se haga cargo de los gastos que puede ocasionar el programa, independientemente de la indemnización que corresponda en cada caso, algo que comparando con otros países que hemos visto con anterioridad, es algo a mejorar por la legislación de nuestro país.

La cantidad económica, se calculará sobre la remuneración bruta anual del trabajador, que puede variar entre el 16 y el 20 por ciento en función de cada consultora particular. A esa cifra además, hay que añadir los diferentes gastos de

logística, tales como: Cesión del despacho, material informático, la documentación o los gastos de envío. .

La Comisión Europea ha recomendado a España, que tome más medidas para facilitar la recolocación de los desempleados y evitar así el desempleo de larga duración.

Como podemos observar, todavía nos queda mucho camino que recorrer en el marco legislativo, para llegar al nivel de algunos países de la Comunidad Europea. También existen diferentes aspectos que deben seguir evolucionando progresivamente, como la necesidad de modernizar un modelo social europeo que se enfrente a los desafíos de la globalización, cambios sociales, demográficos y tecnológicos.

Desde la Comisión Europea, se llevan a cabo medidas que aportan la ayuda necesaria a los trabajadores que han sido afectados por el despido, aumentando las posibilidades de una rápida reinserción en el mercado de trabajo. Anticiparse estratégicamente a los cambios y la reestructuración, es una forma de gestionar responsablemente y minimizar su impacto social, además de ser una condición indispensable para obtener buenos resultados a nivel empresarial.

Las orientaciones de la Comunidad Europea señalan que durante el proceso de reestructuración, el tercer paso es organizar y prestar ayuda individualizada a cada uno de los empleados, cuando su despido es inevitable. Con el objetivo de aumentar las posibilidades de reinserción en el mercado laboral y siguiendo esta línea de actuación, los servicios públicos de empleo poseen una importante labor por desarrollar para facilitar los procesos de reestructuración desde el punto de vista preventivo, contribuyendo de forma activa a la transición laboral.

El desarrollo de las actividades de Outplacement de las empresas también se ha visto favorecida por el crecimiento de las prácticas de RSC (Responsabilidad Social Corporativa).

En España el uso de los programas de Outplacement, aunque cuenta ya con algunos ejemplos, es reciente y empieza a tener presencia en el marco de los procesos de reestructuración de la empresa. El reto actual en España, es la extensión del Outplacement bien como una medida de política de gestión de

recursos humanos o como una medida de acción social ante el despido, ERE o por aquellos trabajadores más afectados por la crisis económica, cuya reincorporación ofrece mayor dificultad, como por ejemplo: los jóvenes, las personas mayores de 45 años, o aquellos trabajadores menos cualificados.

3.4. TIPOS DE OUTPLACEMENT

Ante una reducción importante de plantilla, es vital realizar una recolocación rápida y definitiva del personal despedido. La raíz del Outplacement parte de esta premisa, como hemos podido analizar en los puntos anteriores de la fundamentación teórica de este término, sin embargo, no existe un único tipo de Outplacement, sino que existe toda una clasificación que comentaré en este subapartado.

A grandes rasgos, podemos comenzar por dividir los diferentes tipos de Outplacement en los programas individuales y colectivos.

En el proceso de cada programa, se suele establecer algunas diferencias en cuanto a los servicios que se prestan, contenido y diferencias en relación con el nivel profesional de los trabajadores, la forma de pago de los servicios en relación con los puestos de trabajo.

a) Outplacement individual (se dividen en otros tres tipos):

- Individual temporal:
 - Enfocado a personal de alta dirección y mandos intermedios.
 - Tienen una duración mínima de 3 a 12 meses.
 - No se ofrecen garantías de recolocación dentro del plazo temporal a que se refiere el servicio de Outplacement.
- Individual Indefinido o limitado:
 - Enfocado a personal no directivo como el personal cualificado con experiencia técnica y administrativa.
 - Sin límite de tiempo hasta conseguir la recolocación del individuo.
- Programa especial para cónyuge:
 - Consiste en recolocar al cónyuge del trabajador desvinculado, para que éste acepte la movilidad geográfica y su familia no se vea perjudicada.
 - Se realiza en casos de traslado o Duración de menos de 6 meses y suele comenzar antes del traslado
 - No es muy común entre las consultoras de RR.HH.

b) El programa de Outplacement colectivo se divide en tres tipos.

Colectivo I- Grupos homogéneos de personal no directivo:

- Los destinatarios son trabajadores del mismo o similar nivel profesional.
- Duración mínima de 3 a 12 meses.
- 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 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. Aunque las empresas patrocinadoras suelen contratar servicios de recolocación más simples que se les proponen, tanto a nivel individual como colectivo, pero es interesante conocer otras posibilidades de programas más específicos que ofrecen las consultoras y que pueden adaptarse mejor a las necesidades de las empresas contratantes.
- La duración es de 3 meses como mínimo y 2 años como máximo, aunque lo normal son 9 meses

3.5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y TÉCNICAS DE OUTPLACEMENT: UNA APROXIMACIÓN A SU REALIDAD TEÓRICA

La estrategia en la nueva búsqueda de empleo, requiere definir los objetivos del candidato y diseña un plan de marketing individualizado que permita alcanzar los objetivos preestablecidos.

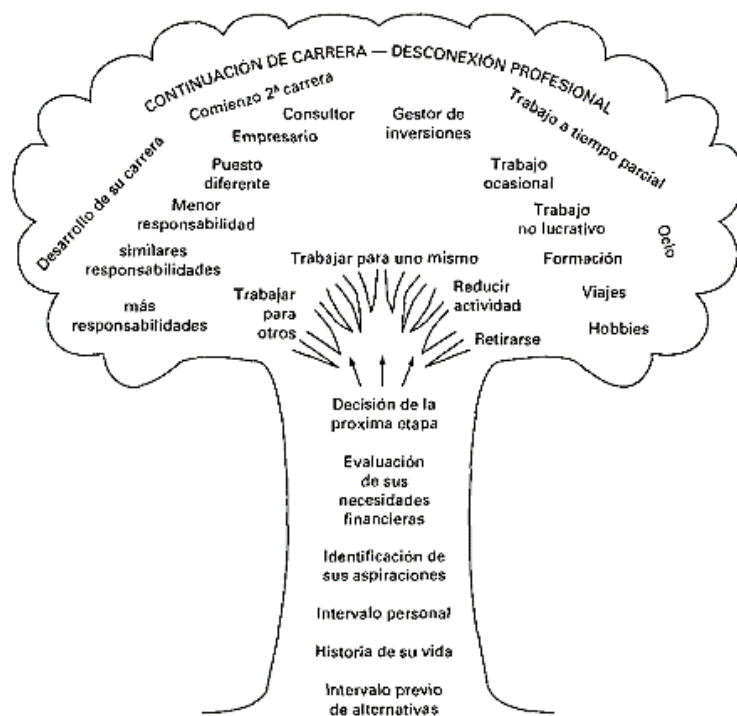


FIG. 2.—Árbol de decisión de carrera después del despido (Uría, 1987).

Los planes de recolocación como fin, tienden a reducir el impacto social de los E.R.E.S., a través de varias medidas que comentaremos a continuación.

El reglamento, considera como posibles medidas a incluir en el Plan de Acompañamiento las medidas que se enumeran en la siguiente lista:

- A) Recolocación interna de los trabajadores dentro de la misma empresa o en grupo de empresas del que forme parte.
- b) Movilidad funcional de los trabajadores.
- c) Modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo.
- d) Inaplicación de las condiciones de trabajo previstas en el Convenio colectivo.
- e) Acciones de formación de los trabajadores que puedan contribuir a la continuidad del proyecto empresarial.
- f) Cualquier otra medida organizativa, de producción o técnica dirigida a reducir el número de trabajadores afectados.

A su vez, el proceso de Outplacement consta de una serie de fases comunes a sus diferentes tipologías:

1) Se realiza un **diagnóstico profesional y un balance de carrera** que consiste en descubrir e identificar las habilidades, competencias, conocimientos y aptitudes del trabajador y cómo puede mejorarlas, así como sus motivaciones profesionales y personales.

A través del diagnóstico del candidato se pueden definir los objetivos del propio trabajador tanto personas como profesionales. El consultor será el encargado de hacer comprender al empleador que debe plantearse sus objetivos en términos de continuidad de su carrera profesional, y no la continuidad en la empresa. Como afirman (Berkeley y Oreen 1992, p. 145), “A veces mantener la continuidad de la carrera implica abandonar voluntariamente una organización para continuar en otra”.




2) El **proyecto profesional**, en función del análisis de la evaluación del balance, se elabora el proyecto y se valoran los resultados. Existen varias posibilidades:

- Se buscan ofertas que son similares al puesto de trabajo anterior.
- Modificación del puesto de trabajo o el sector de actividad.
- Ruptura: Entran en juego todas las variables posibles; Emprendimiento, la actividad se orienta a la creación de un proyecto o negocio.

Identificar las oportunidades de los objetivos, implicará definir los sectores, niveles jerárquicos, empresas, localidades geográficas o tipos de trabajo por preferencias y posibilidades, (Heery 1989) destaca “La importancia de orientar la campaña de búsqueda de empleo hacia aquellos puestos y empresas que tengan más en común con el historial y las características más destacables (puntos fuertes) del candidato, debiendo ser en este aspecto muy selectivo en la definición del campo objetivo, cuestión que no siempre es tenida en cuenta por las empresas de outplacement”. El consultor será el que ayuda al trabajador a integrar los datos obtenidos en el relanzamiento de su carrera.

