

## II. ARTÍCULOS DE OPINIÓN

# Recolocación, eficaz política activa de empleo

**IRENE MARTÍNEZ**

*Licenciada en Psicología y Ciencias del Trabajo.*

*Experta en Outplacement, Recolocación y Gestión de Carrera Profesional  
Key Executive y Fundación Key Executive de la Comunitat Valenciana*

**P**odríamos traducir Outplacement como “*Recolocación externa*”, es decir, conseguir que alguien que trabajaba en una empresa se recolocase en un nuevo empleo o reanudara su actividad laboral.

El objetivo es que el desempleado o candidato (como preferimos denominarlo), encuentre en un plazo razonable un nuevo empleo acorde a su perfil de capacidades, experiencia e intereses. Para lograrlo, los consultores especializados de las empresas de recolocación le proporcionamos información, oportunidades de empleo, motivación, formación y asesoramiento. Le guiamos para ganar eficacia en su búsqueda de empleo, trabajamos conjuntamente con él para que conozca qué puede ofrecer y cómo ponerlo en valor en el mercado laboral y le ayudamos a modificar las conductas que limitan su búsqueda.

Un programa de recolocación nunca debe suponer un coste económico para el candidato, todos los costes son por cuenta de la empresa que originó el despido o bien subvencionados por fondos públicos, que se aseguran de la calidad del servicio y de los resultados del trabajo realizado por la empresa de outplacement.

### **EL OUTPLACEMENT, UNA PRÁCTICA CONSOLIDADA EN CRECIMIENTO**

El Outplacement o Recolocación externa se empezó a utilizar en los Estados Unidos en los años 70 como una eficaz herramienta de gestión de Recursos Humanos y de Responsabilidad Social Corporativa. Poco después se implanta con fuerza en Europa y en

España se empieza a utilizar en la segunda mitad de los años 80 de la mano de empresas multinacionales que suelen tenerlo incluido en sus códigos de buenas prácticas y a las que se han sumado empresas españolas, conscientes de la importancia de cuidar su imagen pública y de demostrar su compromiso con las personas y la sociedad ayudando a los que tienen que despedir a encontrar un nuevo empleo.

Actualmente trabajamos en España unas 20 empresas privadas especializadas a las que se suman entidades sin ánimo de lucro que colaboran con la Administración Pública en programas de recolocación. En muchos casos, estas entidades han sido fundadas por las mismas empresas privadas que, como muestra de responsabilidad social, decidimos tangibilizar nuestro compromiso con la sociedad a través de una fundación, para que los colectivos menos favorecidos puedan beneficiarse de nuestro *know how* en procesos de recolocación.

Un programa de Outplacement se promueve:

1. A iniciativa de la empresa que despide: Por política general de empresa y/o para personas concretas.
2. Pactado en el proceso de negociación de un ERE como parte del Plan de Acción Social, a iniciativa de las partes.
3. Como política activa de empleo: subvencionado por la Administración Pública Autonómica en el marco de las políticas activas de empleo.

#### **1. A iniciativa de la empresa que despide:**

● **Por política de empresa:** la empresa contrata programas de Outplacement como parte de su política



de gestión de recursos humanos. Empezaron las empresas multinacionales, y a las que se han ido sumando las empresas locales con un claro compromiso con las personas.

● **Para personas concretas:** las empresas contratan recolocación para empleados que por sus circunstancias personales o por el motivo de su salida, la dirección quiere ayudar a que su despido sea menos traumático y reanude cuanto antes su vida laboral.

**2. Pactado en el proceso de negociación de un ERE,** como parte del Plan de Acción Social, a iniciativa de las partes. En caso de despido colectivo, en España las empresas de más de 50 trabajadores deben aportar un plan de acompañamiento social que enuncie o proponga medidas para reducir los efectos del despido colectivo y atenúe sus consecuencias ( art. 51.4 ET). Dependiendo de los casos y de las distintas situaciones, estos planes incluyen programas de recolocación pues el RD 43/1996, art. 6.c indica que las medidas que se tomen tienen que ir dirigidas especialmente a la readaptación o a la reconversión de los trabajadores y a su posible integración en nuevos puestos de trabajo.

