

## RECURSOS HUMANOS Y OUTPLACEMENT: SU IMPACTO EN CASTILLA-LEÓN

M. Chico del Río y R. de Diego Vallejo  
Universidad de Valladolid.  
Área de Psicología Social y del Trabajo

M. Chico del Río y R. de Diego Vallejo

### 1. INTRODUCCIÓN

Las estadísticas de paro en Castilla y León señalan al problema de desempleo como uno de las principales fuentes de conflicto social, económico, político e individual. No es nuestra intención en estas páginas entrar a evaluar dichos conflictos sino analizar una estrategia de resolución que está dando importantes frutos en Europa y en Estados Unidos y que, sin embargo, en España, más concretamente en Castilla y León no pasa de ser una desconocida para las empresas y para las instituciones. Nos estamos refiriendo al *outplacement* que en sentido estricto podríamos traducir por "recolocación".

Frente a las estrategias individuales de búsqueda de empleo, el *outplacement* se revela como un proceso colectivo de búsqueda destinado a aquellos que han perdido su trabajo por razones estructurales o de la propia coyuntura económica. De esta forma, el *outplacement* aparece como una decisión institucional o al menos organizacional, que afecta a un colectivo de trabajadores de una misma empresa (Wharton, 1993). Cuando una empresa por las razones de mercado que todos conocemos no puede hacer frente a su futuro de permanencia sino a costa de reducir la plantilla o cuando una empresa presenta expedientes de regulación de empleo, por lo general envía a sus gerentes ante los trabajadores para darles el *finiquito* y desearles nuevos augurios en su nuevo rol de desempleados.

Muchos de los capitales que se destinan a la protección social de los desempleados, a jubilaciones anticipadas y a capitales para que los nuevos desempleados afronten el futuro incierto, se destinan en otros países al *outplacement*. Efectivamente, frente a Gobiernos y empresas que destinan el 100% de determinados capitales al socorro de los parados, algunos países están desarrollando políticas de *outplacement* que se traducen, en breves palabras, en adjuntar junto al pescado la técnica de pesca. Es decir, el dinero destinado a socorrer a los nuevos desempleados se reduce, en un porcentaje negociado con ellos mismos, para destinarlo a un programa de *outplacement* a través del cual el trabajador verá aumentadas sus garantías de encontrar empleo en un plazo breve, lo que redundará en mayor bienestar personal (Fox et al. 1993): en mejoras productivas puesto que este experto seguirá operativo en la industria, los servicios o el comercio y en una mejora neta para el país tanto en el aumento-mantenimiento del capital humano como en la disminución de sus subsidios al desempleo. Pero ¿En que consiste realmente un programade *outplacement*?. Vayamos por partes.

## 2. EL OUTPLACEMENT EN LA REALIDAD.FASES.

Por lo general un programa genérico de *outplacement* consta de dos fases diferenciadas:

**Fase 1:** En esta fase se asesora a la empresa sobre las distintas consecuencias del proceso de desvinculación de determinados trabajadores y de cómo hacerlo frente. Los expertos en *outplacement* estudian conjuntamente con la empresa la estrategia y el enfoque de la nueva situación de desempleo a la que van a verse avocados muchos de los trabajadores. En estos primeros momentos se presenta el programa de *outplacement* a los trabajadores como una parte más del paquete social de la empresa destinado a situaciones de emergencia.

**Fase 2:** Puesta en práctica del Programa de Reorientación Profesional. Esta fase consta de tres etapas, durante las cuales, se asignará a los participantes un consultor especializado que orientará y asesorará a los candidatos.

**Etapa 2.1.:** La primera etapa es de análisis y diagnóstico de las habilidades profesionales de los nuevos desempleados (Puchol, 1992). A partir de entonces se estudia el potencial de carrera personalizado con detección de los puntos fuertes y débiles. Esta etapa se acaba con la elaboración de un plan de marketing personal. El contenido de esta etapa gira entorno al "Diagnóstico de Carrera" y se desarrolla a lo largo de los puntos siguientes:

1. Análisis histórico profesional.
2. Ejercicios psicotécnicos.
3. Evaluación de carrera.
4. Identificación de las realizaciones y competencias profesionales.
5. Exploraciones de las distintas opciones de carrera.
6. Elección de Objetivos de carrera.