3) **Plan de acción**, donde se desarrollan estrategias de búsqueda en función del proyecto confeccionando y se elaboran las herramientas de comunicación

Las herramientas incluyen:

-  Vida laboral del trabajador o Curriculum vitae.
-  Cartas adjuntas de presentación.
-  Entrevista personal.

a) Vida laboral del trabajador o Curriculum vitae, es una herramienta valiosa en este proceso, ya que su principal propósito es de despertar el interés de los empleadores potenciales, y obtener una entrevista de trabajo. La elaboración del resumen de la vida del trabajador también requiere un proceso de preparación, suele representarse en orden cronológico inverso.

b) El trabajador aprenderá a establecer su perfil profesional, a llamar la atención de los empleadores señalando sus logros profesionales y a organizar sus ideas para “venderse” lo mejor posible.

c) El candidato aprenderá a responder preguntas difíciles o comprometidas, relacionadas por ejemplo con su objetivo profesional, con sus propias cualidades...etc., también aprenderá a conocerse a sí mismo. El candidato será entrevistado por los propios consultores ante la cámara para familiarizarse con las entrevistas de trabajo y detectar los posibles fallos de comportamiento, actitud, argumentación del entrevistado. También se asesora en la investigación de mercados, proporcionando una serie de herramientas como el desarrollo de una red de contactos, elaborada a través de sus relaciones profesionales. Durante todo el proceso de marketing personal el asesor actuara como Director de una campaña de Marketing, asegurándose de que el trabajador no abandona ni el objetivo ni la técnica.

Si considera necesario podrá aplicar medidas preventivas mediante el asesoramiento o la formación.

Como hemos mencionado anteriormente, al trabajador se le enseñara a desarrollar su red de contactos, es importante que aprende a usar esta herramienta ya que muchas de las ofertas de empleo, son ocultas, es decir no son publicadas a través de los medios masivos de comunicación, De ahí la importancia de que los participantes en el outplacement comprendan y dominen las técnicas de venta, que sepan venderse ellos mismos sacando la mejor versión de sí mismos.

Veamos la importancia del uso de esta herramienta a través del siguiente diagrama de sectores:

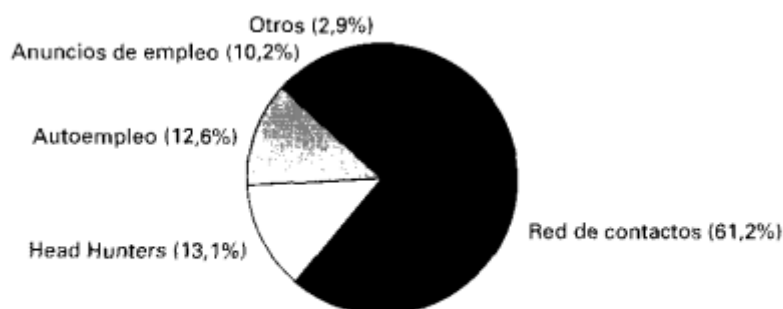


FIG. 3.— *Formas de recolocación de los candidatos.*

4) Campaña de búsqueda y perfeccionamiento de técnicas: En esta parte se lleva a cabo la ejecución del programa de acción, se utilizan los medios elegidos y se ejecuta un seguimiento de la acción.

Se realiza un continuo perfeccionamiento de las técnicas que se utilizan, ya que se contacta con las empresas objetivo, discutiendo la estrategia y la táctica que se empleará con el consultor. Asimismo se evaluarán periódicamente los resultados de la actividad de marketing personal para mejorarlos. También se pone en marcha un seguimiento de ofertas de trabajo, para conocer en la medida en que se pueda la evolución del mercado de trabajo. Durante esta etapa, la empresa consultora de Outplacement elabora y envía informes periódicamente a la empresa contratante los progresos del candidato. Durante los servicios de asesoramiento, la consultoría de Outplacement pone a disposición del candidato los medios necesarios para ejecutar la búsqueda de empleo.

5) Negociación, contratación e integración en el nuevo puesto: En esta última fase se asesora al candidato en la evaluación de las propuestas y la negociación de ofertas de empleo. El equipo de asesores está a disposición del candidato para ayudarle a tener éxito en la nueva empresa, si es necesario. En ciertas ocasiones se ofrece al candidato la posibilidad de poder regresar al programa de outplacement sin coste adicional.

3.6. SUJETOS IMPLICADOS EN EL OUTPLACEMENT: LAS EMPRESAS DE RECOLOCACIÓN

La empresa que se enfrenta a un proceso de reducción de plantilla o de cierre, no sólo ofrece a los trabajadores afectados la correspondiente indemnización por extinción del contrato de trabajo o un plan de prejubilaciones, sino también un posible programa de recolocación que va a desarrollar una empresa externa especializada y que, de tener éxito, les va a permitir mantenerse dentro del mercado de trabajo o intentar reinsertarse con las mejores opciones posibles, aumentando las posibilidades de empleabilidad.

Es la empresa y no el trabajador, quien contrata con la empresa especializada en "Outplacement", asumiendo el coste económico correspondiente (que suele ser bastante elevado). Sin embargo, ello no excluye que la iniciativa parta del propio trabajador o trabajadores afectados o incluso de los representantes de los trabajadores o sindicatos (que, no obstante, parecen ser bastante reticentes frente a esta fórmula). Incluso existe el caso particular de algunas empresas, que incluyen en los contratos de trabajo de todos sus trabajadores o de ciertas categorías profesionales, una cláusula que prevé un proceso de recolocación en el caso de despido.

Se trata, en todo caso, de un procedimiento voluntario para el trabajador (aunque en los últimos tiempos, en algún supuesto, se ha incluido dentro de las medidas del correspondiente expediente de regulación de empleo), cuyo éxito, por las propias características de las técnicas empleadas, está claramente vinculado a la colaboración y compromiso por parte del mismo trabajador.

Cabe tener en cuenta también, que la presencia en España de empresas especializadas en la recolocación externa de trabajadores, es relativamente reciente (finales de los años 80 del siglo pasado), aun cuando han tenido una expansión constante, apoyadas muchas de ellas en grupos multinacionales.

Se trata, por otra parte, de una técnica cuyo origen más remoto se sitúa, tal y como hemos visto anteriormente, hace más de 50 años, en Estados Unidos y que ya tiene una importante presencia en países europeos como Holanda, Suiza, Francia o el

Reino Unido, aun cuando la evolución en España, está siendo más lenta que en dichos países.

Ello se debe probablemente, a que en nuestro país se despide tanto o bastante más que en otros países, a lo que se suma que desde las empresas, se hace un menor hincapié por ayudar a recolocar a los trabajadores despedidos, por motivos tales como el coste de las indemnizaciones para las empresas, el desconocimiento de este tipo de técnicas, el compromiso empresarial que suponen (implican, sin duda, una mayor implicación que la que deriva del simple pago de una indemnización por despido) y su coste económico.

La preferencia por parte de los trabajadores y de sus representantes por traducir los despidos o ceses contractuales en dinero, incluso en tiempos de crisis económica, hace que esta situación se vea potenciada, ya que la empresa está dispuesta a proporcionar económicamente en la mayoría de los casos.

Desde la perspectiva de los trabajadores y de sus representantes, el elemento clave es el monetario, ignorando o descartando directamente medidas como la recolocación externa, aunque, cada vez cobra más importancia la mejora de la empleabilidad de los trabajadores, como garantía de su mantenimiento en el mercado de trabajo o de su reincorporación al mismo.

Empleabilidad que no siempre está presente, y como se ha afirmado desde diversas fuentes, en nuestro país la falta de una formación profesional adecuada y rigurosa, es un problema latente desde hace años, sin que las medidas adoptadas hasta el momento hayan tenido el éxito esperado por los estudios iniciales.

A continuación procedo a comentar los diferentes sujetos que pueden intervenir en el proceso de recolocación u Outplacement, ya que tener claro quién interviene en este proceso tan complejo, puede ayudarnos a conocer una dimensión más profunda del mismo.

- i. Por una parte, la **empresa** que **contrata** los servicios de Outplacement de sus trabajadores con otra empresa externa llamada empresa de Outplacement, que tiene como objetivo el análisis de las capacidades del trabajador que va a ser despedido y las posibilidades del mismo en el mercado laboral. La prestación de estos servicios se realiza a través de unos honorarios, la empresa que contrata estos servicios es la encargada de pagar a la empresa de Outplacement, normalmente (del 10% al 20% del sueldo anual de un trabajador despedido).
- ii. **Que sea la propia empresa la que lleve a cabo el Outplacement** o efectuar una combinación de ambas (Consultora-empresa).
- iii. El **trabajador** que va a ser **despedido** y su empresa, adquieren el compromiso de participar de forma activa en todas aquellas actividades vinculadas a la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.

3.7 MARCO NORMATIVO

LA LEY 3/2012, DEL 6 DE JULIO, DE MEDIDAS URGENTES DE REFORMA DEL MERCADO LABORAL, procedente del Real Decreto-ley 3/2012, del 10 de febrero, del mismo nombre, incorpora una novedad sustancial en el contenido del artículo 51 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, en lo que se refiere a las medidas de acompañamiento social, donde a continuación detallamos algunos aspectos clave de esta ley y ciertas cuestiones que considero especialmente relevantes, relacionadas con ella.

Específicamente en el apartado 10 del artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores, establece que *“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 además, deberá estar a su vez diseñado para un periodo de medio año al menos, y obligatoriamente deberá incluir ciertas medidas de formación y orientación profesional, atención personalizada al trabajador afectado y búsqueda activa de empleo.

El Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, en su disposición final decimonovena del apartado número dos, insta al Gobierno de España a aprobar un real decreto, sobre el reglamento de procedimiento de despidos colectivos y de suspensión de contratos y reducción de jornada, que desarrolle los planes de recolocación y las medidas de acompañamiento social asumidas por el empresario.

Así mismo, el artículo 9 del 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, regula el alcance y contenido del Plan de Recolocación Externa, cuyos puntos que creemos más importantes son los siguientes:

1. Las empresas en las cuales se realice un despido colectivo de más de 50 trabajadores deberán incluir un plan de recolocación externa para los afectados, deberán incluirlo en la documentación al inicio del procedimiento.

2. El Plan de recolocación externa deberá garantizar a los trabajadores afectados, con especial extensión e intensidad a los de mayor edad, una atención continuada por un periodo mínimo de seis meses.

3. El Plan tendrá que contener medidas efectivas adecuadas a su finalidad en materia de Intermediación, puesta en contacto de las ofertas de trabajo existentes en otras empresas con los trabajadores afectados por el despido colectivo, de orientación profesional, identificación del perfil profesional de los trabajadores para la cobertura de puestos de trabajo en las posibles empresas destinatarias de la recolocación, de formación profesional, capacitación de los trabajadores para el desempeño de las actividades laborales en dichas empresas, y de atención personalizada y asesoramiento respecto de todos los aspectos relacionados con su recolocación.

4. El contenido podrá ser concretado o ampliado a lo largo del periodo de consultas, si bien al finalizar el mismo deberá ser presentada su redacción definitiva.

A posteriori a la entrada en vigor de esta ley que hemos ido analizando, los resultados no han sido esperados en un primer momento y no precisamente de forma positiva. Es cierto, que con esta medida, las empresas encargadas de llevar a cabo los planes de recolocación han elevado su carga de trabajo, ya que los ERE han ido aumentando durante los años posteriores a la reforma laboral. Pero no todo es tan positivo como este enunciado parece mostrarnos, pues multitud de compañías muy diversas, denuncian que muchos de los planes de recolocación se quedan simplemente en el cumplimiento formal del requisito legal, y no se llevan a la práctica realmente, lo que impide que la situación se transforme realmente.

“Estamos en la fase inicial de la ley, que obliga a presentar un plan y no a llevarlo a cabo, por eso la mayoría de las empresas presentan un programa de seis meses (el obligatorio) sin un seguimiento de las inserciones” (Rueda, Director del área de empleo de Élogos)

3.8 BENEFICIOS DEL OUTPLACEMENT

La recolocación como tal, es una medida útil para el trabajador, para la empresa, para la sociedad productiva, y por supuesto para la administración. En resumidas cuentas, podemos afirmar que un Programa de Recolocación aporta beneficios a diferentes niveles. Una determinada empresa, puede llegar a decidir comenzar a utilizar esta técnica, ya que viendo los beneficios que aporta el Outplacement a la empresa, esta puede llegar a servir como una herramienta a mayores que ofrezca promoción y publicidad a la misma, lo que se traduce en potenciales beneficios a largo plazo.

Reformar y reorganizar nuevamente una plantilla es una ardua tarea para los empresarios y para aquellas personas que trabajamos como RRHH. Por ello considero personalmente como algo especialmente positivo, el hecho de disponer de herramientas como el propio programa Outplacement, que favorezcan que este procedimiento sea lo más sencillo posible.

A continuación, procedo a relatar los diferentes beneficios que el Outplacement tiene para los diferentes agentes empresariales, como son la empresa, el trabajador y el entorno social.

Beneficios que el Outplacement supone para la **empresa**:

- Contribuye al impacto directo y constructivo sobre el desempeño presente y futuro y la buena reputación de la compañía. De esta manera, se consigue que esta última no se vea perjudicada por las desvinculaciones de los trabajadores.
- Hace más liviano el proceso de reestructuración del personal.
- Puede suponer una disminución del coste asociado al personal, en relación con los despidos.
- Atracción, retención y motivación del talento de la empresa, que puede traducirse en una mejora de productividad.
- Desarrolla de forma completa la gestión de los recursos humanos.
- Disminución de los tiempos que habitualmente se dedican a la búsqueda del empleo. Así, la media para encontrar empleo usando el Outplacement, son

cuatro o cinco meses, es decir, la mitad de lo que se tardaría sin emplear un servicio de este tipo.

Beneficios que el Outplacement supone para el **trabajador**:

- Ayuda al trabajador a encontrar un soporte y amparo a la hora de su reubicación en otra empresa o búsqueda de una nueva oportunidad laboral.
- Nuevas herramientas de capacitación para mejorar y ampliar su “marketing personal”, para así lograr conseguir un nuevo empleo.
- La consultoría, permite desarrollar los mejores recursos y estrategias para obtener las metas deseadas.
- Ayuda a los empleados desvinculados a entender el carácter temporal de su situación.
- Permite identificar sus propias fortalezas, debilidades a mejorar, habilidades competencias y todas aquellas herramientas útiles para afrontar nuevos desafíos.
- Información beneficiosa sobre el mercado de trabajo, niveles de remuneración, demanda de ofertar, niveles de remuneración, etc.
- Desarrolla una actitud proactiva en la búsqueda de empleo, evitando que, abandone la búsqueda esperando tiempos más propicios.

Beneficios que el Outplacement supone para el entorno social:

- Minimiza el impacto social y económico de los despidos al minimizar los tiempos de desempleo y de percepción de prestaciones, de forma que activa el mercado laboral al facilitar al intermediación entre oferta y demanda. De ello se benefician la sociedad en general, los agentes sociales y la Administración.

4. EL OUTPLACEMENT DESDE UNA PERSPECTIVA PRÁCTICA: LOS PROGRAMAS DE RECOLOCACIÓN EN ESPAÑA

En este apartado, el más práctico de este Trabajo fin de Grado, analizaremos desde un punto de vista práctico los efectos reales que este programa tan específico, tiene en situaciones empresariales reales.

Comenzaremos analizando los rasgos internos que los planes de recolocación o Outplacement tienen en el plano práctico.

4.1. RASGOS INTERNOS DE LOS PLANES DE RECOLOCACION EN LA PRÁCTICA

Los rasgos internos de los planes de recolocación, están regulados por el artículo número 51 del E.T., donde se establece legislativamente que:

- ☞ Para los despidos colectivos de 50 o más trabajadores, es necesario un Plan de Recolocación externa, abordándose en un periodo mínimo de unos seis meses.
- ☞ Se debe demostrar la efectividad real de dicho Plan.
- ☞ Debe preverse obligatoriamente, una atención continuada a lo largo de la vigencia y duración del Plan.

El plan de recolocación debe:

- Tener un enfoque individualizado en función de cada empleado.
- Establecer medidas para la orientación y formación profesional.
- Impulso de la búsqueda activa de empleo.
- Se debe presentar en periodo de consultas para verificar la suficiencia misma.
- Tiene que ser diseñado e implantado por empresas externas que estén debidamente autorizadas por la autoridad laboral pertinente, con altas cuotas de penetración en los mercados de trabajo.

- Compromiso con los resultados: En relación del cobro de servicios con ratios de colocación.

A raíz del análisis realizado por la compañía **Lee Hecht Harrison**, he podido obtener una serie de conclusiones personales acerca de la temática relacionada con los planes de recolocación.

En apartados previos de este TFG, fueron mencionados y comentados de forma extensa y explícita, los beneficios que el Outplacement puede llegar a tener para una determinada empresa. A continuación, relataré los aspectos a corregir en el proceso de recolocación, los costes de dicho programa, así como la información necesaria para presupuestar un servicio de Outplacement.

- ✓ Solamente el 10% de los planes que se han analizado, han sido acordados con la representación legal de los trabajadores, aunque no se especifica el contenido de acuerdo entre ambos.
- ✓ En la mayoría de los casos no hacen mención alguna a los objetivos de impacto, y una minoría incluye de forma genérica referencia a sus objetivos.
- ✓ En cuanto a la duración del programa, menos de 1/5 parte incluyen medidas de seguimiento tras su finalización.
- ✓ Menos de la mitad de los planes incluyen una calendarización de las actividades en las diferentes fases del programa.
- ✓ Más del 75% no incluyen medidas de formación, orientación, intermediación profesional dirigidas a los trabajadores de mayor edad.
- ✓ La mayoría de los planes no concretan indicadores a efectos de evaluar positivamente o negativamente el programa, resultados del programa, para el seguimiento de desarrollo del programa, etc.
- ✓ Ninguno de los planes analizados posee un sistema para que los trabajadores puedan reclamar ante el incumplimiento de las obligaciones establecidas en el plan por parte de la empresa de recolocación.
- ✓ La mayoría de los planes de recolocación han sido elaborados únicamente por la empresa, y en solo unos pocos interviene la empresa que realiza el despido.
- ✓ Menos de una cuarta parte prevén compromisos o estimaciones de recolocación.

- ✓ La mayoría de los planes de recolocación tienen una duración equivalente a la mínima legal (6 meses).
- ✓ Menos de la mitad concreta cursos de formación disponibles.
- ✓ La mayoría de los planes no incluyen la opción de formación ad hoc en función de las necesidades del trabajador.
- ✓ Menos de la mitad de los planes de recolocación reconocen apoyo logístico a los trabajadores adheridos al mismo.
- ✓ La mitad de los planes de recolocación analizados incluyen medidas de seguimiento de la evolución y desarrollo del programa de recolocación.

El coste de los planes de recolocación:

El coste de los planes de recolocación será sufragado por la empresa y los trabajadores, tienen la opción de exigir su cumplimiento a la autoridad laboral pertinente. Estas acciones de recolocación las llevan a cabo entidades especializadas que poseen autorización administrativa del Servicio Público de empleo.

