

Outplacement: Una aproximación a su realidad teórica

Miguel Ángel SASTRE CASTILLO *

1. Delimitación conceptual

Para delimitar el objeto material de la investigación en la que se centra el presente trabajo, es interesante realizar en primer lugar una apreciación terminológica sobre el mismo.

El tipo de servicios al que se está haciendo referencia es denominado a través de expresiones originales como «outplacement counseling», «outplacement assistance» o bien «outplacement assessment». Sin embargo, es simplemente el término «outplacement», que podría ser traducido como «recolocación», o sustituido por expresiones más amplias como la propuesta por Dessler (1991, p. 551) «asesoramiento de carreras y búsqueda de empleo», el más utilizado por todos los autores nacionales o extranjeros, teniendo además un matiz que no es recogido por la traducción al castellano de recolocación, ya que ésta puede ser realizada tanto dentro como fuera de la empresa, mientras que el término outplacement se refiere únicamente a la recolocación fuera de la empresa que realiza el despido (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.

La actividad de outplacement nació a finales de los años 60 en los Estados Unidos, dirigida principalmente a los ejecutivos de alto nivel y contratada por organizaciones con cierto sentimiento de «culpabilidad». Benito (1981) atribuye su origen al desarrollo de una idea de George Hubber, de la consultora Think de Nueva York, el cual en 1969 decidió facilitar la colocación de los directivos que iban a ser despedidos de sus empresas. Otros auto-

* Profesor del Departamento de Organización de Empresas, Universidad Complutense de Madrid.

res estiman su origen a mediados de los sesenta para ayudar a integrarse en la sociedad civil a los sacerdotes que perdían la vocación. Otros, por el contrario, atribuyen su nacimiento a la recolocación de centenares de técnicos y científicos de los que debía desprenderse la NASA como consecuencia de la reducción de los programas de investigación espacial (Uría, 1995).

De las dos o tres empresas originales aparecidas en la década de los 60 en los Estados Unidos dedicadas al outplacement se ha pasado a varios cientos en dicho país, cuya facturación superó los 50 millones de dólares en 1980 (Cowden, 1992, p. 69), los 300 millones en 1988 (Sweet, 1989, p. 147) y los 600 en 1991 (Muñoz, 1992, p. 104), pudiendo superar previsiblemente los mil millones de dólares hacia finales de la presente década según las previsiones de Piccolino (1988, p. 27). La razón para su utilización también ha cambiado en estos poco más de veinte años desde el puro sentimiento de culpabilidad a la búsqueda de buenas relaciones con los empleados.

En un intento de establecer las bases conceptuales del fenómeno de estudio, se ha realizado una revisión de la literatura existente sobre el tema para recoger un conjunto de acepciones que sirvan de base para llegar a una definición propia.

Benito (1981, p. 239) realiza la más simple definición del outplacement al entenderlo como «un servicio de reorientación y empleo de directivos».

Flórez (1993, p. 38), por su parte, pone el énfasis en su principal objetivo, la recolocación del candidato. Así, haría referencia al «proceso mediante el cual una persona que ha sido despedida de una empresa vuelve a reubicarse en el mercado laboral». Consideramos que esta definición no es muy exacta, ya que no está contenida la idea de servicio prestado por la empresa al trabajador despedido.

Para Uría (1987, p. 35) es «una solución ética y sin traumas para la reorientación de carrera o recolocación de ejecutivos». 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». Ya que al hacer referencia a los servicios de outplacement no menciona explícitamente la recolocación del candidato, sino que menciona la «búsqueda de una situación...», expresión un tanto ambigua, el propio autor elabora posteriormente una definición más esquemática, según la cual, es «un conjunto de estrategias y técnicas que permiten a las personas separadas de su empresa tener posibilidades reales de encontrar, rápidamente y en las mejores condiciones posibles un empleo» (Uría, 1995, p. 38).

La Asociación Española de Consultores de Outplacement define el outplacement 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.

En el plano internacional, Zagat (1985, p. 13) realiza una definición excesivamente general del outplacement, ya que se refiere a él como programas fomentados por la empresa para minimizar el trauma personal y organizativo asociado con la pérdida del empleo. Es obvio que existen otras acciones que buscan ese objetivo y no están comprendidas en los servicios analizados.

Sweet (1989, p. 147) lo define, de una forma más completa, como un servicio que proporciona a los empleados despedidos el conocimiento y guía profesional para acercarle al mercado de trabajo de una manera negociada y disciplinada para encontrar y obtener una nueva posición con una mínima cantidad de tiempo.

