

Outplacement: hacia la personalización

La recuperación de la economía española en los últimos años ha hecho evolucionar un servicio que cada vez utilizan más los departamentos de RRHH de todo tipo de organizaciones: el outplacement. Con el descenso de los expedientes de regulación de empleo masivos, ahora esta función se orienta más hacia la adecuación a las necesidades específicas de cada profesional, con el fin de que encuentre otro empleo en el menor tiempo posible.

Desde 2012, como consecuencia de la aprobación del Real Decreto Ley 1483/2012, es obligatorio que la empresa que realice un despido colectivo ofrezca un plan de recolocación externa cuando los afectados sean más de 50 trabajadores. Este hecho ha permitido que se instale en España una cultura del *outplacement* que antes no existía y que está ayudando al conocimiento y al reconocimiento de este tipo de servicios. En palabras de **Macarena Serrano, directora regional de Lee Hecht Harrison (LHH), del Grupo Adecco**, este concepto engloba el hecho de “acompañar, asesorar, orientar, formar e informar a una persona que pierde su empleo, consiguiendo que encuentre la mejor oportunidad laboral en el menor tiempo posible”. Precisamente, por eso mismo, estos servicios resultaron muy positivos en los últimos años de la crisis, en tanto en cuanto ayudaron a muchos profesionales despedidos a mejorar su empleabilidad y a encontrar un nuevo puesto de trabajo acorde con sus habilidades.

Ahora bien, esto también trajo algún que otro inconveniente para el mercado, tal y como apunta **Carles Polo, director general de evoluciona_t**: “La conversión de algunos servicios de empleo en agencias de colocación y recolocación provocó que el sector creciera de forma desmesurada y entrasen nuevos actores al mercado que eran expertos en algunas prácticas, pero con escaso valor añadido en el tema que nos ocupa. Ello provocó que algunos de

los grandes ERE se repartieran entre varios jugadores de renombre en el sector, con otros nuevos que supuestamente cumplían la normativa exigida por el Gobierno.” Y añade: “Desconozco si se han analizado resultados y qué conclusiones se ha extraído de todo esto, aunque me imagino que no ha sido muy alentador para el sector”, opina.

De igual forma se pronuncia sobre este mercado **Marta García San Martín, socia directora de Grupo Persona**: “Tradicionalmente contrataba *outplacement* la empresa que creía en él. Sin embargo, la obligatoriedad que impone la normativa actual hizo que las empresas, salvo excepciones, lo con-

Cada vez más empresas solicitan programas de outplacement individuales y a la medida del profesional desvinculado

traten por obligación, sin valorar el trabajo, el esfuerzo y la personalización de los servicios”. Precisamente, la directiva denuncia las consecuencias que ha tenido esto: “Precios a la baja, márgenes imposibles, ‘factorización’ del servicio, deshumanización...” Ahora bien, según García San Martín, hubo compañías que no quisieron “jugar a ese juego”, y mantuvieron “unos estándares de calidad

importantes, aun a riesgo de perder cuentas y clientes relevantes”. Afortunadamente, ahora la situación se ha estabilizado, gracias a “la labor de ‘evangelización’ de las empresas usuarias”, que ha conseguido cambiar la visión del *outplacement*, a juicio de la directiva, quien añade: “Cada vez más empresas están entendiendo la necesidad de un programa en condiciones, con nuevos contenidos, adaptados a las nuevas tecnologías, pero sin perder un punto ‘artesanal’ imprescindible para la personalización del servicio”.

Evolución del sector

En cualquier caso, ya es una realidad tanto la mejora de la situación económica general del país, como el descenso de los despidos colectivos, tal y como muestran los datos del Ministerio de Empleo, según los cuales los ERE son una solución cada vez menos recurrente para las empresas. De hecho, durante 2016 cayeron en un 26,4% con respecto al año anterior; y desde hace tres años, el número de trabajadores que se ha visto afectados ha disminuido notablemente, pues ese ejercicio solo afectó a un 13,9%. En este sentido, Serrano, de Lee Hecht Harrison, añade algún dato adicional: “El número de personas afectadas por despidos colectivos ha pasado de 82.876 en 2012 a 24.348 en 2016; y de estos, los realizados en empresas de 50 o más trabajadores afectaron a 51.924 personas (63% del total) en 2012 y a 16.817 (69% del total) en 2016, tres veces menos”.

La consecuencia de todo esto es clara, según argumenta **Itziar Nieto, socia directora en Lukkap**: “Es un hecho que, en época de reestructuración económica, las empresas se han visto sometidas a recortes de plantilla, por lo que el número de salidas grupales aumentó”. Sin embargo, prosigue, “los datos demuestran que las empresas que con-

¿Han modificado en algún sentido sus programas de outplacement debido situación laboral y el descenso de los despidos colectivos?