Las tarifas económicas, dependerán de diversos factores, entre los que destacan el número de trabajadores afectados, el perfil profesional, los salarios medios, etc. En el caso de que la entidad que lleve a cabo el ERE, sea una administración pública, se producirá un concurso público para la adjudicación del Plan de Recolocación Externa. La recolocación no es obligatoria para el trabajador, sino que este debe decidir aceptar voluntariamente ser integrado en el plan de Recolocación.

Tras haber contactado con la Asociación Nacional de Empresas Privadas de Recolocación y Empleo (ANEPRE), con el fin de conocer cuáles son los costes de sus programas, así como hacer una petición sobre cierta información necesaria para presupuestar sus servicios, he recibido únicamente impedimentos hacia mi propuesta sugerida.

Su respuesta básicamente, ha sido escasa e informal, ya que a rasgos generales la información que yo requería parecía ser restringida y absolutamente confidencial, de acuerdo con la Ley de Protección de Datos. Esto me hizo reflexionar acerca de la opacidad de esta asociación y las posibles causas de la misma.

4.1.1. Programas de Recolocación Individuales

Orientados a la persona:

- Programas para Directivos.
- Programas para Mandos Intermedios.
- Programas para Especialistas y Técnicos.
- Programas para Administrativos.
- Programas de Coaching para la Transición Profesional.

Según sus tarifas:

- Perfiles técnicos y administrativos: entre 4.500 y 6.500 €
- Mandos Intermedios: entre 7.000 y 10.000 €
- Direcciones Funcionales: entre 8.000 y 12.000 €
- Altos Directivos: entre 12.000 y 24.000 €

4.1.2. Programas de Recolocación Colectivos

Orientados a un grupo de personas:

- Los Centros de Recolocación exclusivos.
- Estructura de los Centros de Recolocación.
- Duración de los programas.
- Centros de acogida en Traslados Masivos.
- Centros de Orientación Profesional.
- Seminarios y talleres Grupales.

Los precios para colectivos o industriales, se sitúan entre 3.500 y 5.000 € dependiendo del número de personas afectadas y del tiempo de duración del programa.

4.1.3. Información necesaria para presupuestar los servicios de Outplacement

Para que las empresas de recolocación puedan presupuestar adecuadamente el coste de los servicios de Outplacement, es necesario que se conozcan algunos datos, que nos permitan estimar los recursos que deben ser aplicados a cada proyecto de forma específica. Estos son:

- Número total de personas afectadas por la reestructuración de la empresa.
- Tipo de cargos o puestos que ocupan estas personas.
- Niveles salariales y retributivos que perciben.
- Promedio de antigüedad en la empresa.
- Grupos de edades de las personas afectadas.
- Otras circunstancias que puedan afectar a las perspectivas de recolocación de estas personas, como tipo de formación que han recibido, así como indicaciones sobre la competitividad de los niveles salariales que perciben, es decir si sus salarios están por encima o por debajo de la media del mercado.

4.2. EJEMPLO PRÁCTICO: ANÁLISIS DEL CASO DE BANKIA

Como caso práctico, procederé a analizar el caso de un banco español muy conocido, Bankia, cuyas sedes principales están localizadas en Madrid y Valencia. Este banco, se fundó el 3 de enero de 2010, ya que previamente era nombrado como “Caja Madrid” y en este cambio se produjeron notables diferencias entre ambos. Los activos de Bankia, a 31 de diciembre de 2016, eran de 190.167 millones de euros, considerándose por ello la 5º entidad financiera por volumen de activos. Además, cabe mencionar que este banco particular, cotiza en la bolsa de Madrid (BKIA) y forma parte del IBEX 35, el principal índice bursátil de la bolsa española.

A continuación procedo a analizar el Expediente de Regulación de Empleo (ERE) al que se vio sometido esta empresa de grandes dimensiones hace algunos años, por lo que indagaré sobre cómo han diseñado, implantado y desarrollado su plan de Recolocación, que afectó a 4.500 trabajadores.

Comenzamos por analizar las salidas forzosas, para las que se acordaron dos vías diferentes:

En primer lugar, se encuentran aquellos empleados a los que no se les ofrece trabajo en 18 meses, dentro del plan de recolocación. Para este caso, la indemnización será de 30 días por año, con un tope 20 mensualidad, más un complemento económico de antigüedad.

En segundo lugar, aquellos que se les ofrece otro trabajo indefinido, que puedan aceptar o rechazar. A quienes se les logre recolocar, la indemnización sobre la retribución fija, podrá ascender a 25 días con un máximo de dieciséis mensualidades.

También fueron pactadas prejubilaciones voluntarias a partir de los 54 años, algo que benefició al 39% de los afectados por el ERE. La indemnización fue del 60% del total de la retribución bruta en un periodo de cinco años.

Tras haber comentado la comparativa entre los diferentes casos de los trabajadores afectados por el ERE de Bankia, así como las vías ofrecidas según las diferentes casuísticas, me dirijo a presentar el Plan de Recolocación Externa de Bankia, a través de los datos obtenidos previamente, algo que debo retrotraer, señalando que la gran mayoría de ellos son confidenciales según la Ley de Protección de Datos.

Cabe mencionar además que se abre la posibilidad de recolocación por movilidad geográfica, siempre que se cierren oficinas en un ámbito superior a del municipio y se establezcan ayudas para compensar los gastos derivados de dicha movilidad.

4.2.1. EL PLAN DE RECOLOCACIÓN EXTERNA DE BANKIA:

“Aquellas personas afectadas por cualquiera de las medidas extintivas previstas en el presente acuerdo se incorporarán a un Plan de Recolocación externa por un periodo mínimo de seis meses en los términos previstos en el documento que queda adjunto al presente acuerdo como Anexo I. Como medida encaminada a aminorar los efectos negativos de la pérdida del empleo en Bankia, dicho Plan de Recolocación externa cumple y amplía las exigencias establecidas en los artículos 51.10 del Estatuto de los Trabajadores y 9 del RD 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". (Extraído del acta de acuerdo de la comisión negociadora del periodo de consultas del despido colectivo, modificación de condiciones de trabajo, movilidad funcional y geográfica y otras modificaciones a aplicar en Bankia, S.A.)

Dicho plan, insta la realización de diferentes medidas suplementarias de ayuda, que tienen utilidad como medida de refuerzo ante la reinserción en el mercado de trabajo y en la actividad económica.



FUENTE: Anexo 1, Plan de Recolocación de Bankia.

Adicionalmente a este Plan de Recolocación, se han definido una serie de **acciones complementarias** que puedan contribuir a facilitar la recolocación. Estas medidas complementarias, **serán siempre autorizadas bajo la aprobación formal, de cada caso particular, por la Dirección del Proyecto. Las empresas seleccionadas** para la puesta en marcha de estas posibles acciones complementarias serán entidades debidamente autorizadas, de contrastada implantación territorial y conocedoras de las peculiaridades y del tejido empresarial local al objeto de posibilitar acciones realistas para los candidatos.



FUENTE: Anexo 1, Plan de Recolocación de Bankia.

Descripción de la Fase de Comunicación: En esta fase se tiene como objetivo el informar al candidato de los servicios que ofrece el Plan de Recolocación y de los compromisos que tendrá si se adhiere al mismo.

Para esto, se utilizaran 2 vías:

1. Folleto informativo del Plan de Recolocación Bankia.

2. Sesiones informativas del Plan de recolocación Bankia: En las cuales se informó del servicio de outplacement y se solicitó autorización expresa de los datos personales de las personas interesadas en estos servicios

En las acciones de comunicación es necesario dejar claro y constancia expresa que:

- Adherirse al Plan de Recolocación: Debe de realizarse antes de mes y medio desde la desvinculación laboral

- La Comisión de Seguimiento será la encargada de la suspensión (temporal o parcial) de la participación en el Plan de recolocación, cuando se den algunos de los siguientes supuestos:

- Firma de un Contrato Laboral de más de tres meses de duración

- Constitución Sociedad

- Alta como Autónomo,... u otras medidas que signifiquen la reinserción laboral del candidato.



FUENTE: Anexo 1, Plan de Recolocación de Bankia.

En la fase de Orientación profesional, el objetivo principal es lograr que el candidato adquiera una actitud proactiva ante su nueva etapa, y también se le ayudara a definir un plan de acción para los meses siguientes.

Esta fase consta de:

-Plan de Acción Personal.

Autodiagnóstico: Conocimientos, Habilidades, competencias y empleabilidad.

Seminarios y talleres: Como mínimo 3 (De 3 a 4 horas cada uno).

Entrevistas Personales en profundidad: Al menos 1 (tiempo mínimo de duración: 1 hora).

-Plan de acción Personal: Objetivos, temporalidad, fechas de seguimiento, acciones

Reciclaje Profesional.

-Autoempleo: Creación de empresa o puesta en marcha de franquicia.

En la **Fase de Orientación es clave:**

- Ayudar al candidato a prepararse para «Buscar Trabajo»
- Definir un plan de acción específico que contemple de 25 a 30 horas semanales dedicadas a la búsqueda de empleo.



FUENTE: Anexo 1, Plan de Recolocación de Bankia.