La legislación española, pues, obliga a aportar un plan de acompañamiento social pero sólo aconseja que éste incluya recolocación, mientras que en otros países comunitarios, la recolocación como política activa de empleo tiene un fuerte arraigo y en algunos casos es obligatoria, como en Francia, o para mayores de 45 años, como en Bélgica o Suecia, donde además los convenios colectivos fijan el pago de una contribución económica para garantizar unos servicios de outplacement, o en Alemania,

donde el Estado financia el 50% del programa de recolocación contratado por la empresa.

**3. Como política activa de empleo:** programas de recolocación subvencionados por la Administración Pública Autonómica en el marco de las políticas activas de empleo.

Una de las primeras recomendaciones de la Comisión Europea es que España tome más medidas para facilitar la recolocación de los desempleados y evitar que se queden en el paro durante mucho tiempo. Nos alejamos de los objetivos de la Estrategia de Lisboa, es decir, del pleno empleo para 2010 cifrado en una tasa general de empleo del 70%. En España hemos alcanzado el 67% de tasa de empleo en 2007, y actualmente rebasamos las predicciones más pesimistas y ofrecemos en una tasa de empleo del 59,9% (4º trimestre 2009).

La responsabilidad en materia de política activa de empleo recae en los Gobiernos autonómicos. Destaca la actuación del Gobierno Catalán que obliga incluir un programa de recolocación en el Plan de Acompañamiento Social. En la Comunidad Valenciana, en el marco del PAVACE, la Generalitat, a través del Servicio Valenciano de Empleo y Formación (SERVEF) y cofinanciado por el Fondo Social Europeo, promueve la implantación de Planes Integrales de Empleo para la recolocación y reinserción laboral centrándose en tres grandes tipos de colectivos durante 2009 y 2010:

1. **Trabajadores con mayores dificultades de inserción laboral.**
2. **Desempleados procedentes de los sectores en crisis.**
3. **Trabajadores afectados por procesos de reestructuración industrial.**

**1. Trabajadores con mayores dificultades de inserción laboral:** Planes Integrales de empleo específicos para personas en riesgo de exclusión social, mujeres víctimas de la violencia de género, personas con discapacidad, mayores de cuarenta y cinco años, parados de larga duración y jóvenes.

**2. Desempleados procedentes de los sectores en crisis:** actuaciones específicas como el Plan Especial de Apoyo al Empleo del sector cerámico en Castellón aprobado por el Consell el 30 de septiembre de 2009 cofinanciado por el Fondo Europeo de Adaptación a la Globalización (FEAG)<sup>1</sup> para trabajadores excedentes de la industria cerámica en la provincia



<sup>1</sup> El Fondo Europeo de Adaptación a la Globalización (FEAG) cuenta con una dotación anual potencial de quinientos millones de euros destinada a la reinserción laboral de trabajadores personal y severamente afectados por despidos provocados

de Castellón, donde el número de desempleados procedentes del sector cerámico, prácticamente se ha triplicado en un periodo de apenas dos años<sup>2</sup>. Las ayudas al sector cerámico ascienden a 10 millones de euros y benefician directamente al menos a 1.170 desempleados del sector en la provincia de Castellón en el período 2009-2011, complementándose con actuaciones del Servef en materia de formación y reciclaje profesional que pueden alcanzar a 4.500 personas que se encuentren en situación de desempleo en el sector en la provincia de Castellón.

**3. Trabajadores afectados por procesos de reestructuración industrial.** En 2009 la Generalitat Valenciana ha subvencionado Planes de Recolocación para 3.042 trabajadores desempleados a causa de ERE's en las provincias de Alicante, Castellón y Valencia.

## CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DEL TRABAJO DE UN PROGRAMA DE OUTPLACEMENT

El programa de outplacement se dirige a garantizar la máxima eficacia y eficiencia en el proceso de cambio de trabajo, con objetivos claros, con fases y etapas definidas, aplicando herramientas de control y garantizando que rentabilizamos al máximo la información y los recursos disponibles.

