

# outplacement

Aurora Campmany

## Mayores de 50, un reto para el outplacement

**La prolongación de la crisis económica ha acabado por hacer mella entre los empleados de alta cualificación que acumulan muchos años en una misma empresa. Se trata de personal que, rozando la cincuentena, se ve inmerso en el desempleo, un escenario que desconoce, al que hay que dotar de herramientas para afrontar con éxito su nueva situación y lograr superarla.**

Esta tipología de desempleados se ve obligada a correr en una carrera de obstáculos muy complicada, y debe hacerlo prácticamente sin experiencia previa en la búsqueda exhaustiva de empleo. Y es que muchos de ellos acumulan hasta 20 años como empleados en grandes corporaciones (han presentado EREs: Bankia, Iberia, Vodafone, Gamesa...), empresas fuertes en las que han ido ascendiendo escalafones por méritos propios, pero exentos de vivir la incertidumbre a la que supone someterse a procesos de selección. Ahora, ante su nueva realidad, deben afrontar que no saben casi nada sobre las nuevas técnicas y las herramientas *online* de búsqueda de empleo, y que ya no recuerdan lo que supone someterse a una entrevista de trabajo.

¿Estoy preparado para acceder a un nuevo empleo? ¿Cómo y por dónde debo empezar a buscar? ¿Qué hacer para “venderme” a mi edad? ... Éstas son sólo algunas de las múltiples preguntas que hoy se plantean muchos profesionales afectados por el aluvión de EREs en marcha.

Parte de las respuestas las pueden encontrar en los planes de recolocación, programas de outplacement que les ofrecen las propias empresas con la finalidad de ayudarles en su reinserción en el mercado laboral. Aunque esta oferta se limitaba, habitualmente, a uno más de los componentes del paquete de las compensaciones que se ofrecía a altos directivos, ahora la nueva legislación en la materia obliga a brindarla a todos los afectados por un despido colectivo, siempre que incluya a más de 50 trabajadores.

En consecuencia, y poco a poco, el servicio se está democratizando. Su recorrido futuro acabará –si nos atenemos a las aspiraciones de los expertos en la materia–, cuando el outplacement se haya convertido en un instrumento habitual que facilite la flexi-

bilidad de las plantillas. La intención última es que sea una herramienta que facilite la adaptación rápida y sencilla de la plantilla a los planes de productividad de cada etapa diseñados por la empresa. Según el estudio Transición al empleo en Europa y España en los procesos de reestructuración empresarial, "los planes de recolocación, tal como ha ocurrido en otros países, llegarán a convertirse en una herramienta central en la gestión del capital humano. Incluso acabarán siendo un poderoso elemento transformador de todo el sistema de políticas del



## ¿Consideran que los empleados que acumulan más de 10 años de antigüedad

**Blanca Serrano,**  
jefe de Relaciones Laborales de  
**Nestlé**

El servicio de outplacement –reorientación de la carrera profesional– es útil en todos los casos. Los trabajadores desvinculados de una empresa y que no han necesitado buscar trabajo durante muchos años son los que encuentran mayores beneficios en un servicio así, habida cuenta de las dificultades intrínsecas que suelen tener para encontrar un nuevo empleo. Aquellos más acostumbrados a la movilidad laboral pueden beneficiarse del *network* de la empresa de consultoría de outplacement y ver así acortado su periodo de desempleo.



**Alfonso Casero,**  
director de RRHH de  
**Novartis**

Posiblemente tengan mayor necesidad, aunque el tipo de posición, la formación y la demanda existente en el mercado determinan también en gran medida la necesidad de apoyo en la búsqueda de una nueva ocupación.



**Jorge de San José Torija,**  
jefe del departamento de  
Relaciones Laborales de **Sacyr, S.A.**

El outplacement, en el contexto actual de continuos cambios, se está convirtiendo en una herramienta estratégica que potencia el respeto y compromiso con el talento. Aunque, a priori, puede resultar que aquellos empleados con más antigüedad tengan una mayor necesidad de estos servicios, es cierto que la revolución 2.0 y la presencia de las redes sociales en Internet han facilitado la conexión entre profesionales expandiendo sus redes de contacto.



mercado de trabajo". Pero volviendo a la actualidad del outplacement, cuando debe ocuparse de ofrecer soluciones a esos "nuevos desempleados", puede decirse –como afirma **Fernando de Salas**, presidente de *Uniconsult*–, que: "En términos generales, estos son perfiles en los que la incertidumbre es mayor, ya que se ha movido muy poco o nada en el mercado laboral y, por tanto, el desconocimiento y la inseguridad sobre lo que tienen que hacer para buscar nuevas oportunidades laborales es mayor. El apoyo emocional en una fase inicial del proceso suele ser importante por estas razones y es algo que siempre ofrecemos en nuestros programas. En estos casos es también muy importante trabajar con ellos sobre el valor añadido que su experiencia puede aportar a una organización y "vender" esta experiencia de una forma atractiva y adecuada."