En la Fase de Acompañamiento el candidato participará en:

1. **Seminarios y Talleres:** al menos 2 cada mes, en función del Plan de Acción Personal definido: Cuenta Ajena o Autoempleo.
2. **Entrevistas Personales en profundidad:** al menos 1 al mes, para llevar a cabo el seguimiento del Plan.
3. **Programas de autoformación** y recibirá:
4. **Ofertas de formación gratuita**
5. **Ofertas de Empleo:** Alrededor de 6 ofertas a lo largo del periodo.
6. **Asesoramiento e intermediación laboral,** que servirá de ayuda en la para preparar entrevistas y la hora de negociar con la empresa.

Fase de Activación:

Antes de iniciarse la fase de Ofertas de empleo, se hará hincapié en los aspectos relativos a la proactividad y sistemática en la búsqueda, para que el trabajador se acostumbre a trabajar de manera independiente y autónoma.



FUENTE: Anexo 1, Plan de Recolocación de Bankia.

En esta fase el candidato seguirá recibiendo formación pero ya solamente será online

1. Programas de autoformación.
2. Ofertas de formación gratuita.
3. Ofertas de Empleo: Al menos 3 ofertas de empleo 4.
4. Servicio de Asesoramiento e Intermediación Laboral: Para preparar las entrevistas y en el proceso de negociación por medio de sistemas virtuales (Skype, aula virtual, viber...)

Este servicio es complementario al plan de recolocación durante otros 6 meses más, de carácter exclusivamente online.

Fase de seguimiento:



FUENTE: Anexo 1, Plan de Recolocación de Bankia.

Lo que se pretende es realizar un seguimiento de los indicadores de Calidad y Efectividad del Plan de Recolocación, así mismo se realizara el análisis de casos particulares que lo requieran (suspensiones temporales del plan, apoyos especiales, planes específicos). También se irán definiendo acciones complementarias al Plan, a supervisión y aprobación de la Dirección. Para ello se celebraran:

Reuniones mensuales del Comité de Seguimiento (RLT y Bankia) y quincenales de La Dirección del Proyecto (Bankia y proveedores)

4.2.2. INDICADORES DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE RECOLOCACIÓN:

Dimensiones del Proyecto	Indicadores de Seguimiento
Seguimiento del Colectivo	1. Nº de Personas Adheridas: zona geográfica, perfil, tiempo medio.
	2. Grado de Avance del Plan: entrevistas, talleres y planes de acción.
	3. Accesos a la Plataforma Online: tiempo y nº, áreas de interés, etc.
	4. Absentismo.
Efectividad del Plan	5. Ofertas Validas: nº, media por candidato, por zona geográfica, puesto, etc.
	6. Nº de entrevistas realizadas.
	7. Soluciones del Plan: nº, tipo, retribución, tipo de contrato, distancia, etc.
	8. Tiempo de Recolocación: puesto, edad, zona, sectores.
Satisfacción con el Plan	9. Grado de Satisfacción con diferentes elementos del Plan.

FUENTE: Anexo 1, plan de recolocación de Bankia.

A parte del Plan de recolocación que se ha descrito, Bankia llevo a cabo una serie de acciones adicionales, descritas únicamente como ejemplo (“para la puesta en marcha de las mismas será necesaria la aprobación expresa de la Dirección del Proyecto, porque esta entendiera que gracias a las mismas, se pudiesen derivar mejoras, con un alto grado de certeza, de las opciones de recolocación de alguna persona”).

Las acciones adicionales fueron las siguientes:

1. Acciones complementarias relativas al Empleo por Cuenta Ajena A.1. Plan de Movilidad Internacional: Dirigido a personas que en la fase de orientación han manifestado un interés por la movilidad internacional.

2. Acciones relativas a la formación complementaria para el Reciclaje Profesional.

Ofertas y tarifas especiales para ex empleados de Bankia

Becas, subvenciones para realización de estudios de posgrado en universidades públicas

Financiación de programas de formación online, del 80% dirigido a completar el reciclaje profesional.

3. Sesiones informativas, para las personas que desean acudir a sesiones organizadas por empresas de recolocación seleccionadas por Bankia para que puedan conocer los servicios, beneficios y compromisos de estos servicios.

4, Acciones de Prevención de Riesgos Psicosociales: Servicio de counselling : que es una línea de apoyo personal que está dirigido a personas que por diferentes motivos personales, o por verse afectado por el ERE u otros motivos relacionados con este necesitan acudir a una red de profesionales que les ofrezca un servicio de asesoramiento,escucha,consulta...

El servicio es totalmente anónimo, confidencial y voluntaria.

EMPRESAS PROVEEDORAS

Las Empresas de colocación proveedoras del Plan de Recolocación de Bankia fueron las siguientes:

- Gabinete de Recolocación Industrial
- Management, Outplacement, Administration S.A.
- Creación, Asesoría y Desarrollo S.L.
- Reskilling S.L.
- ELOGOS S.L.
- Randstad Empleo ETT, S.A.U

Si se dan circunstancias excepcionales, se podrá incluir proveedores adicionales.

La remuneración de los servicios de Outplacement del plan dependerá del porcentaje de recolocaciones de cada empresa, primando el mayor porcentaje.

Como podemos ver, en ambos casos se ha hablado de una recolocación de trabajadores debido a una necesaria reducción de plantilla en la empresa. La mayoría de ellos han sido recolocados en empresas del mismo grupo, pues siempre que haya posibilidad es la mejor opción, así no tendrán que enfrentarse a la situación de desempleo.

Pero siempre que ocurre esto, que en la mayoría de los casos suele deberse a causas económicas más que técnicas, organizativas o de producción, es imposible recolocar a todos los trabajadores de los que se ha prescindido en empresas del mismo grupo. De esta forma me reitero en lo dicho anteriormente, lo idóneo en estos casos es que la empresa acuda a unos profesionales del Outplacement y contrate este programa para los trabajadores que no pueden ser recolocados. Una empresa no siempre tiene la posibilidad de recolocar a sus empleados en otro puesto de trabajo, pero a día de hoy, sí que tiene la posibilidad de que otros lo hagan, y deberían concienciarse más al respecto.

4.3. ESTUDIO ANALITICO DE LOS PROGRAMAS DE OUTPLACEMENT.

4.3.1. Informe Lee Hecht Harrison:

Lee Hecht Harrison es la empresa líder en transición de carreras y desarrollo del talento. Su principal objetivo es ayudar a las empresas a transformar las capacidades de su propio talento, ayudando a los empleados afrontar el cambio de una manera proactiva, desarrollar mejores carreras y encontrar una mejora alternativa profesional.

Organizaciones de varios países en todo el mundo utilizan sus programas, por su eficacia y experiencia mundial.

Según la encuesta de población activa, la tasa de desempleo en nuestro país se encuentra en el 21%. Y aunque esta tasa es elevada, se ve un crecimiento del número de afiliados a la Seguridad social respecto a otros años.

Como demuestran los datos que ofrece el Ministerio de empleo el número de ERES ha disminuido en un 47% con respecto al año anterior.

Es relevante señalar que la mayoría de los despidos, 2 de cada 3 procedían de empresas con 50 o más trabajadores, ya que la legislación vigente actualmente obliga a contratar programas de Outplacement a estas empresas.

Lee Hecht Harrison presenta su X Informe sobre Outplacement, basándose en la experiencia de 5000 candidatos durante el 2012.

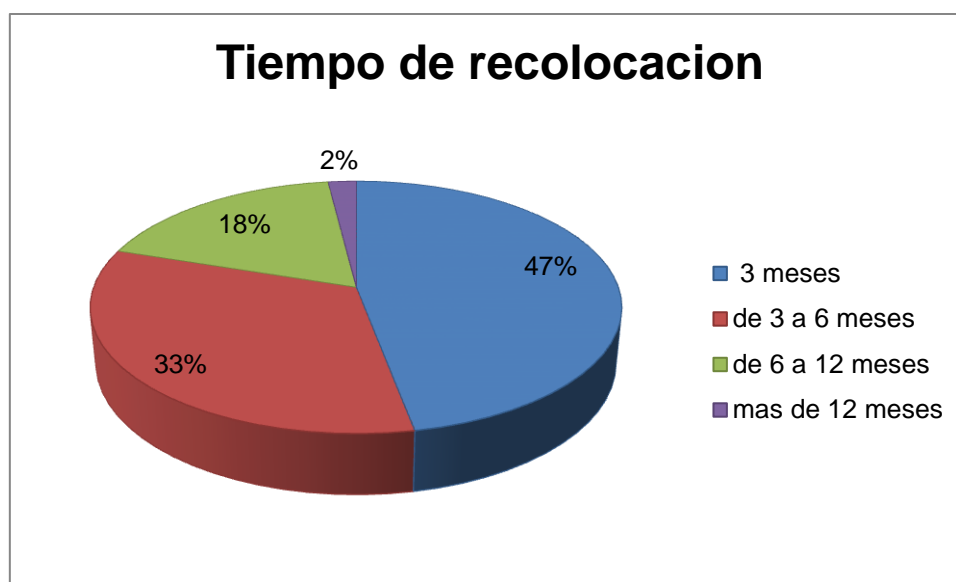
Según este informe, el perfil de candidatos más copioso es aquel situado entre el rango de 35 y 45 años de edad.

Así mismo se puede observar una cierta inclinación hacia perfiles técnicos que consagran el 46% de los asistidos. Los profesionales del área de administración. Ventas, producción, aquellos procedentes del sector farmacéutico y tecnológico también han sido muy sonados en los programas de recolocación. El 2015 ha servido un año más, para demostrar la efectividad de estos programas, cuya tasa de éxito ha sido del 78%, que es el porcentaje de trabajadores que han sido recolocados, aumentando en 4 puntos porcentuales respecto al 2014. El 22%

restante pertenece a aquellas personas que optaron por seguir otro camino distinto, bien formándose o centrándose en su vida familiar.