Sus características fundamentales son las siguientes:

- Un consultor especializado mantiene reuniones individuales con el candidato para guiarle en el proceso de recolocación.
- Los consultores de prospección (especializados en el mercado laboral) posicionan al candidato en el mercado de trabajo y captan ofertas de empleo.
- El candidato participa en talleres y reuniones formativas e informativas en grupo reducido, ajustados a sus intereses y necesidades.

por transformaciones profundas en los intercambios comerciales internacionales y el objeto es ayudar a estos trabajadores a encontrar un nuevo empleo y conservarlo. El FEAG no financia las medidas pasivas de protección social, como las prestaciones por desempleo, sino que financia la asistencia en la búsqueda de un empleo, el reciclaje profesional a medida, la promoción del espíritu empresarial, la asistencia con vistas al establecimiento por cuenta propia y «complementos de renta» especiales vinculados al trabajo de duración limitada. En 2009, el FEAG ya ha proporcionado 15 millones de euros a Suecia y Austria, para ayudar a recolocar a más de 2.000 trabajadores del sector del automóvil.

<sup>2</sup> En Julio de 2009, en el marco del **Foro Socio-Industrial del Azulejo**, se reúnen representantes de la Asociación española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos (ASCER) y de las centrales sindicales FECOMA-CCOO-PV y MCA-UGT-PV y pactan una serie de acuerdos entre las que se encuentran las políticas activas de recolocación, como ayudas y subvenciones a la reinserción laboral, incluyendo medidas como la creación de antenas de empleo para la recolocación de personal excedente y la búsqueda de ayudas públicas "para el establecimiento de servicios de recolocación (outplacement).

La metodología se adapta a las circunstancias personales y profesionales del candidato para que gane eficacia y acelere su proceso de recolocación, pero en un **Programa de Outplacement siempre se actúa sobre dos ejes fundamentales.**

**1º. Elaborar la mejor candidatura posible** para su objetivo profesional y ser capaz de presentarla y defenderla de forma exitosa en el mercado laboral:

- Motivación y activación hacia la búsqueda de empleo
- Formación y preparación para la búsqueda de empleo. Mediante:

✗ Consultoría individual, aportando apoyo personal y personalizado a cada participante.

✗ Talleres de formación e información en grupo reducido.

**2º. Proyectar su candidatura con la máxima eficacia al mercado laboral:** Elaborar un plan de búsqueda y contar con nuestra guía y apoyo en la prospección del mercado laboral.

✗ Información, publicidad y difusión: Acciones directas de información y difusión en el tejido empresarial y social de la zona.

✗ Prospección de empleo: captación y gestión de ofertas de empleo para activar y dinamizar el mercado laboral agilizando y ajustando la oferta y demanda de empleo.

*"Tú eres la causa de tu buena suerte, que es la suma de preparación más oportunidad"* Fernando Trías de Bes y Álex Rovira, profesores de ESA-DE y coautores de "La Buena Suerte" (2004)

## RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS DE OUTPLACEMENT

Como ya hemos señalado, los programas de recolocación se contratan tanto para salidas grupales (en forma o no de ERE) o bien salidas individuales.



- En programas grupales, para personas provenientes de ERE's, las empresas de recolocación ofrecen resultados medios de recolocación del 82,5% de los candidatos atendidos en el plazo pactado, que oscila entre 3 y 12 meses de duración, con una duración media de 7,7 meses.

- Cuando la empresa contrata un programa de recolocación para una persona en concreto que sale de la organización, los índices de recolocación se acercan al 100% y su duración más frecuente es entre 6 y 12 meses. Es importante señalar que los programas de 12 meses frecuentemente incluyen una garantía de consolidación por la cual el candidato reanuda su programa de recolocación en caso de no consolidarse en el nuevo puesto.

Se calcula que el mismo trabajador, participando en un programa de recolocación dirigido por expertos en Outplacement, **acorta de promedio a la mitad el tiempo necesario para encontrar un**

**nuevo empleo** respecto a cuándo lo conseguiría en la soledad de sus propios recursos y fuerzas.

El candidato no sólo gana en eficacia acortando plazos, sino encontrando un empleo más adecuado a su perfil (lo que redundará en mayor estabilidad laboral) ya que dispone de más y mejor información y es más eficiente al dedicar sus recursos y su tiempo a las acciones que le van a proporcionar mejores resultados. Nuestro objetivo es la recolocación estable y los datos confirman que los puestos conseguidos en los programas de recolocación suele ser de similar calidad que el puesto que antes ocupaba la persona. En la Comunidad Valenciana, el 70% de los candidatos participantes en programas de outplacement mantienen su salario en el nuevo empleo cuando se recolocan (con diferencias menores de un 10% respecto a su salario de origen), el 95% lo hacen en las zonas geográficas que han elegido y al cabo de un año permanecen en sus nuevos empleos con un contrato indefinido.