"Es muy común que estas personas vengan con una actitud de "derrota" a nuestros programas –reconoce **Itziar Nieto**, directora de Operaciones de

## La resultante son personas que saben quién son y para qué valen, que saben identificar las oportunidades en las que encajan...

**Fernando de Salas**,  
presidente de *Uniconsult*



En primer lugar un programa de outplacement debe contar con los recursos necesarios para dar un buen nivel de servicio. Cuando hablamos de recursos hablamos de RRHH, de recursos materiales adecuados y de una metodología eficaz, desarrollada y adaptada a las necesidades de los participantes y del mercado.

Un buen programa de outplacement debe orientar todos estos recursos a la consecución de un alternativa profesional para las personas que participan en sus programas. Un buen programa de outplacement debe ayudar a sus participantes a mantenerse permanentemente al día de la evolución del mercado laboral y de las herramientas y canales que permiten el acceso al mismo y ser innovadores en sus planteamientos y recursos a la hora de presentarse y acceder al mercado.

En definitiva, un buen programa de outplacement es aquel que facilita a los participantes el retorno a la vida profesional en el menor tiempo y las mejores condiciones posibles. La resultante son personas que saben quién son y para qué valen, que saben identificar las oportunidades en las que encajan, que prometen a sus potenciales empleadores aquello que realmente pueden cumplir y presentan evidencia de por qué y cómo pueden lograrlo.

**Lukkap**–. Están viviendo una situación nueva para ellos, una situación con la que nunca pensaban tenían que enfrentarse y además reciben múltiples impactos de todo su entorno que lejos de animarles, les desaniman profundamente. Y sin embargo, alternativas hay, y posibilidades de tener éxito también. Así lo demuestran nuestros números. Y en eso ponemos nuestro foco desde el comienzo. No hay una sola persona en el mundo que no pueda ejercer

bajar en "el camino" para lograrlo, empiezas a conseguir pequeños éxitos y observas cómo va evolucionando. Es un camino lleno de obstáculos, sí, pero con un soporte profesional adecuado la persona no sólo va sorteando las adversidades, sino que se va haciendo más fuerte por el camino."

Preguntada acerca de cómo asesoran a este perfil concreto de demandante de empleo, **Nekane Rodríguez**, directora general de *Lee Hecht Harrison*, expli-

## Los planes de recolocación, tal como ha ocurrido en otros países, llegarán a convertirse en una herramienta central en la gestión del capital humano

una actividad profesional que le aporte y en la que pueda aportar. Para ello es fundamental entender bien lo que uno es capaz de hacer muy bien y "cruzarlo" con las oportunidades que hay en el mercado. No podemos crear una posición nueva, pero si podemos llegar antes que otras personas y tener más impacto. En cuanto pones a las personas a tra-

ca que: "En un primer momento los aspectos claves están en no empezar a dar voces en el mercado ni inundarlo de CVs, pasar el bloqueo emocional que esta situación puede generar y, ante todo, mantener la esperanza de encontrar trabajo, tal y como nuestra experiencia les avala. Una vez pasado el momento inicial hay que acompañarles en este primer duro impacto tanto emocionalmente como evitando que cometan errores que luego dificulten la búsqueda. Para ello, trabajamos diferentes aspectos entre los que se encuentran: decidir un mensaje de salida de la compañía coherente, decidir hacia dónde quieren ir, cuantificar y conocer bien cuál es su valor en el mercado, opciones y canales de acceso más rápido a las ofertas como red de contactos... obviamente les ayudamos a preparar el CV y las entrevistas, pero el valor fundamental de un programa de recolocación como los que desarrollamos en LHH viene de la mano de ayudar a ver qué es lo que pueden hacer, cómo convertirse en la mejor opción como candidato y conocer, trabajar y dar acceso a todas las fuentes de reclutamiento. Según nuestra experiencia, de media un candidato tarda aproximadamente en encontrar trabajo unos seis meses y, por lo tanto, es alrededor de esta fecha donde les damos todo el soporte en la entrevista y la negociación."