TIEMPO MEDIO DE RECOLOCACIÓN:

8 de cada 10 participantes consiguieron encontrar empleo en menos de 6 meses, en concreto, el 47% lo consigue en menos de 3 meses. El periodo medio de recolocación se sitúa en 4,5 meses, dato muy relevante si se compara con los 17,9 meses de media que tarda un parado en encontrar empleo. Este último dato ha mejorado en 1,4 meses respecto al año anterior, cuya media se situaba en 5,9 meses.

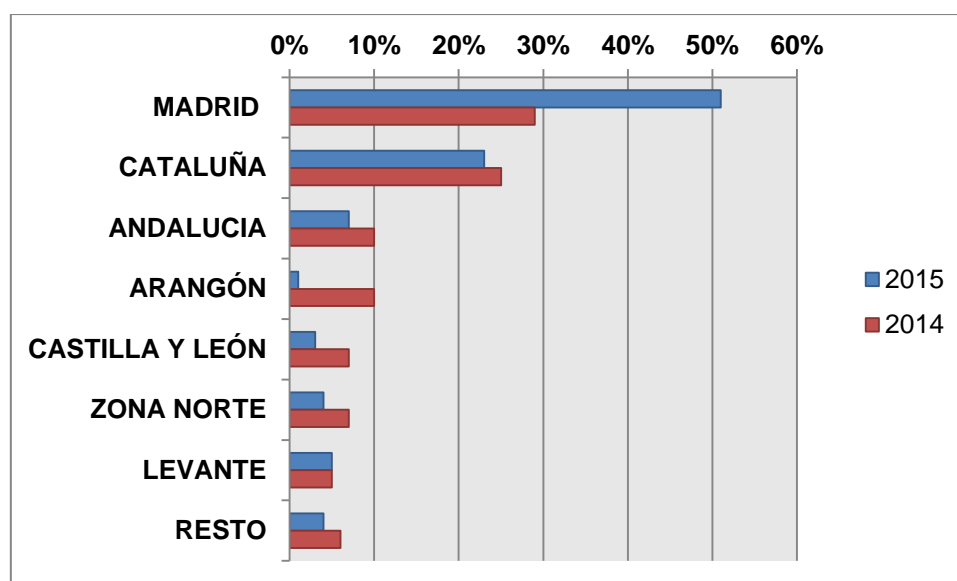


FUENTE: Elaboración propia

RECOLOCACIÓN POR COMUNIDADES AUTONOMAS:

Según el X informe de Lee Hecht Harrison, Madrid es la autonomía con mayor porcentaje de recolocados en todo el país, el 51% de los candidatos que atiende el Grupo Adecco son de Madrid. Este porcentaje ha aumentado considerablemente en el último año, ya que antes era de un 29% el porcentaje de candidatos que eran de esta zona. En el segundo ranking se sitúa Cataluña, que supone el 29%, en el tercer y cuarto lugar, Andalucía y Comunidad Valenciana. En el resto de las comunidades autónomas representan porcentajes inferiores que no son significativos.

Ahora vamos a ver un gráfico del porcentaje de recolocación por Comunidades Autónomas en el año 2014 y 2015



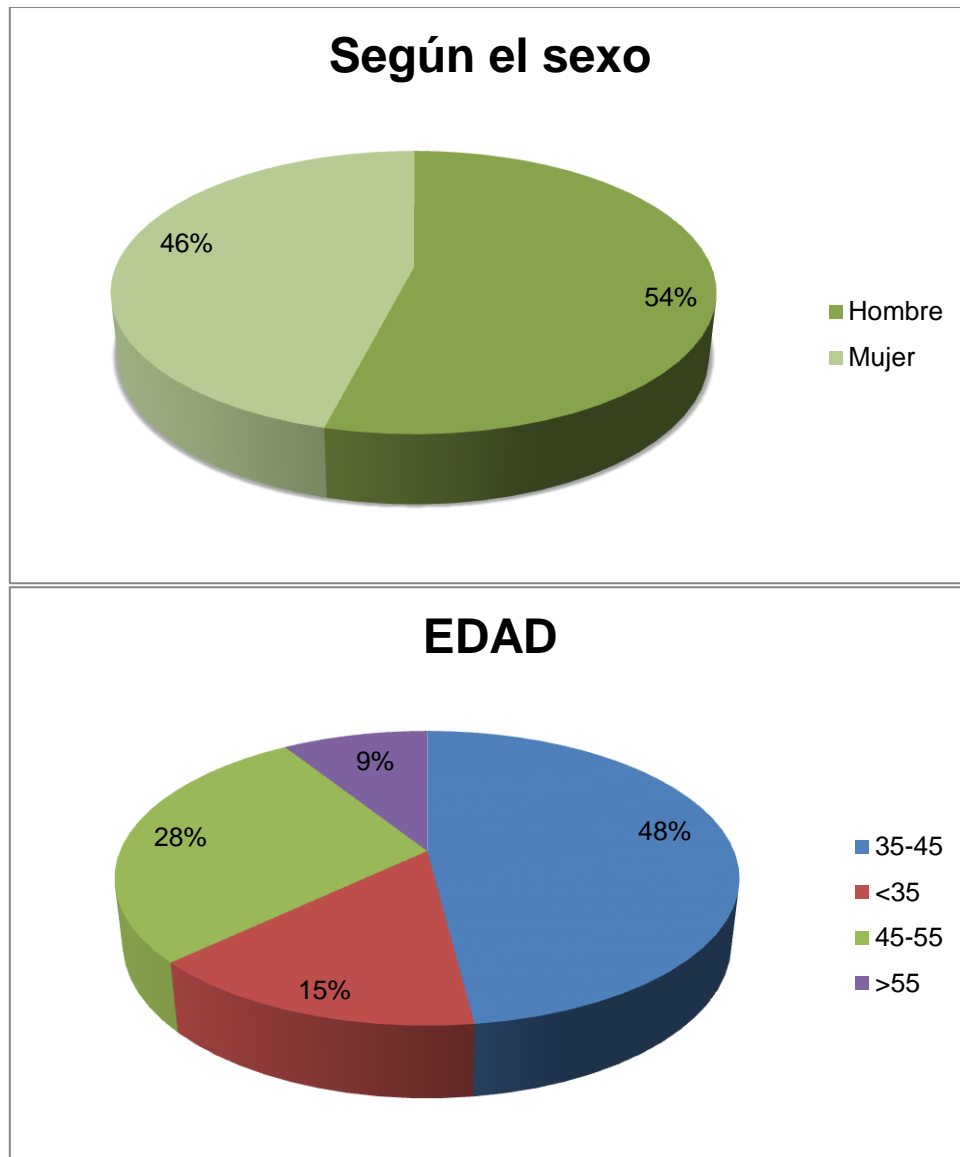
FUENTE: Elaboración propia

RECOLOCACIÓN SEGÚN SEXO Y EDAD:

Según los datos analizados en el informe Lee Hecht Harrison la distribución de candidatos según el sexo y edad en el 2014, a nivel nacional, el 54% de los candidatos son hombres, mientras que el resto corresponde a mujeres, un 46%. En el análisis anterior del año 2015, estos porcentajes, eran casi opuestos, se situaban a las mujeres con un 60%, y a los hombres un 40%.

En cuanto a la edad de los candidatos, se mantiene la tendencia que comenzó en 2009, el grupo más numeroso esta entre los 35 y 45 años, con una representación del 48% del total. En segundo lugar se encuentran las personas entre 45 y 55 años que representa el 28% de los recolocados, y en tercer lugar los menores de 35 años que le corresponde de un 20%. En el último puesto, el menos numeroso, se sitúan las personas mayores de 55 años y alcanza el 9%.

En 2015 la edad media del candidato de Lee Hecht Harrison se sitúa en los 43 años, dos años más respecto a los 3 años anteriores.



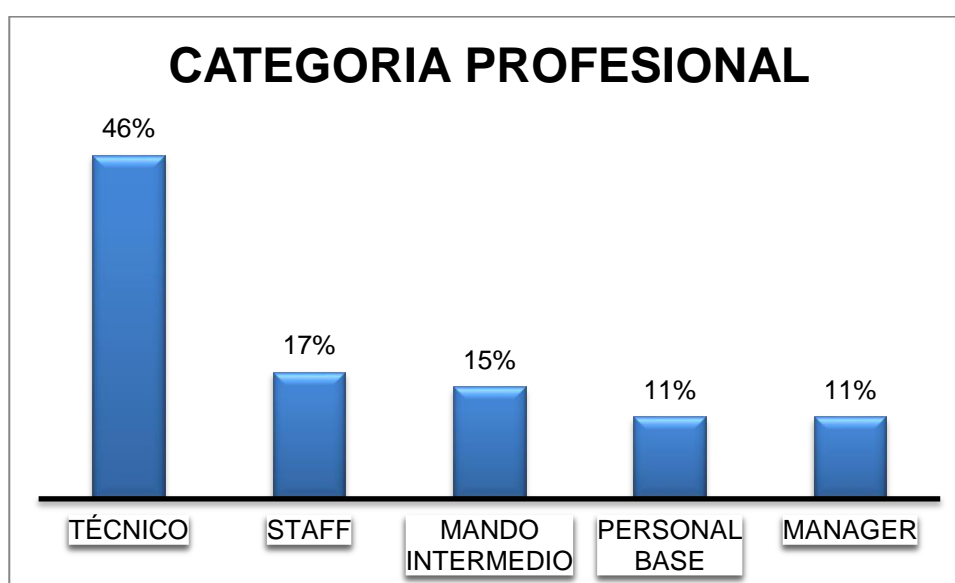
Edad media al inicio del proceso: 43 años

FUENTE: Elaboración propia

RECOLOCACION SEGÚN CATEGORIA PROFESIONAL:

Según los datos obtenidos por la consultora adeco, atendiendo a la categoría profesional de los recolocados, se puede ver que el perfil más buscado son los

perfiles técnicos, que conforman el 46% del total de la recolocación, 3 puntos porcentuales más que en 2014. Los puestos técnicos son no cuentan con empleados a su cargo y desempeñan diferentes técnicas en áreas como: Calidad, marketing, gestión...El siguiente es el personal staff, con una representación del 17% que se aleja bastante del 1º puesto. 2 puntos porcentuales por debajo nos encontramos a los mandos intermedios, que representan un 15% de los recolocados. Por último, la cadena de mando conforma el 11% de los recolocados en un nuevo empleo. Mientras que aumenta en 2 puntos porcentuales el colectivo de managers, el personal base pierde 5 puntos porcentuales.