**Etapa 2.2.:** La definición de objetivos y la adquisición de técnicas constituye la segunda etapa. En este momento se orienta al trabajador respecto al funcionamiento del mercado de empleo y se le indaga a propósito de sus objetivos profesionales. Es en este momento cuando al trabajador se le entrena en técnicas de presentación de currículum y de entrevistas. Siguiendo con la enumeración anterior se realizan los siguientes avances:

7. Definición de la estrategia de búsqueda y plan de marketing.
8. Redacción de Curriculum vitae.
9. Elección de sectores y empresas objetivo.
10. Identificación de canales de información al público.
11. Elección de empresas de selección de personal.
12. Preparación de cartas de presentación.
13. Preparación de las referencias profesionales.
14. Desarrollo de la red de contactos personales.
15. Formación sobre los estilos de comunicación.
16. Entrenamiento para las entrevistas.
17. Información sobre las empresas objeto.

*Etapas 2.3:* La última de estas etapas consiste en desarrollar la campaña de marketing personal hasta el alcance de los objetivos. Seis nuevos items componen esta etapa:

18. Lanzamiento de la campaña de búsqueda.
19. Evaluación de las entrevistas.
20. Análisis del avance de la campaña.
21. Negociación.
22. Evaluación de las ofertas.
23. Preparación para la entrada en el nuevo puesto.
24. Evaluación del programa.

Durante el desarrollo del programa de *outplacement* se pone a disposición de los participantes, en las oficinas de los consultores externos que desarrollan el programa, las correspondientes aulas de trabajo, despachos y apoyo logístico: secretaria, fax, teléfono, ordenador y video. De igual forma, los trabajadores reciben cursos especializados en la superación de sus puntos débiles. Ejemplos característicos de estos cursos son los entrenamientos en negociación, afrontamiento del estrés o el trabajo en equipo (*Team Building*).

La duración de un programa de *outplacement* está estimada en cuatro o cinco meses. Las semanas de trabajo intensivo se reducen a tres y se distribuyen las etapas primera y segunda.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. *Objetivos de la empresa.*

El *outplacement* es un beneficio más que la empresa, con sentido de responsabilidad social y de forma libre, ofrece a determinados empleados (o los gobiernos ofrecen a determinados colectivos). Al poner en marcha un programa de *outplacement* la empresa consigue los siguientes objetivos:

- a) Mejorar el clima interno de la organización respecto a los empleados que siguen permaneciendo en su puesto pues éstos ven en el *outplacement* un compromiso positivo de la Empresa hacia sus antiguos compañeros y hacia ellos mismos.
- b) Mejora la imagen externa de la empresa respecto a la competencia.
- c) Posibilita un acuerdo amistoso en el despido.
- d) Contribuye a solucionar situaciones individuales de estancamiento laboral.

#### 3.2. *Objetivos para los trabajadores.*

Olney y Salomone, (1992), han señalado que los programas de *outplacement* permiten alcanzar a los nuevos desempleados los siguientes objetivos:

- a) Adquirir una metodología específica para la búsqueda de empleo.
- b) Reorientar la carrera profesional en las mejores condiciones, con las técnicas y el asesoramiento necesario.
- c) Ampliar y diversificar la propia efectividad en la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo.
- d) Recibir asesoramiento específico para superar sus puntos débiles.
- e) Hasta la nueva reincorporación a otra empresa, reduce el tiempo de desocupación en un 50%.

### 4. MODALIDADES

La presentación del servicio de *outplacement* incluye ayudar a los afectados desde el mismo día en que se les comunica la pérdida de su puesto de trabajo. La empresa, en su intento por ubicarles en una nueva organización puede recurrir a una de las siguientes modalidades.