Paco León, director de Recursos Humanos de Bayer Iberia

Para nuestra compañía, los programas siguen siendo los mismos actualmente que durante la recesión económica. Nuestros colaboradores son lo más importante, desde el momento en el que empiezan hasta el instante en el que se acaba la relación laboral. Nuestra compañía es socialmente responsable y por ello confía en profesionales reconocidos que, mediante los programas de *outplacement*, acompañan y dan soporte en un momento especial y difícil para nuestros colaboradores, durante todo el periodo de transición por el que deberán pasar.



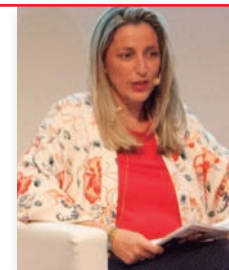
Emilio Ruiz-Roso Moyano, director de gestión de RRHH de Leroy Merlin

Para Leroy Merlin, el *outplacement* es una técnica fundamental para acompañar a los empleados a asumir una nueva situación y facilitar su transición con ayuda de asesoramiento experto. En la compañía trabajamos con una empresa especializada que ofrece preparación y formación al candidato para adaptarse al nuevo escenario. De este modo, las personas adquieren nuevas habilidades y conocimientos para prepararse; por ejemplo, ante una entrevista. También muestran cuáles son los últimos métodos para encontrar trabajo o facilitan información sobre las tendencias actuales del mercado laboral, entre otras.



Berta Domínguez, directora de Desarrollo de personas de Toyota España

En Toyota España llevamos muchos años utilizando el servicio de *outplacement*, un proceso que forma parte de nuestro *Employee Journey*. Uno de nuestros objetivos más importantes es ofrecer la mejor experiencia posible a nuestros profesionales en todo su ciclo de vida en nuestra compañía, incluso en el momento de la salida. En este sentido, desde hace años ofrecemos el mismo programa, porque nos ha dado muy buen resultado y es bastante completo, al incluir asesoramiento, formación y acompañamiento durante el periodo de transición laboral, y ayuda en la recolocación.





“Aprovechamos las sinergias de integrar los servicios de *outplacement* dentro de la actividad de Randstad”



Helia Téllez de Meneses, directora de Randstad Outplacement

Ofrecemos programas a medida para cada perfil, adaptando los contenidos y duración a las necesidades del participante. Además, aprovechamos las sinergias que nos proporciona que nuestra actividad de *outplacement* esté integrada dentro de la actividad de Randstad. Somos el primer empleador de España y la empresa más recomendada por los clientes en su sector, y esta es nuestra principal diferencia. Por último, tenemos un conocimiento y un acceso privilegiado al mercado de trabajo, y eso nos ayuda a proporcionar el mejor servicio a nuestros clientes y usuarios.

tratan este tipo de servicios han seguido haciéndolo para cada una de las salidas que se han producido en la compañía. Así, durante el ejercicio anterior, el 50% de nuestros programas fueron individuales, cifra que en 2014 correspondía al 38%.”

Este hecho también lo confirman otros expertos consultados. Por ejemplo, **Helia Téllez, directora de Randstad Outplacement**, asegura que se está experimentando “un cambio de desvinculaciones masivas a procesos más individuales. De ahí que se estén ofreciendo muchos más programas de acompañamiento individual, buscando un servicio a medida para las necesidades particulares de cada perfil”, añade. Por su parte, **Marta Romero, directora de MOA BPI Group en Madrid**, indica: “En estos momentos, los despidos colectivos están descendiendo, pero no pasa lo mismo con nuestros programas individuales, que están creciendo, ya que cada vez hay más empresas que cuentan con nosotros para ofrecer ayuda a las personas que tienen que dejar su compañía, aunque no estén obligadas a hacerlo”, opina. Asimismo, Polo, de *evolucionat*,

es del mismo parecer: “Una gran mayoría de nuestros clientes nos solicitan programas individualizados de temporalidad definida, que oscilan entre los seis y los doce meses, sin límite de sesiones y que contemplan la asesoría, el coaching y la búsqueda de empleo, para así adaptarnos al ritmo y situación de cada candidato”, puntualiza. En Lukkit también han podido comprobar que la gran mayoría de los clientes que contratan sus servicios de *outplacement* lo hacen “porque hay un compromiso sincero, realmente les importa hacer bien las cosas y se preocupan verdaderamente de sus empleados, no por obligación”, manifiesta Nieto.