El 72% de los candidatos en programas de Outplacement en la Comunidad Valenciana se recolocan en los 6 primeros meses, aunque en 2009 el tiempo medio de recolocación se ha incrementado situándose en 6,9 meses para los participantes de programas individuales y de 7,5 para los programas grupales.

Los plazos de recolocación también varían en función de algunos factores clave relacionados con el propio candidato:

- **El nivel de cualificación del candidato:** los niveles extremos encuentran más dificultades, alargándose algo más los periodos de recolocación en casos de alta dirección y trabajadores no cualificados respecto a los can-

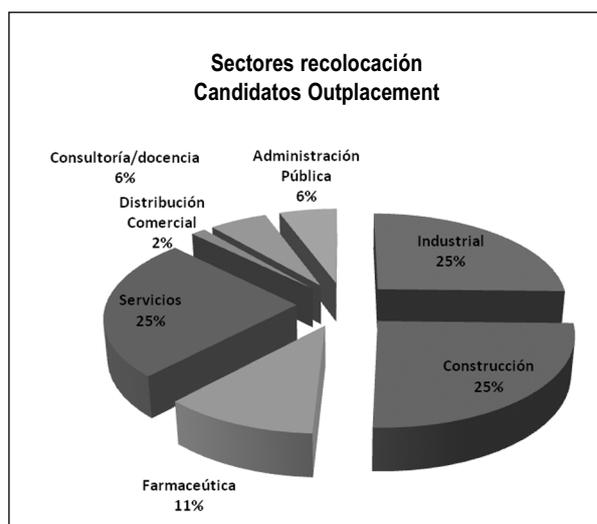


datos de cualificaciones medias, que disfrutaban siempre de mayores oportunidades laborales.

- **El género:** de media, las mujeres tardan algo más en recolocarse que los hombres. Influyen factores de mercado, (la tasa de desempleo femenino es mayor que el masculino), y factores familiares, ya que renuncian más frecuentemente a puestos de trabajo por motivos de distancia geográfica u horario.
- **El nivel salarial anterior:** cuando el candidato disfrutaba de un salario por encima de mercado (más frecuente cuando proviene de empresa multinacional y/o de un puesto con mucha antigüedad), exigiendo un esfuerzo de reajuste salarial a las condiciones habituales del mercado de su zona.
- **La flexibilidad del candidato:** sector empresarial, tipo de puesto, nivel salarial, horario, zona geográfica, etc. Del mismo modo que aconsejamos al candidato no buscar “cualquier puesto en cualquier lugar”, sino que lo enfocamos a aquellos puestos y empresas donde puede reestabilizar su vida laboral y ofrecer un valor añadido, nuestro trabajo incluye abrir sus ojos a alternativas laborales o puestos que encajan en su proyecto laboral y en los que no había pensado hasta entonces.
- **El lugar de residencia** y la posibilidad de **desplazamiento** también incide en la rapidez de la recolocación. El 95% de los candi-

datos de programas de recolocación en la Comunidad Valenciana ofrecen una capacidad de desplazamiento reducida (entre 10 y 20 km alrededor de su residencia), y cuando ofrecen movilidad de 60km o más respecto de su domicilio se trata normalmente de candidatos directivos y de alta cualificación. Sobre todo se reducen las posibilidades de recolocación cuando se circunscriben a trabajar en los límites de su pueblo o ciudad, por motivos familiares o por carecer de medio de transporte.