Por su parte, **Marta García San Martín**, directora del área de Carreras Profesionales de *Ars Outplacement*, nos cuenta que: "Nuestro estilo de hacer out-

## pueden necesitar más un servicio de outplacement?

**Isabel Torres**,  
directora de RRHH de  
*Alares*

En el caso de las personas con mayor antigüedad en la empresa es más útil y necesaria la utilización del servicio de outplacement porque al tener menor conocimiento del mercado laboral y estar menos habituados a realizar entrevistas de trabajo les puede asesorar en la utilización de herramientas tecnológicas, redes sociales y técnicas de comunicación para facilitar su reinserción el mercado laboral.



**Jaume Gurt**,  
director general de  
*Infojobs*

Después de diez años trabajando en una misma empresa es probable que la persona que se queda sin trabajo esté desvinculada de las nuevas demandas del mercado laboral y puede necesitar asesoramiento sobre cómo orientar la búsqueda de empleo y su carrera profesional. El outplacement puede ser una vía que facilite su reinserción laboral teniendo en cuenta la realidad del entorno laboral.



## Bajas expectativas. A pesar de los esfuerzos, el pesimismo se impone

Sin embargo, el panorama no es optimista, ni siquiera con la ayuda de un servicio de outplacement. Los resultados de la segunda oleada de 2013 del Workmonitor de Randstad (\*) reflejan que la expectativa de encontrar empleo en España es la más baja de los principales países de Europa (se sitúa entre el 34 y el 35%, frente al 43% del año anterior). Asimismo, las perspectivas de cambiar de empleo también han decaído respecto a 2012, en más de un 6% porcentual.

Ambos datos sitúan a España como uno de los países con esperanzas más bajas de la Unión Europea en materia de nuevas colocaciones. Esta perspectiva se debe, sobre todo, al ambiente social y laboral en el que se encuentra la ciudadanía. Esta desconfianza queda reflejada, además, en los últimos datos publicados por el Centro de Investigación Sociológicas (CIS), que indica que el paro, con más del 82%, y los problemas económicos, con el 35%, se encuentran entre las tres principales preocupaciones de los españoles.

En el marco de Europa, Alemania y Reino Unido son los dos países que se muestran más optimistas para obtener un trabajo similar o distinto en los próximos seis meses. Le siguen Suecia y Bélgica, donde más de la mitad de la población, al igual que los dos estados anteriores, manifiesta tener perspectivas de conseguir un empleo. En el otro lado de la balanza se encuentran España y Grecia, dos países cuyas expectativas de encontrar empleo no superan el 40%.

Estos resultados se deben, sobre todo, a las grandes diferencias que existen en los índices de desempleados entre unos y otros países. Los que cuentan en la actualidad con un mercado laboral más dinámico y flexible y, por consiguiente, con unos niveles de desocupación más bajos (Alemania, con un 5,4% en 2013; Reino Unido, un 7,7%; Bélgica, un 8,4%; y Suecia, un 8,45%) son los países con unas expectativas más elevadas para encontrar empleo. En cambio, países como España y Grecia, con una tasa de paro que supera el 26%, son los que se muestran con unas perspectivas más bajas. Ante estas cifras, uno de los retos que deben superar los técnicos especialistas en procesos de outplacement es hacer frente a la negatividad de sus clientes, consecuencia de un ambiente social que permite, difícilmente, afrontar una situación de desempleo con positividad.

(\*) Workmonitor es un estudio internacional que realiza Randstad en dos oleadas anuales, que toma el pulso a la población trabajadora a partir de 14.000 encuestas a personas laboralmente activas entre 18 y 65 años.

placement bebe de las fuentes del *coaching*, por lo tanto trabajamos nuestras "conversaciones" con ellos para conseguir un mejor posicionamiento, una mayor seguridad en sus fortalezas, una aceptación de sus debilidades y un compromiso de mejora. No se trata "solo" de hacer un buen CV, sino de que conozcan en profundidad su "producto" para generar un buen CV. Y ofrecemos escucha, tiempo, oficio, dedicación, profesionalidad, ofertas, contactos y nuestro compromiso. Pero también demandamos implicación, responsabilidad y compromiso."