Partiendo de las principales ideas aportadas por los distintos autores, y en un intento de conseguir una visión lo más completa posible del significado del outplacement, se puede presentar como válida la siguiente definición:

«Es el servicio que una empresa aporta a uno o varios trabajadores despedidos, bien por sus propios medios bien a través de consultores externos, a través del cual se ofrece a dicho(s) trabajador(es) el asesoramiento, la formación y los medios necesarios para lograr una transición en su carrera, consiguiendo un nuevo trabajo en otra empresa lo más adecuado posible a su perfil y preferencias en el menor plazo posible, reduciendo así los perjuicios económicos y psicológicos que genera toda situación de despido».

Aún reconociendo que se trata de una definición un tanto extensa, se puede considerar que recoge las más importantes características. Así, recoge las dos principales modalidades: el outplacement individual y el colectivo, la posibilidad de ser ofrecido a un único trabajador o a un colectivo de ellos, el contenido fundamental del servicio: asesoramiento, formación y medios, y sus objetivos principales: rápida recolocación fuera de la empresa y minimización de los efectos negativos generados por el despido.

Por tanto, y en conclusión, el outplacement es un servicio de asesoramiento dirigido a trabajadores pero contratado por la empresa, lo que lo diferencia de otros servicios relacionados con el empleo o contratación de trabajadores.

2. Modalidades de los servicios de *outplacement*

La primera decisión que hay que afrontar al decidir llevar a cabo un servicio de outplacement es la referente a quién va a realizar tal programa, ya que se presentan tres posibilidades (Lancaster y Li Pang Tang, 1989): realizarlo a través de personas de la propia empresa (suficientemente capacitadas

o tras una formación para tal fin), acudir a empresas consultoras externas, o efectuar una combinación de ambas posibilidades.

Hay buenos argumentos a favor y en contra de la realización del servicio por parte de la propia empresa. A este respecto, sobre la base propuesta por Sweet (1989) se puede señalar como principales, en uno u otro sentido, los siguientes:

A favor de la *realización por parte de la propia empresa*:

- Para una importante cantidad de empresas existe la impresión de que el coste de la consultoría externa de outplacement es elevado (Doherty, Tyson y Viney, 1993), tal vez por ello, la opción de la realización por parte de la propia empresa cobra fuerza para aquellas empresas que desean ofrecer esta asistencia a sus empleados despedidos con unos recursos financieros más limitados.

- Puede disponerse de más tiempo para el asesoramiento individual.

- Hay un mayor conocimiento del entorno del individuo y la organización, argumento que es compartido por Miller (1987).

- Hay una mayor preocupación por parte de la organización y ésta se involucra más en la recolocación.

- Se hace evidente de cara a los empleados la preocupación que la empresa siente por ellos.

Por el contrario, a favor del *recurso a empresas especializadas* juegan aquellos argumentos que defienden la prestación de un servicio de mayor calidad a través de consultores externos, así Sweet (1989) señala los siguientes factores:

- El tiempo, esfuerzo y seguimiento requerido para suministrar un asesoramiento efectivo es a menudo mayor que el personal de la empresa puede ofrecer debido al resto de sus responsabilidades.

- los recursos y experiencia de los consultores externos, que únicamente se dedican a la recolocación, son lógicamente mayores que los que pueda aportar el personal propio.

- el personal afectado por el despido normalmente tendrá algún tipo de resentimiento y actitud negativa hacia la empresa, que puede ser disipado mejor por una tercera parte ajena a la compañía.

Por estos motivos, y ya que, como afirma Newman (1988), la mayor parte de las empresas sólo tienen recursos para proporcionar unos servicios muy limitados de outplacement, parece que lo más efectivo podría ser el recurso a consultores externos cuyo servicio podría ser apoyado y complementado por personal de la propia empresa. No obstante, en opinión de Morin (1977) y de Piccolino (1988), el recurso al asesoramiento externo aumenta cuanto más elevados son la posición y el salario del empleado despedido.

Según dos estudios empíricos sobre empresas de Estados Unidos que han acometido programas de outplacement citados por Zagat (1985), la op-

ción de contratar los servicios a empresas externas es la más recurrida. En uno de ellos, el informe Fulmer, el 79% de las empresas consultadas utilizan consultores externos exclusivamente, mientras que el 21% restante realizan por sí mismas el asesoramiento a la recolocación de sus trabajadores sin ayuda externa. En el segundo de ellos, realizado por el propio Zagat, los resultados no difieren en gran medida: el 80% de las empresas contratan asesoramiento externo, aunque del citado porcentaje, un 33% también utiliza personal de la propia empresa en el asesoramiento. Tan sólo el 20% realiza el outplacement únicamente con su propio personal y medios.