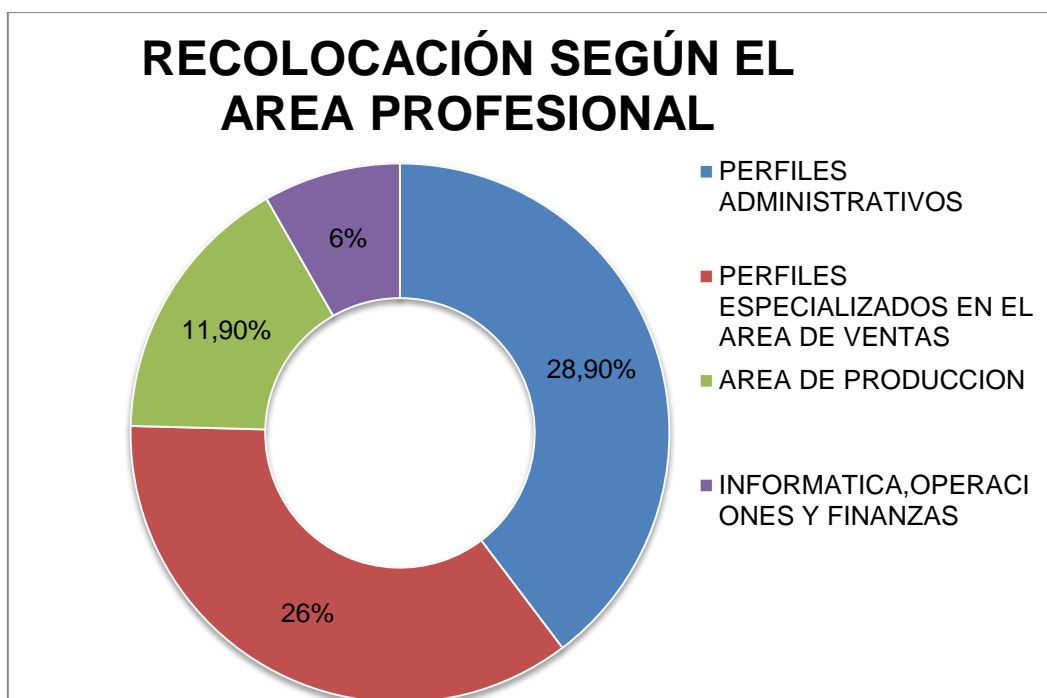
FUENTE: Elaboración propia.

RECOLOCACION SEGÚN EL AREA PROFESIONAL:

Teniendo en cuenta el área profesional de los candidatos que recibe la consultora Lee Hecht Harrison, se puede observar que los perfiles administrativos son los más demandados, representan el 28,9 % del total, y se convierte en el área que más ha crecido durante este año (18 puntos porcentuales) Les siguen perfiles especializados en el área de ventas que representa el 26,1 % (manteniéndose los mismos valores)

El área de producción en el 2014 era una de las áreas que más candidatos representaba siendo del (28%), en el 2015 se sitúa en el 11,9%. Alrededor del 6% se encuentran profesionales de áreas de informática, dirección general, operaciones y

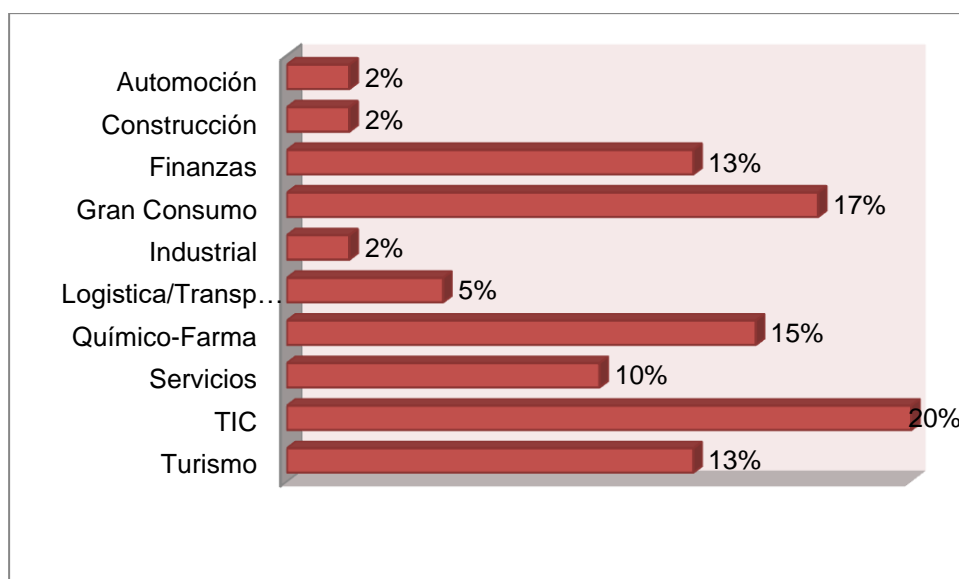
finanzas, servicios y marketing. En el siguiente gráfico se muestra el porcentaje de recolocación según el área profesional.



FUENTE: Elaboración propia.

SECTORES DE PROCEDENCIA Y RECOLOCACION:

Según el sector del que procedan los candidatos en el año 2015, es el de las Tecnologías de la información (TIC), aporta más candidatos, aproximadamente 1 de cada 5 trabajadores procede de este sector. El sector del Gran consumo se sitúa en la segunda posición que representa el 17% (+5pp), y en 3º, 4º y 5º lugar, el sector químico-farma, con un 13% de representación cada uno de ellos, casi llegando al 10% se encuentra el sector servicios, y finanzas representa casi el 10%. Rozando el 10% se encuentra el sector servicios, mientras que un 5% procede del sector Logística y el transporte. Menos presencia tienen los trabajadores que proceden de ciertos sectores como la automoción, industria y construcción (la automoción cae 9 puntos porcentuales respecto al año anterior)



Fuente: Elaboración propia

El empleo por cuenta ajena sigue siendo la opción más demandada. El trabajo por cuenta ajena es la opción más común para los recolocados que se han incorporado al nuevo mercado de trabajo, con una representación del 88% (+2 p.p). La situación habitual es encontrar empleo en una nueva empresa, aunque también puede darse otros supuestos como la readmisión por parte de la antigua empresa.

El 22% de los participantes ha elegido el autoempleo, 2 de cada 3 candidatos han optado por montar un negocio por su cuenta, mientras que el 30% ha decidido dedicarse a los servicios de consultoría. Mientras que el 4% restante, ha optado por tomar el mando de un negocio, que ya está puesto en marcha.

TIPO DE CONTRATO Y SALARIO TRAS LA RECOLOCACIÓN:

El 85% de las personas que se han recolocado en el último año han conseguido contratos de largo duración como medio para incorporarse al nuevo mercado laboral, frente a un 15% que se han incorporado mediante un contrato temporal.

En cuanto a los salarios, el 60% de los participantes tiene salarios menores a los que tenía antes de la reubicación. El resto de los candidatos ha conseguido tener unos salarios inferiores a los que tenía antes de la reubicación. Entre los cuales el 23 % percibe salarios más altos, y el 17% ha conseguido mantener su nivel de ingresos.

5. CONCLUSIONES

Tras haber analizado el Outplacement desde una perspectiva global y abierta de forma teórica y haber analizado a su vez los aspectos más prácticos del mismo, procedo en este apartado a relatar brevemente las principales conclusiones que he ido obteniendo a lo largo de la realización de este Trabajo Fin de Grado.

En la actualidad y centrandó nuestra atención en el momento socio histórico tan particular en el que nos encontramos, debemos partir de una óptica de análisis donde las compañías operan de forma impredecible, por lo que es frecuente encontrarse reestructuraciones de plantilla y recortes. El Outplacement es una herramienta clave para el control interno lógico de las empresas. Esto nos lleva directamente, a tomar conciencia sobre las necesidades de los trabajadores afectados en estos procesos y hacer un ejercicio de empatía, preocupándonos por su futuro inmediato tras la desvinculación contractual con la empresa.

Este trabajo y sus diferentes apartados, me han ayudado a entender mejor el Outplacement en todos los sentidos, desde la propia definición del mismo concepto, a través de diferentes autores, las personas que están involucradas en dicho proceso y cómo está regulado, y sobre todo por qué se hace, por qué es tan necesario en nuestra sociedad.