### Revalorizar la experiencia

"Por desgracia –admite Itziar Nieto, de Lukkap–, el mercado laboral español parece despreciar los años de experiencia, pero nos negamos a creer que esto

## Se ha demostrado que las personas que participan en un programa de recolocación acceden al mercado un 50% más rápido que las que no lo hacen

**Nekane Rodríguez,**  
directora general de Lee Hecht Harrison (grupo Adecco)



Saber gestionar nuestra carrera profesional es algo que debería ser materia obligatoria para todos. Lamentablemente, nadie nos enseña cómo hacerlo y es cuando perdemos el trabajo cuando nos lo replanteamos y gracias a los programas de recolocación donde aprendemos a hacerlo eficientemente para el resto de nuestra vida laboral.

La gestión del talento está relacionada no sólo con lo que uno sabe sino también con cómo aporta su valor y lamentablemente, no hace falta sólo tenerlo, sino poder convencer a los demás y demostrar que lo tienes. Para ello conocer las estrategias que te lo favorecen es de vital importancia.

Al hacer referencia a la valoración que las compañías hacen debo decir que hay quien les da un gran valor y otras que creen que, a la luz de cómo está el mercado, hay poco que uno pueda hacer. La realidad es que se ha demostrado que las personas que participan en un programa de recolocación acceden al mercado un 50% más rápido que las que no lo hacen.

no pueda cambiarse. (...) Si una empresa quiere lo mejor para sí, no puede dejar pasar de largo a estos profesionales." A lo que añade: "No es un tema de capacidades, es un tema de mentalidad de país. Al hablar con nuestros colegas de otros países sentimos cierta envidia. Una persona de cierta edad no sólo se incorpora más fácilmente en otro puesto de trabajo sino que además es mejor acogida y valorada por sus propios compañeros. Eso no pasa en nuestro país... Tenemos comprobado que, si una persona está en un "cara a cara" con un posible empleador, y éste percibe que la persona que tiene en frente va a aportar y que la inversión que realiza le dará un retorno, entonces la edad pasa a un segundo plano."

Es cierto, corrobora Fernando de Salas, que "las dificultades para recolocar a las personas de mayor edad vienen dadas más por factores culturales de las organizaciones que por factores reales. Las organizaciones tienden a pensar que la edad es un lastre para los profesionales, que las personas de mayor edad pueden haber perdido el empuje, el entusiasmo, la inquietud o el apasionamiento..., cuando esto no es así en absoluto. Esto son factores o actitudes que dependen más del perfil y diseño de la persona que de su edad. La dificultad consiste en hacer ver a los decisores dentro de las organizaciones que esta es la realidad, que las personas con experiencia tienen mucho que aportar, que en la mayoría (por no decir en todos los puestos), la experiencia es un valor añadido que ayuda a desempeñar mejor el trabajo, con mayor calidad y consecuentemente mejores resultados." A pesar de esta tendencia, reconoce que "se está notando un cambio en la cultura de las organizaciones y en las personas que las gestionan en este sentido. El éxito viene dado por el equilibrio entre la juventud que aporta una serie de elementos sin duda valiosos para las organizaciones y la experiencia. Es la combinación de los distintos elementos que aportan esta diversidad de perfiles y de edades lo que suele ser más beneficioso para las empresas y los proyectos."

En este debate sobre el valor de los profesionales con experiencia, Marta García San Martín, de Ars Outplacement, introduce un matiz interesante: "Yo no mezclaría los términos "Larga experiencia en la misma empresa" con "Mayor edad". Hablaría siempre de "empleabilidad". Sí es cierto que el mercado laboral rechaza frontalmente a profesionales de

más de 50 años, por temor a un alto coste, por miedo a "que sepan más que sus nuevos jefes"; por miedo a que sean conflictivos. Juicios y prejuicios que desde una prospección e intermediación laboral potente y bien dirigida intentamos combatir." Sin embargo, admite: "Observamos ciertos cambios, quizás porque las empresas se enfrentan a situaciones muy complejas donde necesitan profesionales muy maduros y serenos que sepan afrontar los problemas... En muchas ocasiones surgen de estos programas excelentes consultores, profesionales que pueden aportar a las compañías todos sus conocimientos y experiencia en temas muy concretos y puntuales."