En Gran Bretaña, la investigación llevada a cabo por Doherty, Tyson y Viney (1993) muestra resultados muy similares, ya que del total de empresas analizadas que ofrecían alguna forma de outplacement, en torno al 82% se trataba de servicios externos.

En el caso en que el asesoramiento es realizado por la propia empresa, el departamento de recursos humanos suele ser el que dirige el programa, y el responsable del mismo es, generalmente, un directivo de alto nivel de dicha área (*director de recursos humanos, jefe de formación y empleo, jefe de reclutamiento, etc.*).

Parece ser, entonces, que el superior coste de la consultoría externa no es el factor más determinante al afrontar la decisión de «hacer o comprar» —aunque éste es un elemento importante que la empresa debería evaluar antes de acometer un programa de outplacement—, sino que, como resulta de la investigación de Piccolino (1988), la calidad del servicio prestado es el factor más valorado, sobretodo en las mayores empresas.

El outplacement es en realidad un servicio de consultoría que está basado en un programa y utiliza unas herramientas didácticas, así como un método preciso. El programa de outplacement puede ir dirigido a un trabajador concreto con una atención individualizada, especialmente de nivel directivo, o a un grupo de trabajadores afectados por una decisión de reducción de plantilla, en cuyo caso se habla de outplacement grupal.

En una campaña de outplacement hay que realizar un buen marketing personal del candidato. Es necesario identificar sus características (autodiagnóstico), elegir sus oportunidades objetivo, aprender a explicarlo y presentarlo (resumen profesional, cartas y entrevistas), saber cómo venderlo (campaña y método de exploración), y cómo negociar su precio (sueldo y negociaciones). Al igual que en el marketing de un producto en el que el éxito consiste en que el mismo resuelva las necesidades del consumidor, el éxito del profesional consistirá en que satisfaga plenamente las expectativas de la empresa sobre su trabajo y funciones (Flórez, 1993).

Este proceso responde fundamentalmente al programa de outplacement individual, los programas ofrecidos a nivel de grupo o de duración limitada ponen el énfasis en la técnica de la búsqueda de trabajo, el resumen profesional y la entrevista, con menor atención en el autoanálisis, el seguimiento o el asesoramiento personalizado.

La actividad principal de las empresas consultoras de outplacement se centra en la modalidad de outplacement individual, según se desprende de los resultados obtenidos en una investigación propia realizada a lo largo de los años 1993 y 1994, sobre la actividad de las empresas consultoras en España.

En tal investigación se obtuvo que de la facturación global de las empresas de outplacement, la proporción correspondiente al outplacement individual fue de un 78,57% (figura 1). Este concepto es el que confiere estabilidad a las empresas consultoras, ya que la obtención de contratos de outplacement colectivo es algo incierto y poco frecuente, pero que cuando se produce repercute muy positivamente en la cifra de negocios de la empresa, lo que explica la irregularidad de las cifras de facturación y la desigual evolución experimentada por algunas de las empresas de outplacement. Estos programas colectivos suponen una media del 21,43% de la facturación total de las empresas, aunque esta proporción es muy variable para cada empresa e incluso en cada ejercicio. Esto tiene su justificación en que en la mayor parte de estos programas colectivos, el colectivo es de considerable tamaño, generalmente más de 50 personas.

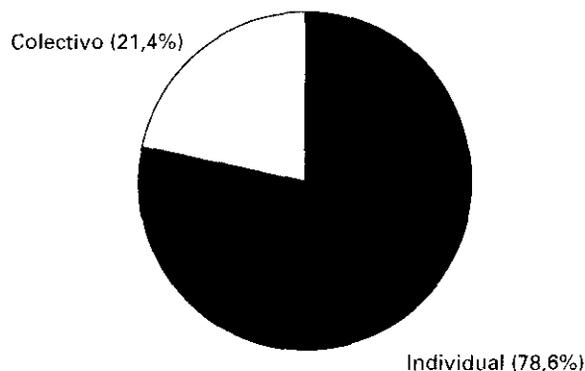


FIG. 1.—Facturación por programas de las consultoras de outplacement.

A continuación se analiza con mayor detalle cada una de las modalidades de outplacement, diferenciando entre el individual, el grupal o colectivo y una forma mixta de las dos anteriores.

a) *Outplacement individual*

El proceso del outplacement individual consiste en la aplicación de una metodología que se ha de adaptar a las características específicas de cada

candidato. Los destinatarios son normalmente directivos y mandos intermedios.