Es verdad que los trabajadores cada vez están más amparados por la ley y que progresivamente, van obteniendo cada vez más derechos. Si estos son despedidos, perciben diferentes ayudas económicas, tanto por parte de la empresa, como por parte del Estado, algo que en numerosas ocasiones no es suficiente para poder vivir sin complicaciones, por lo menos, hasta que encuentren otro trabajo. Lo verdaderamente relevante, es que estos trabajadores encuentren otro empleo para puedan seguir desarrollando su vida profesional y sobre todo, su vida económica y social sin problemas que afecten a su salud en general.

Aquí es donde entra el Outplacement, este programa ayuda a los trabajadores a reducir el impacto económico que el despido ha provocado sobre ellos, ni a compensarles por él, sino que les ayuda a seguir hacia adelante y a rehacer su vida profesional, en los informes analizados hemos podido observar que el 80% de los trabajadores en programas de recolocación ha conseguido empleo en menos de 6

meses, el periodo medio de la recolocación se sitúa en los 4,5 meses, que si se compara con la media que en nuestro país tarda un desempleado en volver a emplearse, es muy efectivo, ya que esta es de 18 meses de media y que me parece más importante incluso que pagarles una indemnización o que el Estado les dé una ayuda por desempleo, es por ello que la normativa laboral vigente sobre los planes de recolocación debería extenderse a todo tipo de empresas y despidos, así como una autorregulación orientada a garantizar estos servicios.

Además de los aspectos teóricos del mismo, también hemos podido analizar el Outplacement en una aplicación práctica, un caso real de recolocación de los trabajadores así como el X Informe de Lee Hecht Harrison, que trabajan por y para los trabajadores y para su reintegración en el mercado laboral. Respecto a la realidad en este tema, creo que falta mucho por recorrer, todavía es un tema bastante desconocido por la sociedad, y de aquí en adelante hay que seguir poniéndolo en práctica y hacer que la gente conozca y aprecie dicho servicio, igualmente de importante es que los trabajadores conozcan sus propios derechos, para que de forma natural, sepan que la empresa tiene la obligación de darles estos servicios y que comiencen a dirigirse a los departamento de RRHH para solicitar este tipo de servicios.

5.1. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL INFORME IEL-LHH:

Para llevar a cabo el análisis del Outplacement hemos realizado un análisis del informe IEL-LHH, con las conclusiones más importantes, este informe ofrece una visión general del papel que los planes de recolocación juegan en los procesos de despido colectivo.

Analiza una muestra de 80 planes de recolocación registrados ante el Ministerio de Empleo y Seguridad Social correspondiente al periodo del 12 de febrero de 2012 hasta el 24 de abril de 2014. Así mismo se han llevado a cabo 19 entrevistas con los principales stakeholders que intervienen en el proceso de recolocación.

Los análisis e investigaciones realizadas en este trabajo están apoyados en un fundamento teórico, y por ende las conclusiones obtenidas son validadas por este. A través del análisis de la información expuesta en el desarrollo de este trabajo, se

puede determinar que hay diversos aspectos que requieren de una conclusión específica. A continuación vamos a presentar las conclusiones más relevantes de este informe.

1. El debate en el periodo de consultas se centra en menor medida en los beneficios de los planes de recolocación, y se presta más atención a las condiciones económicas del despido.
2. Los planes de recolocación cobrarían mayor relevancia si se incluirían en un nuevo modelo de gestión de las desvinculaciones laborales.
3. Limitación a los despidos de más de 50 trabajadores, debería extenderse a todo tipo de empresas y despidos, siendo una medida injusta y que resta coherencia a su labor de mejora de empleabilidad.
4. Alta competitividad a la baja en precios en el mercado de empresas de recolocación, hecho que alimenta el círculo vicioso en torno a la calidad de los servicios ofrecidos.
6. Necesario cambio normativo, así como un proceso de autorregulación para garantizar los objetivos que pretende la ley.

Desde sus actores:

1. Distintas interpretaciones que cada sector tiene sobre lo que es la recolocación y sobre sus indicadores.
2. Mercado saturado de empresas de recolocación con un riesgo de competencia en precios y no en calidad.
3. Flexibilización en los criterios de acreditación, más la falta de un modelo riguroso en cuanto a evaluación, favorece la aparición de empresas que aportan servicios mínimos, que desprestigian el sentido y objeto de los planes de recolocación
4. La mayor parte de empresas no quieren este tipo de servicios, y los sindicatos siguen y los trabajadores centran su interés en los beneficios directamente económicos que tiene para los afectados.

5. No existe una relación óptima con las colaboraciones público-privadas en materia de recolocación.

6. Se aprueban ERE con empresas de recolocación no autorizadas

7. Las CCA deben exigir que la empresa de recolocación este autorizada, si no es así, se está incumpliendo la ley.

8 .Ya no se busca trabajo de la misma manera que hace años. Por eso, explica José Antonio Gallardo, gerente de Gallardo & Partners, «necesitan un guía, alguien que les oriente y les ayude a conseguir sus objetivos».

Para Gallardo, «los planes de recolocación, como ya ocurre en otros países como Alemania, Francia o Bélgica, son una herramienta central en la gestión de capital humano». Por eso, añade, es necesario que «las compañías se tomen en serio su responsabilidad en la gestión de estos planes».

6. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

6.1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARIAS DOMÍNGUEZ, A. (2005). El "Outplacement" como método de lucha contra un desempleo muy cualificado. Anuario de la Facultad de Derecho, (23), 263-278.

DE LA CASA QUESADA, S. (2007): Las Empresas De Recolocación (Outplacement) y Nuevos Derechos Del Trabajador a La Prevención del Desempleo.

ECHEVARRÍA MÁRQUEZ, M. (2002): "Outplacement: Una alternativa para la Desvinculación Laboral". Pág.17, 18, 19 y 20. www.tesis.uchile.cl/handle/2250/111909.

LAMOCA, M. (2017): "Procesos De Desvinculación Laboral". Apuntes de la asignatura Dirección de Recursos Humanos I.

MARTINEZ, I. Artículos de opinión recolocación, eficaz política activa de empleo.

MENDOZA NAVAS, N. (2012).Expedientes de regulación de empleo extintivos.

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.

SAEZ LARA, C (2012) SERRANO MARTÍNEZ, J. Y SEQUEIRA DE FUENTES," Legislación Social Básica".

SASTRE CASTILLO, M.A (2012). Nuevos derechos del trabajador a la Prevención del desempleo.

URÍA, F. (2001). El Outplacement: el éxito en la búsqueda de un nuevo empleo. Pirámide.

Estatuto de los Trabajadores. Artículo 51.

Comisión Europea, FMI, OCDE, Naciones Unidas, Banco Mundial. (2008): Sistema de Cuentas Nacionales 2008. UN, Nueva York.

Asociación Española De Consultores De Outplacement.
www.rrhhmagazine.com/aeco/.

(http://www.ces.gva.es/pdf/trabajos/articulos/Revista_56/art1.pdf)

Libro Blanco, las mejores prácticas en los procesos de reestructuración de plantillas

6.2. WEBGRAFÍA UTILIZADA

http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/ccncc/descargas/La_NegociacionColectiv_EERs_CCNCC_2

<http://www.citapreviainem.es/ere-plan-recolocacion-externa/>

<http://www.altadis.com/prensa-notas-de-prensa-detalle.php?id=388>

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2012-9110>

<http://www.anepre.es/noticias.html>

<http://recolocacion.lhhspain.es/category/informes-outplacement/>

<http://recolocacion.lhhspain.es/historia-de-outplacement/>

https://www.arsoutplacement.com/?gclid=CjwKEAjwpcdnJBRC4hcTFtc6fwEkSJABwu_pNihQ-E-_nHZytlaDUywy7AET7zs3yysBq_ODJucLvaUxoCRxPw_wcB

<http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/recolocacion-y-outplacement/>

<http://redlisera.com/outplacement-recolocacion/>

<https://www.ccoo-servicios.es/archivos/bankia/TEXTO%20DEFINITIVO%20ANEXO%20I.pdf>

<http://www.recasens-ros.com/358-2/>

<https://www.ccoo-servicios.es/archivos/bankiade definitivo.pdf> pág. 13 y 14

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/02/06/mercados/1360369612_850215.html

7. ANEXOS

ANEXO N° 1: FORMATO ENTREVISTA

Les hemos enviado un cuestionario a las siguientes empresas: ANEPRE, Thinking People, Randstad, vinjoy...

Este cuestionario tiene por objeto conocer mejor los programas de Outplacement que se realizan en las empresas, aparte de los informes estudiados aportan una base todavía más sólida en cuanto a su efectividad.

1. ¿Cuáles son los tipos de programas de Outplacement más utilizados?
2. ¿Cuál es la máxima duración para un programa de outplacement? ¿Y cuál es el periodo medio de duración de estos programas?
3. ¿Hay posibilidad de que una persona de 55 años sea contratada? ¿Un candidato puede ser rechazado de un programa de outplacement?
4. ¿Qué sectores son los que más contratan estos programas de recolocación?
5. ¿Qué beneficios aporta a la empresa contratar este tipo de programas?
7. ¿Cuál es el coste medio de estos servicios? ¿De qué depende?
6. ¿La relación con los poderes públicos es diaria? ¿Existe algún mecanismo de control en este tipo de programas?
7. ¿Por qué cree que está tan poco desarrollada esta actividad en España?
8. ¿Se Puede deducir este coste de la indemnización?
9. ¿Con estos programas se garantiza la recolocación de los candidatos?
10. ¿Qué ocurre cuando el participante de un programa limitado en el tiempo, no ha encontrado empleo y finaliza el plazo del programa?

11. ¿Cuáles son las reacciones más características de los individuos al enterarse de esta alternativa a la desvinculación laboral?

12. ¿Evolucionan las perspectivas de las personas en el tiempo de duración del programa?