Este es el caso de compañías como **Toyota**, empresa que, según su **directora de Desarrollo de Personas, Berta Domínguez**, recurre a estos servicios “con convicción y por responsabilidad”, y porque creen “firmemente en ello”. “Y lo hacemos, porque tenemos datos tangibles y objetivos que muestran que son eficaces. En nuestro caso, el 100% de las personas se han recolocado y la mayoría en periodos de tiempo cortos y muy razonables, y el *feedback* que hemos recibido de las personas que lo han recibido es realmente bueno”, reconoce.

Profesionales externos

Para ello, lo normal es apoyarse en empresas externas, tal y como menciona esta directiva: “Para nosotros, es muy importante poner este proceso en manos de profesionales que lo gestionen con el mayor mimo, con la máxima profesionalidad y responsabilidad, para conseguir nuestro objetivo final, acompañar y orientar al empleado para reconducir su situación profesional y conseguir que lo haga en el menor tiempo posible y con un buen trabajo interior que le asegure una buena estabilidad a ese cambio”, manifiesta.

Así también piensa **Paco León, director de Recursos Humanos de Bayer Iberia**: “Nuestros colaboradores están altamente preparados y pensamos que, aun cuando muchas veces deben abandonar la compañía, siguen siendo muy competitivos en el mercado y con altas opciones de recolocación.”

a la mejora de la

José María Bascán, director de Recursos Humanos de WoltersKluwer

La evolución de los programas de *outplacement* ha sido completa en los últimos diez años. Han pasado de ser algo desconocido y asociado a un momento dramático, a ser un valor añadido crítico en el paquete global del directivo durante su transición profesional. Es más, la tendencia futura será que estos servicios formarán parte de la compensación global de directivos que trabajarán por proyectos y serán críticos para atraer talento, firmándose como parte del paquete de compensación al unirse a un proyecto determinado.



“Medimos todo el proceso de *outplacement* con encuestas de calidad”

Marta Romero, directora de MOA BPI Group en Madrid



MOA tiene una experiencia de treinta años con un alcance internacional de acompañamiento a nuestros clientes en el desarrollo de sus proyectos de recursos humanos y de transformación enmarcados en la gestión del empleo, del talento y del cambio. En concreto, en el área de *outplacement* nos basamos en cuatro principios que garantizan el cumplimiento de los requisitos: la eficacia de nuestros servicios, la profesionalidad de nuestros consultores, el cumplimiento de objetivos y la satisfacción de nuestros clientes. En todos nuestros proyectos trabajamos por objetivos, que se van midiendo a lo largo de todo el proceso con encuestas de calidad. Una vez que se terminan, además de otro cuestionario final, hacemos fichas que se utilizan como casos de éxito. Por último, trabajamos en tres modalidades de programas: individual, dirigidos a mandos intermedios; de recolocación, para grandes colectivos que cumplen con los requisitos que marca la Ley; y para directivos, diseñados a medida según las necesidades de cada profesional.

“Utilizamos una metodología propia que hemos desarrollado para facilitar el cambio”



Carles Polo, director general de **evoluciona_t**

Con nuestro modelo, aportamos un valor diferencial, porque diseñamos programas individualizados y con seguimiento personalizado de adaptación constante basados siempre en atender las necesidades particulares de cada cliente. Tras una primera reunión de análisis, co-creamos con cada participante su propio programa y le asignamos un asesor de referencia con el que tendrá contacto directo, y que coordinará sesiones específicas con otros que aporten valor por su área de especialización, aprovechando al máximo la multidisciplinariedad de nuestro equipo. Nuestros programas se realizan siempre en sesiones individuales y a través de una metodología propia que hemos desarrollado para facilitar el cambio. El objetivo de cada programa es construir nuevos significados y empoderar a las personas para incorporarse a un nuevo proyecto o desarrollar el suyo propio, alineado con la realización profesional y satisfacción personal, potenciando así el sentido de su vida. En definitiva, un programa de desarrollo orientado a impactar directamente en la carrera profesional.

Para ello, continúa, “confiamos en los programas externos de *outplacement*, al ser profesionales muy preparados, especialistas y conocedores del mercado laboral, de su oferta y su demanda”.

En suma, es una opinión compartida por todos los expertos consultados que las empresas que antes de la crisis tenían políticas avanzadas de recursos humanos dentro de sus organizaciones y ofrecían programas de *outplacement*, aunque cambie la tendencia y la economía vaya a mejor, siguen ofreciendo este tipo de soluciones. “El reto lo tenemos en las organizaciones donde habitualmente no se ofrecía y ahora solo lo hacen cuando tienen obligación legal. Es aquí donde tenemos que ‘con-

vencer’ a las direcciones de Recursos Humanos de las ventajas, tanto para el candidato como para la empresa, que tiene hacer un programa de recolocación”, insiste Romero, de MOA BPI Group.