Dentro del outplacement individual pueden diferenciarse dos modalidades: el outplacement individual indefinido y el temporal.

En el outplacement individual temporal la duración de los entrenamientos se limita a un plazo temporal, y no está ligada, por tanto, a la recolocación del candidato. En este programa no se ofrecen garantías de recolocación dentro del plazo temporal a que se refiere el servicio de outplacement.

En el outplacement individual indefinido o ilimitado se realiza un asesoramiento individualizado, sin límite de tiempo, hasta conseguir la recolocación del candidato.

En este proceso puede señalarse varias etapas a saber: el análisis y diagnóstico personal y profesional, la definición de objetivos y la formulación de la estrategia y las técnicas a utilizar en la búsqueda de empleo, la ejecución de la campaña de dicha búsqueda y el perfeccionamiento de las técnicas utilizadas y, por último, la negociación, contratación e integración en el nuevo puesto.

a)1. Análisis y diagnóstico personal y profesional

Un programa de outplacement siempre empieza con una reunión de contacto para establecer claramente la relación de apoyo entre el consultor y el candidato. Esta sesión suele realizarse en las oficinas del empleado inmediatamente después de la separación. El objetivo de este acercamiento es el de ayudar al empleado a reorientar rápidamente sus emociones y proporcionar nuevos parámetros lo antes posible.

En primer lugar, el empleado realizará junto al consultor un repaso de su historia profesional, incluyendo los hechos que han precedido a la separación. Posteriormente se hará hincapié en los logros profesionales conseguidos a lo largo de su carrera.

Un empleado separado de la empresa no sólo pierde su trabajo sino también un sistema de apoyo estructurado, un estilo de vida y, lo que es más importante, una posición social. Con la primera reunión, el ex-empleado comenzará su recuperación. Durante esta etapa tendrá que aprender a dominar sus emociones, a desarrollarse personalmente y a proceder a un análisis de valoración. El consultor servirá de portavoz, consejero y evaluador.

En esta fase, se realiza un análisis psicológico que permite una evaluación de su personalidad, así como recobrar su autoestima, haciéndole descubrir de nuevo sus aptitudes, capacidades y pericia profesional, haciendo hincapié en sus puntos fuertes y en sus propias limitaciones. Empleando los elementos desarrollados durante el proceso, el consultor ayudará a la persona a identificar la mejor orientación o todas las orientaciones posibles mientras que toma en cuenta sus intereses personales (Flórez, 1993).

Generalmente suele utilizarse en este diagnóstico baterías de tests psicológicos para conocer los intereses personales, aptitudes, estilos de comunicación y dirección del candidato, etc. Los resultados le son transmitidos al empleado en un informe con una síntesis de los puntos fuertes de su personalidad y aquellos aspectos que deberían ser corregidos en un proceso de desarrollo personal.

a)2. *Definición de objetivos y formulación de la estrategia y técnicas de búsqueda de empleo*

La estrategia del outplacement requiere la definición de los objetivos del candidato y el diseño de un plan de marketing personal, que permita alcanzarlos.