### **1) *outplacement individual.***

Se trata de un programa individualizado, ejecutado por un sólo trabajador y consultor. Este proporciona al usuario un despacho individual con teléfono, el auxilio de una secretaria y el mayor apoyo documental posible. Esta modalidad es la menos utilizada debido a sus costes y suelen recurrir a ella ex-directivos.

### **2) *outplacement grupal.***

Este programa se diseña cuando los afectados son numerosos y cupan una posición en el organigrama de mandos medios, especialistas y operarios. Se trata de talleres de trabajo sobre Técnicas de búsqueda de empleo que se desarrollan en pequeños grupos con una duración variable entre una y cinco jornadas.

### **3) *entrenamiento en outplacement.***

Esta modalidad de *outplacement* va destinada a entrenar a los responsables de los departamentos de personal y a los responsables de Recursos Humanos de las organizaciones en las técnicas de *outplacement* para, en las posibles ocasiones en las que acontezca un flujo continuado o intermitente de personal que abandona la empresa, tratar de ayudar a sus trabajadores de la forma más operativa posible. Se intenta en primer lugar realizar una recolación interna recurriendo a la movilidad funcional o geográfica y, en segundo lugar, una reubicación fuera de la empresa.

## **5. IMPACTO DEL OUTPLACEMENT EN CASTILLA Y LEÓN**

Si bien es cierto que capital humano está recibiendo una escasa atención en Castilla-León, no es menos cierto que la situación del *outplacement*, aspecto puntual de la política de recursos humanos, es lamentable. Países de nuestro entorno como Francia y Portugal hacen *outplacement* al menos al 18% de sus parados. En Castilla y León, según nuestros datos, solamente 40 personas se beneficiaron de programa de *outplacement* colectivos. Es decir, por desconocimiento, una mala política de afrontamiento del desempleo, egoismos personales y despreocupación organizativa el *outplacement* no alcanza el 0,002% de los 15653 trabajadores cuya fábricas van a cerrar, presentar regulación de plantilla o despedir de la forma más desidiosa. En efecto en provincias como esta en la que 4697 trabajadores se vieron afectados por expedientes de regulación de empleo es difícil encontrar un sólo programa de

*outplacement*. Citar estas cifras es desolador por ello no nos queda otro remedio que hacer una llamada al compromiso a los responsables de Trabajo y Empleo del Gobierno Autonómico para que tengan y exijan a las empresas una política concreta de *outplacement*, a los responsables de Recursos Humanos de las Empresas para que diseñen planes de beneficios sociales que incluyan el *outplacement*, y, finalmente, a los sindicatos para que frente a beneficios individuales inmediatos defiendan beneficios colectivos a medio plazo (Ruesga, 1992).

Las cifras no pueden ser más elocuentes, en Francia el 80% de los candidatos del programa de *outplacement* encuentran trabajo antes de 7 meses (JARDILLER, 1989). en Castilla y León ese 80% está avocado al desempleo y la desesperanza crónica. ¿Puede un país permitirse prescindir de una herramienta como el *outplacement*?

## 6. REFERENCIAS

- CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE BURGOS (1993): *La economía burgalesa en cifras*. Burgos, Cámara de Comercio.
- FOX, M.L.; DWYER, D.J.; GANSTER, D.C. (1993): *Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting*. *Academy of Management Journal*; 36(2) 289-318.
- JARDILLER, P. (1989): *Le developpment humain de l'entreprise*. Paris. Presses Universitaires de France.
- OLNEY, M.F. y SALOMONE, P. R. (1992): Empowerment and choice in supported employment: Helping people to help themselves. *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*; Vol 23(3) 41-44.
- PUCHOL, L. (1992): *La venta de si mismo*. Madrid. ESIC Editorial.
- RUESGA, S.M. (1992): *Evolución del mercado de trabajo en España*. Madrid. Pirámide.
- WHARTON, A.S. (1993): The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work-and-Occupations*; Vol 20(2) 205-232.