- **Edad:** efectivamente, se comprueba que, de media, a mayor edad, más tiempo en búsqueda, lo que se agudiza a partir de los 55 años, aunque una actitud de búsqueda proactiva reduce significativamente el impacto de la edad en el tiempo de búsqueda, por lo menos en los candidatos de programas de recolocación, que están asesorados y muy bien informados.
- **Sector y/o zona geográfica en crisis:** Cuando el candidato proviene de un sector en crisis y deben transferir su experiencia a otros sectores y especialmente cuando reside en una zona afectada profundamente por una crisis sectorial (como ha ocurrido con textil, calzado y juguete y actualmente, sector cerámico o construcción), en la que se crean escasas oportunidades de empleo continuistas con su experiencia.
- Y finalmente, el factor más importante, la **actitud proactiva del candidato en la búsqueda**



**queda** de un nuevo empleo es el elemento diferencial, el que más influye para acortar los plazos de recolocación. De ahí el esfuerzo de los consultores de outplacement en motivar y activar al candidato hacia la búsqueda, proporcionándole herramientas y evidencias de las posibilidades de empleo que existen para él.

## **BENEFICIOS DE LA RECOLOCACIÓN COMO POLÍTICA ACTIVA DE EMPLEO**

La recolocación es una medida útil para el trabajador, para la empresa, para la sociedad productiva, y por supuesto para la administración. Como resumen, un programa de Recolocación aporta beneficios:

### **Beneficios para el trabajador:**

- Recibe asesoramiento, formación y orientación sobre cómo y dónde encontrar empleo.
- Información y mayor acceso a ofertas de empleo.
- Acorta el periodo de búsqueda.
- Logra mejores condiciones en el nuevo trabajo
- Desarrolla una actitud proactiva de búsqueda de empleo, evitando que, dado el nivel de desempleo existente, abandone la búsqueda esperando tiempos más propicios.

### **Beneficios para las empresas:**

#### **1. Para la empresa que realiza el despido y contrata un programa de recolocación:**

- Mejora su imagen pública al actuar de forma socialmente responsable.
- Facilita el marco negociación de la salida.
- Fideliza y atrae talento, al demostrar su preocupación real por las personas.
- Preserva el clima laboral interno con el fin de mantener el compromiso y la productividad de los empleados que se quedan. Si las últimas investigaciones demuestran que el clima laboral explica directamente el 44% de los resultados de negocio, toda medida que ayuda a mantener la confianza en la empresa coopera en su supervivencia y desarrollo.

**2. Para las empresas que contratan a candidatos de programas de recolocación:** Disponen de candidatos con experiencia para sus procesos de selección de personal, con un informe completo de su perfil y asesorados por un consultor especializado. Y todo ello de forma gratuita.

### **Beneficios para el entorno social:**

- Para la sociedad en general, agentes sociales y Administración.
- Minimiza el impacto social y económico de los despidos al acortar los tiempos de desempleo y de percepción de prestaciones, activando el mercado laboral al facilitar al intermediación entre oferta y demanda.

## CONCLUSIONES

---

Desde finales de los 80, cuando empiezan a introducirse en España los servicios de Outplacement o Recolocación Externa se ha recorrido un camino lento pero de continua consolidación, tanto en el ámbito de la contratación a través de una empresa privada<sup>3</sup> como a través de Planes de Empleo subvencionados por las administraciones autonómicas cofinanciadas por Fondos de la Unión Europea.

Según confirman los estudios realizados (Alujas Ruiz, 2003) la política activa de empleo más eficaz es la asistencia en la búsqueda de empleo, ofreciendo mejor resultado los servicios individua-

lizados, que aún siendo más costosos arrojan una positiva relación coste-beneficio. Así lo corroboran los resultados de los programas de Outplacement tanto del número de recolocaciones como del grado de satisfacción de los candidatos, como usuarios del programa de recolocación<sup>4</sup>.

El reto actual es extender el Outplacement o bien como una buena práctica en las políticas de gestión de recursos humanos, o bien como medida de acción social en los Expedientes de Regulación de Empleo y muy especialmente para aquellos trabajadores que ofrecen mayor dificultad en la reincorporación como los mayores de 45 años o los menos cualificados. ■

---

<sup>3</sup> De hecho, es característico que las empresas privadas que contratan servicios de Outplacement recurren de nuevo a ellos posteriormente cuando vuelven a necesitarlos y se convierten en el primer referenciador de esa “buena práctica” de Recursos Humanos en su entorno profesional.

<sup>4</sup> Datos provenientes de las encuestas de calidad y satisfacción que se realizan a los candidatos al finalizar un programa de recolocación.