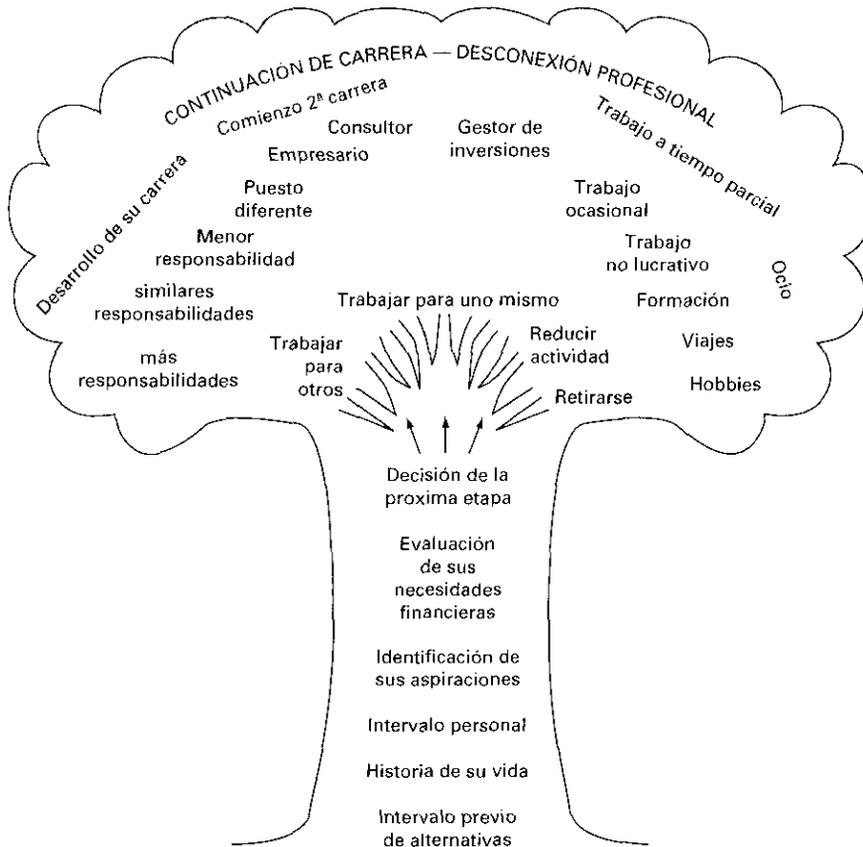


FIG. 2.—Árbol de decisión de carrera después del despido (Uría, 1987).

Basándose en el diagnóstico, el candidato podrá definir sus propios objetivos personales y profesionales.

El consultor debería hacer comprender al empleado que ha de plantearse sus objetivos en términos de continuidad de carrera, y no de continuidad en la empresa, ya que, como afirman Barkley y Green (1992, p. 145), a veces mantener la continuidad de la carrera implica abandonar voluntariamente una organización para continuar en otra.

Esos objetivos se materializarán, entonces, en la identificación de oportunidades objetivo, lo que implica definir los sectores, empresas, niveles jerárquicos, localidades geográficas o tipos de trabajo posibles y preferidos. A este respecto, 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 —por falta de especialización y desconocimiento del sector donde se ha desarrollado el candidato—, y que es criticada por el citado autor.

El consultor ayudará al empleado a integrar los datos obtenidos del diagnóstico psicotécnico en el relanzamiento de su carrera. Las diferentes posibilidades de decisión son representadas por Uría (1987) en forma de árbol (figura 2).

En cuanto al plan de marketing personal, las herramientas incluyen el resumen del historial profesional o currículum vitae, las cartas adjuntas de presentación y la entrevista (Flórez, 1993).

El resumen del historial profesional o currículum vitae, es una herramienta muy valiosa en este proceso. Su principal propósito es el de despertar el interés de los empleadores potenciales y el de obtener una entrevista. El resumen del historial profesional, que ha evolucionado de aquel modelo tradicional, objetivo e histórico, a menudo se representa en orden cronológico inverso. La elaboración del resumen profesional también requiere un proceso de preparación.

El empleado separado aprenderá realmente a establecer su perfil profesional, a señalar sus logros profesionales y a organizar sus ideas para poder presentar su «producto» verbalmente. En un programa de outplacement, se compara en cierto sentido a la persona con un producto para el mercado. Debe conocer su producto y saber donde venderlo (el producto y el vendedor deben ser un sólo conjunto y una misma cosa). Y lo más importante es que la persona transmita correctamente lo que es en realidad. La sinceridad y la honestidad con que se presente a sí mismo son la garantía de su éxito futuro, ya que no defraudará las expectativas del empleador.

La persona también obtiene una preparación intensiva para las entrevistas. El candidato aprende a responder a las preguntas difíciles o comprometidas.

das, relacionadas por ejemplo, con las razones de su salida, con su objetivo profesional o con sus cualidades personales, y después de realizar ejercicios de observación y crítica de entrevistas pregrabadas, él mismo es entrevistado ante la cámara por los propios consultores para familiarizarse con su papel de entrevistado. Las herramientas audiovisuales utilizadas revelan los fallos en el comportamiento, la solidez de la argumentación y la calidad de la presencia durante una entrevista.

La importancia de una buena preparación para las entrevistas es resalta-do por autores como Challenger (1989) que fija, en un proceso de recolocación, unos objetivos de realización de diez o menos entrevistas por semana para candidatos de más de cincuenta años, de diez a quince, para clientes con edad comprendida entre cuarenta y cincuenta años, y de quince a veinte para candidatos con una edad inferior.

Asimismo, el candidato descubre la dinámica del intercambio bilateral, sin ser la entrevista un examen cruzado sino más bien un diálogo y también una oportunidad de evaluar al entrevistador y a la empresa que representa (este concepto fue desarrollado en la consultoría de outplacement para ayu-dar a las personas a comprender mejor la cultura social y los valores de los empleadores potenciales).