Sin embargo, es cierto que "experiencia está siempre ligada a edad, o al menos en la mayoría de las ocasiones –como apunta Nekane Rodríguez, de Lee Hecht Harrison–. Si hay algo que el mercado de hoy requiere es experiencia consolidada y resultados demostrables en un ámbito concreto de experiencia. La experiencia tiene un gran valor y prima en muchas compañías frente a puestos más baratos de gente joven. Las tasas de paro juvenil avalan esta teoría. Según el último informe de Recolocación de Lee Hecht Harrison, son los desempleados de entre 35 y 45 años los que más rápido consiguen un nuevo empleo, en 5,5 meses de media; mientras que los parados con edades entre los 45 y 55 años lo hacen en una media de 6,3 meses."

### Pros y contras de la "democratización" del outplacement

La nueva norma que obliga a toda empresa que presenta un ERE que afecte a más de 50 trabajadores a ofrecer a éstos un servicio de asesoramiento en la búsqueda de un nuevo empleo ha supuesto un auténtico terremoto en el sector. Lo que supuso, de entrada, una apuesta positiva para los especialistas en recolocación, ha implicado también la aparición de cierto intrusismo; empresas que se avienen, ante el crecimiento de la demanda, a ofrecer servicios de outplacement sin contar con la profesionalidad y la experiencia que caracteriza la oferta de las empresas veteranas en el sector.

"Las consecuencias han sido diversas –apunta Nekane Rodríguez–, ha habido un crecimiento del número de competidores, también un crecimiento de la demanda del servicio, pero al mismo tiempo una desvaloración del servicio al entrar en acción el



cliente que no quiere contratarlos o no cree en ellos y se ve obligado por ley. Sin embargo –admite–, la nueva norma también ha propiciado una mayor cultura de la utilidad de los planes de recolocación.”

“Es el momento de la reflexión –proponen desde Ars Outplacement–. Muchas empresas contratan estos programas “por obligación”, cuando nuestro cliente de hace años era un convencido de las excelencias de nuestros programas. Los clientes “obligados” llegan a decir “quiero algo baratito para cumplir con la legislación”. No es el estilo de Ars, nuestra filosofía no es volumen, sino calidad. Ese norte no lo hemos perdido y no nos hemos convertido en una “factoría de outplacement”. Hemos rechazado proyectos muy golosos por volumen de facturación porque no nos permitían aplicar nuestra metodología. No damos la espalda al mercado, pero nos negamos a perder el amor por nuestro oficio”.

Desde Lukkap, Itziar Nieto, apunta que: “El mercado de outplacement en España lleva diez años creciendo a un ritmo del 30%; es decir, que independientemente de las crisis y de la reforma laboral, cada vez hay más empresas que utilizan estos servicios. En Lukkap creemos que la evolución del mercado, más allá de que el marco regulatorio sea uno o sea otro, irá creciendo, ya que el mundo empresarial va en la dirección de la responsabilidad, la coherencia y la excelencia en todo lo que se hace, también al desvincular. Al menos ese, esperamos, será el futuro de las mejores empresas”.

Por último, se suma al debate Fernando de Salas, de Uniconsult, quien considera que: “Esta obligatoriedad legal lógicamente ha influido de distintas formas en nuestro sector y ha generado varios efectos. Por una parte, un mayor conocimiento de la actividad en los potenciales usuarios, tanto empresas como posibles afectados por los EREs que pueden solicitar, proponer o exigir a sus empresas que ofrezcan estos programas, lo que ha generado un efecto de divulgación. Por otra parte, se ha incrementado el volumen de la demanda del servicio, ya que empresas que antes no se hubieran planteado ofrecer estos servicios a sus empleados salientes, ahora tienen la obligación de hacerlo. Este carácter obligatorio también ha provocado que surjan nuevos “subproductos” de recolocación cuyo objetivo es el de satisfacer la necesidad del cliente que pretende cumplir estrictamente con la exigencia legal al menor coste posible. Lógicamente, el mayor volumen también ha hecho que surjan nuevas empresas ante el crecimiento del sector. Yo creo que el que podríamos llamar el “outplacement tradicional”, el que ofrecen a sus trabajadores las empresas que están dispuestas a pagar un servicio con resultados como los que hemos comentado anteriormente, continuará teniendo su mercado y crecerá por el efecto divulgativo al que también hemos hecho referencia. Se desarrollará un nuevo “mercado privado de la recolocación” en el que se ofrecerá un servicio diferente, que permitirá a las empresas cumplir con los requisitos exigidos por la legislación vigente y a los usuarios recibir un servicio que les proporcionará unas herramientas que les facilitarán el proceso de transición y recolocación.”