El asesoramiento en la investigación de mercados también proporciona a la persona la preparación adecuada en el empleo de herramientas de explo-ración como el desarrollo de una red de contactos, elaborada a través de sus relaciones profesionales, que puede llevarle –directa o indirectamente– a es-tablecer contactos con sus empresas objetivo. Durante todo el proceso de ex-ploración laboral, el asesor actuará como el director de una campaña de mar-keting. Su papel será el de asegurarse de que no abandona ni el objetivo ni la técnica. Si es necesario, aplicará medidas preventivas mediante el asesora-miento o la formación.

El mercado laboral está dividido en dos segmentos denominados respec-tivamente «mercado oculto» y «mercado público». Esto significa que muchas ofertas de empleo no se dan a conocer públicamente a través de medios ma-sivos de comunicación, sobretudo a niveles directivos (Perkins, 1990). Con-cretamente, autores como Flórez (1993) o Carroll (1993) estiman que una media de solamente un 25% de los trabajos disponibles se anuncia a través de las empresas de búsqueda o selección y de los periódicos y que, consi-guientemente, el 75% del mercado no es accesible mediante estos dos me-dios.

En la investigación sobre el caso español, anteriormente aludida, se trató de identificar cuáles son los medios que se muestran más efectivos en las re-colocaciones de candidatos (figura 3).

A este respecto, sobresale la red de contactos establecida por el candida-to (muchas veces esos contactos son inducidos por el consultor) con un 61,17% de los casos. A gran distancia quedan el resto de los medios con una proporción similar, así, las agencias de cazatalentos o «head hunters» consi-

guen el 13,11% de las recolocaciones, el autoempleo a través de la creación de nuevas empresas tiene un 12,62%, mientras que a través de la respuesta a ofertas de empleo publicadas en prensa se realizan el 10,19% de las recolocaciones.

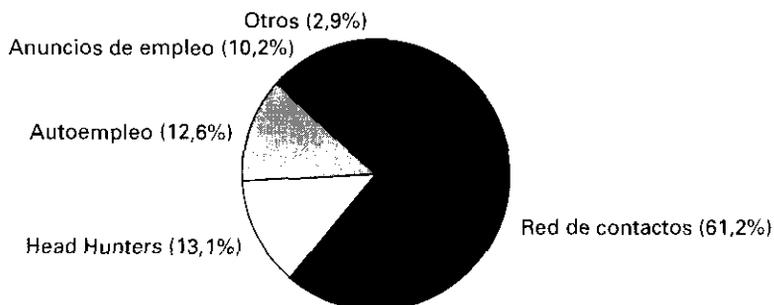


FIG. 3.—*Formas de recolocación de los candidatos.*

Estos resultados confirman la argumentación acerca de la importancia del «mercado laboral oculto» y, en consecuencia, del correcto empleo de la red de contactos y de la definición de las empresas-objetivo y por qué los participantes en el outplacement deben comprender y dominar las técnicas de venta.

a)3. *Campaña de búsqueda y perfeccionamiento de técnicas*

Esta etapa consiste en la ejecución del programa de acción utilizando los medios elegidos y el seguimiento de la campaña.

A medida que se van realizando contactos con las empresas objetivo se discute la estrategia y táctica de la búsqueda con el consultor, realizando un continuo perfeccionamiento de las técnicas utilizadas. Asimismo se valoran periódicamente los resultados de su actividad de marketing personal para mejorarlos.

También se lleva a cabo un seguimiento de ofertas de puestos de trabajo para conocer en la medida de lo posible la evolución del mercado de trabajo.

Generalmente durante esta fase, la empresa consultora de outplacement elabora y envía informes periódicos a la empresa contratante sobre los progresos del candidato.

Asimismo, mientras duran los servicios de asesoramiento, la consultoría de outplacement pone a disposición del candidato aquellos medios necesarios para la ejecución de la campaña de búsqueda de empleo, este apoyo logístico suele incluir despacho de trabajo con los medios técnicos e informáti-

cos adecuados, servicio de secretariado, base de datos de empresas, biblioteca de investigación y consulta e instalaciones para el entrenamiento y reuniones.

a)4. *Negociación, contratación e integración en el nuevo puesto*

Ya que es habitual que el candidato tenga al final de la campaña varias ofertas, en esta última fase se asesora al candidato en la evaluación de las propuestas y la negociación de las ofertas de empleo para no tomar una decisión equivocada, y poder llevar la negociación a buen término, con asesoramiento financiero específico en cuanto a sueldo, bonificaciones e incentivos.

Normalmente el equipo de asesores están a disposición del candidato durante un determinado plazo para ayudarlo a tener éxito en la nueva empresa, si éste lo considera necesario.

En algunos casos, también se ofrece al candidato un plazo temporal desde la incorporación del candidato al nuevo puesto de trabajo para poder regresar al programa de outplacement sin coste adicional en caso de no responder ese trabajo a las expectativas despertadas.

b) *Outplacement grupal o colectivo*

En cuanto al outplacement colectivo, su objetivo es colaborar con las empresas que se enfrentan a una reducción importante de su plantilla para minimizar la conflictividad y la pérdida de productividad inherente, intentando facilitar al personal excedente su recolocación rápida y definitiva.

Los destinatarios son categorías profesionales de niveles inferiores al directivo, esto es empleados, técnicos, obreros cualificados, etc.

El proceso difiere del seguido en el programa individual, y en todo caso incluye en primer lugar, unos seminarios de preparación a la búsqueda de empleo, que pueden ir seguidos de jornadas para reforzar determinados aspectos tratados en los seminarios tales como el curriculum vitae, respuestas a anuncios, candidaturas espontáneas, red de relaciones o entrevistas, etc.

Estos seminarios de preparación a la búsqueda de empleo tienen una duración de pocos días, la participación es voluntaria, y su desarrollo se basa en técnicas de dinámica de grupos, donde en cada grupo –formado por un número comprendido normalmente entre 5 y 10 personas– se realizan ejercicios de simulación.

El objetivo de los mismos es permitir a los candidatos establecer su balance profesional, definir sus objetivos de carrera, realizar su curriculum-vitae y cartas de presentación, formarse en técnicas de búsqueda de empleo, y prepararse para los procesos de selección.

En segundo lugar, se organizan jornadas de seguimiento que están anima-

das por un consultor y se desarrollan bajo la forma de trabajo en grupo y entrevistas individuales.

En tercer lugar, se procede a la creación e implantación de equipos de trabajo, consistentes en antenas de empleo que acogen, asesoran y informan al personal a recolocar y se ocupan de detectar puestos de trabajo disponibles en su ámbito de actuación para dinamizar la colocación.

Algunas empresas consultoras de outplacement realizan una diferenciación entre el outplacement grupal y lo que ellas denominan recolocación colectiva. Ambos conceptos siguen una metodología muy similar; en este caso se pretende acoger y recolocar colectivos enteros de empleados, de diferentes categorías, sin afectar al funcionamiento de la empresa durante la implementación del proyecto. La principal diferencia estriba entonces, en que el outplacement grupal va dirigido a grupos homogéneos de personal no directivo, mientras que un programa de recolocación colectiva va orientado a un colectivo más heterogéneo de la empresa.

Pueden establecerse, no obstante, otras matizaciones entre ambos programas.

En cuanto a la responsabilidad de la consultora frente a los candidatos, en un programa de outplacement colectivo la consultora sólo se responsabiliza de aquellos candidatos que desean buscar un empleo, mientras que en un programa de recolocación colectiva se busca una solución global, y existe una responsabilidad del colectivo en su conjunto, incluso de los que no participan activamente en la búsqueda de empleo. Por este motivo, hay más probabilidades de obtener un peor índice de resultados.

En un programa de recolocación colectiva también hay, por lo general, una mayor implicación de la empresa. Así, suele crearse un equipo mixto entre la consultora y personal de la empresa. Ambas partes, empresa y consultora comparten en este caso la responsabilidad de la operación.

Además, al ir orientada la recolocación colectiva a colectivos mayores que los programas de outplacement, se generan normalmente economías de escala que reducen el coste por candidato.

c) *Outplacement mixto*

La modalidad de outplacement mixto tiene por objetivo el asesoramiento para la búsqueda de un nuevo empleo de colectivos reducidos de empleados, cuyo nivel intelectual y de formación les permite sacar rendimiento de las técnicas de outplacement individual, y cuyo número y homogeneidad aconsejan la aplicación de los sistemas pedagógicos del outplacement colectivo, convenientemente adaptados, con la consiguiente reducción de costes.

El proceso contiene seminarios de preparación a la búsqueda de empleo, similares a los realizados en los programas colectivos, y ciertas horas de dedicación individualizada a cada candidato dentro de un plazo temporal a partir

de la conclusión del seminario, para conseguir el máximo aprovechamiento sin que el coste ascienda hasta los niveles del outplacement individual.