En cuanto al intrusismo, afirma Itziar Nieto que: “La obligación establecida en la nueva reforma ha llevado a numerosas empresas a intentar hacer negocio poniendo en marcha programas oportunistas que se limitan a impartir cursos básicos de for-

mación en la elaboración correcta del CV y técnicas de búsqueda de empleo con tasas de recolocación inferiores al 6%. Con frecuencia, hay también un grave desconocimiento de lo que significa el outplacement por parte de las compañías y de los candidatos: nos preguntan cuántas ofertas de empleo vamos a poner encima de la mesa y no se trata de eso, nosotros no damos los peces, sino que enseñamos a pescar”.

Similar es la posición de Marta García San Martín: “Competimos con empresas sin equipo, sin experiencia, sin metodología, sin ese amor por el oficio que mencionaba antes. Se ha sustituido la consultoría presencial por la consultoría *online*, que a nuestro juicio debe ser una herramienta más del outplacement, no la única herramienta.”

Nekane Rodríguez, considera que “cualquiera con experiencia en la intermediación laboral cree que puede ofrecer estos tipos de servicio y desprecia la importancia de la metodología, de los consultores experimentados y de recursos necesarios para este fin, como la formación, detección de ofertas de trabajo y talleres específicos.” Remata estos pareceres la opinión de Fernando de Salas: “El apa-

rente crecimiento del negocio en el sector y la situación económica y falta de oportunidad en áreas relacionadas de una u otra forma con los Recursos Humanos han provocado que empresas, organizaciones, entidades y asociaciones que actuaban en el mundo de la formación, la selección, el trabajo temporal, la intermediación laboral o que, simplemente, gestionaban algún sistema o modalidad de bolsa de empleo, hayan solicitado la autorización como agencias de colocación y/o empresa de recolocación, aportando en algunos casos una experiencia nula, relativa o escasa en el mundo de la recolocación, o teniendo experiencia únicamente en el mundo de la intermediación, pero no en el mundo del asesoramiento y orientación en procesos de transición profesional” ■

[redaccion@equiposytalento.com](mailto:redaccion@equiposytalento.com)

## A lo largo del último año, el 82% de los participantes encontró un nuevo puesto de trabajo en menos de doce meses, con un tiempo medio de 5,5 meses

**Itziar Nieto,**  
directora de Operaciones de Lukkap



Nosotros no tenemos una varita mágica que permita crear una nueva posición. Ahora bien, lo que sí podemos prometer es que con método, desarrollando habilidades, con determinación y esfuerzo podemos ser los primeros en llegar a una vacante y tener más impacto que las personas con las que competimos. Y eso, en un entorno en el que hay pocas vacantes y muchos profesionales, es sinónimo de éxito. Por eso nuestros candidatos se recolocan, porque tienen todas las claves del éxito, todo nuestro conocimiento, nuestro soporte y nuestra experiencia a su disposición. Influjimos sobre ellos para que lo aprovechen, y ahí están los números para avalarnos: a lo largo del último año el 82% de los participantes encontró un nuevo puesto de trabajo en menos de doce meses con Lukkap, con un tiempo medio de 5,5 meses.

## Mi clave siempre es C.E.C: Consuelo, Escucha y “Caña”, mucha “caña”, porque la responsabilidad de la vuelta al mercado laboral es siempre del candidato

**Marta García San Martín,**  
directora del área de Carreras de Ars Outplacement



Las claves que definen un buen programa de outplacement son: atención personalizada, buenos profesionales en consultoría y prospección, una metodología innovadora, responsabilizar al candidato de su proyecto haciéndole trabajar de verdad y amor por el oficio. En nuestro caso, además, la utilización de herramientas de *coaching*.

Actualmente dirijo el área de Carreras de Ars, pero nunca dejé de ser consultora de outplacement, mi vocación y “oficio” desde hace casi 14 años. Y mi clave siempre es C.E.C: Consuelo, Escucha y “Caña”, mucha “caña”, porque la responsabilidad de la vuelta al mercado laboral es siempre del candidato.