En esta modalidad no se suelen ofrecer garantías de recolocación.

Conclusiones

En un mundo empresarial dinámico como el actual, caracterizado por el apoyo en los recursos humanos y la existencia de numerosas fusiones y reorganizaciones que pueden exigir recortes en la fuerza de trabajo necesaria, el favorecimiento de la movilidad externa es un aspecto importante para que las empresas consigan un dimensionamiento acorde al nuevo entorno.

Dicha movilidad externa supone para los trabajadores afectados un importante esfuerzo de reorientación de su carrera en muchos casos difícil de afrontar únicamente por sus propios medios.

De esta forma muchos autores abogan por la «humanización» de los procesos de despido y la necesidad de la popularización de los servicios de outplacement, entendidos como programas fomentados por la empresa con el objetivo de minimizar el trauma personal y organizacional asociado con la pérdida del empleo.

El outplacement es en realidad un servicio de asesoramiento que puede ir dirigido a un trabajador concreto con una atención individualizada, especialmente de nivel directivo, o a un grupo de trabajadores afectados por una decisión de reducción de plantilla, en cuyo caso se habla de outplacement grupal o de recolocación colectiva.

Estos servicios pueden ser realizados por la empresa que realiza los despidos, o por parte de consultores externos, y pueden ofrecerse con una limitación temporal o sin tal límite. El nivel del empleado despedido y el grado de implicación deseado por la empresa justificarán una u otra modalidad.

Bibliografía

- BARKLEY, W. J.; GREEN, T.B. (1992): «Safe Landings for Outplaced Employees at AT&T», *Personnel Journal*, junio, pp. 144-147.
- BENITO, C. (1981): «El Empleo de Directivos. El Outplacement», *Alta Dirección*, n.º 97, pp. 231-240.
- CARROLL, L. (1993): «Strategies to Make Outplacement an Inhouse Program», *HRFocus*, vol. 70, septiembre, pp. 12-13.
- COWDEN, P. (1992): «Outplacement Services Assessment», *HRMagazine*, septiembre, pp. 69-70.
- CHALLENGER, J. E. (1989): «When Outplacement is a Sham», *Personnel Journal*, febrero, pp. 27-30.
- DESSLER, G. (1991): «Personnel/Human Resource Management», Prentice Hall, Englewood Cliffs.

- DOHERTY, N.; TYSON, S., y VINEY, C. (1993): «A Positive Policy? Corporate Perspectives on Redundancy and Outplacement», *Personnel Review*, vol. 22, n.º 7, pp. 45-53.
- FLOREZ, V. (1993): «Outplacement: una Solución Humana ante el Despido», *Capital humano*, n.º 54, marzo, pp. 38-42.
- HERRY, W. J. (1989): «Outplacement through Specialization», *Personnel Administrator*, junio, pp. 151-155.
- LANCASTER, L., y LI PANG TANG, T. (1989): «Outplacement Offers Safety Net for Displaced Workers», *Personnel Administrator*, abril, pp. 60-63.
- MILLER, R. E. (1987): «Outplacement Myths Unlock the Mystery of its Ineffectiveness», *Personnel Journal*, enero, pp. 26-30.
- MORIN, W. J. (1977): «Outplacement Counseling: What is it?», *The Personnel and Guidance Journal*, n.º 55, mayo, pp. 553-555.
- MUÑOZ, P. A. (1992): «Agencias de Recolocación para Ejecutivos en Paro», *Dinero*, n.º 455, marzo, pp. 102-105.
- NEWMAN, L. (1988): «Goodbye is not Enough. Avoid Outplacement Programs that Treat all Employees the Same», *Personnel Administrator*, febrero, pp. 84-86.
- PERKINS, B. (1990): «Outplacement from the Inside», *Personnel Management*, abril, pp. 31-33.
- PICCOLINO, E. B. (1988): «Outplacement: the View from Human Resources», *Personnel*, marzo, pp. 24-27.
- SWEET, D. H. (1989): «A Manager's Guide to Conducting Terminations», Lexington Books, Lexington.
- URIA, F. (1987): «El Outplacement Individual en la Práctica», *AEDIPE*, junio, pp. 34-40.
- URIA, F. (1995): «El Outplacement. El Exito en la Búsqueda de un Nuevo Empleo», Pirámide, Madrid.
- ZAGAT, H. (1985): «Outplacement and Severance Pay Practiques», *Personnel*, n.º 9, septiembre, pp. 13-21.