Ventajas para todos

Esto es así porque los primeros beneficiados de este tipo de servicios son los propios empleados que tienen que abandonar la compañía. De hecho, “para muchas personas, la diferencia de contar con un programa de recolocación a no tenerlo en el caso de una desvinculación, es un abismo”, a juicio de Téllez, de Randstad Outplacement, para quien la ventaja más evidente es que “se acorta el tiempo de vuelta al mercado de trabajo”. A esto es importante añadir una metodología de trabajo que permita al participante controlar más el proceso, definiendo previamente sus objetivos y dirigiéndolo hacia sus intereses no solo profesionales, sino también personales. “El participante encuentra el momento y las herramientas para analizar sus competencias, sus intereses y sus motivaciones”, matiza la directiva.

Así también lo ve **Emilio Ruiz-Roso**, director de gestión de RRHH de Leroy Merlin: “La principal ventaja es la reducción del periodo de inactividad laboral, así como la superación del cambio, el desarrollo de puntos fuertes, el fortalecimiento de la marca personal, la potenciación de la red de contactos y la definición de una estrategia de búsqueda de empleo adaptada”. Para el directivo, estos programas suponen “una excelente herramienta para las personas que se encuentran en esta situación, ya que les ayudan y asesoran para gestionar el cambio”. Y junto a estas ventajas, también hay otras a medio y largo plazo que apunta **José María Bascán**, director de Recursos Humanos de WoltersKluwer, como son “las que se derivan de realizar un programa de desarrollo en donde reforzará las propias fortalezas y conocerá mejor sus áreas de mejora”.

En resumen, para el empleado que se marcha, estos programas le aportan el apoyo y la ayuda necesaria, tanto desde el punto de vista emocional como metodológico, para alcanzar su proyecto ideal. Además, “supone una gran ayuda para desarrollar algunas competencias clave para los tiempos de grandes cambios que nos está tocando vivir, tales como la gestión de la incertidumbre, el desarrollo de habilidades de comunica-

ción y las relaciones interpersonales”. Todo ello, mejorando la autoconfianza para que puedan volver a tomar las riendas de su carrera y generar alternativas profesionales en ámbitos no explorados hasta el momento.

Ahora bien, las ventajas no acaban aquí. Las empresas también se benefician de la puesta en marcha de este tipo de programas. Por un lado, los empleados que se quedan sienten que su compañía se preocupa por ellos. Esto les aporta, por tanto, “serenidad y la sensación de que la empresa no les deja solos”, en palabras de García San Martín, de Grupo Persona. Es más, agrega: “Muchos directivos en sus nuevos contratos solicitan en su paquete retributivo un programa de *outplacement*”. Por otra parte, esto también ayuda a reforzar la marca de empleador de la compañía. “El uso del *outplacement* no se debe vincular solo con periodos coyunturales o de alto desempleo, sino como instrumento fundamental en las políticas de recursos

El *outplacement* ayuda a conocer las propias fortalezas y a mejorar las áreas más débiles

humanos, ayudando a fortalecer el *employer branding* de la compañía, y potenciando así el compromiso y la fidelización de los empleados”, opina Serrano, de LHH. Bascán, de WoltersKluwer, refuerza esta idea señalando como beneficios para las empresas “la mejora de la marca como empleador de éxito al proporcionar estos programas a empleados en transición profesional”.

Demandas principales

Precisamente, estos sistemas de recolocación personalizados están teniendo una buena acogida en el caso de despido de directivos. “Cada vez más estamos viendo una clara demanda de programas para altos ejecutivos, esencialmente miembros de comités de dirección, CEO y alta dirección, diseñados a medida para cada situación”, revela Nieto, de Lukkap. En ellos se provee de asesoramiento experto, recursos, soporte profesional y apoyo, maximizando su potencial y sus posibilidades actuales y futuras. En este sentido, según Polo, de evoluciona_t, es habitual ofrecer programas de gestión de carrera con dos procesos diferentes en función del objetivo de cada profesional: “Unos orientados a personas que se plantean incorporarse en un proyecto similar en otra organización”; y otros cuando “la aspiración es definir una nueva trayectoria profesional que requiere mayor dedicación a una fase de introspección previa para definir objetivo”. Y según desvela el propio directivo, cada vez están más solicitadas “las propuestas de gestión de carrera con un número de sesiones cerrado, que son programas flexibles en cuanto a contenido (según lo que requiera el candidato) y que ofrecen indistintamente a cualquier tipo de perfil (directivo, técnico o administrativo)”.

En cualquier caso, los principales beneficiados de estos programas son los hombres, que supusie-

“Nos diferenciamos por ofrecer un trato personalizado e individualizado”

Marta García San Martín, socia directora de **Grupo Persona**



Nuestra principal diferencia con respecto a la competencia es que ofrecemos un trato personalizado e individualizado. No utilizamos talleres grupales para sustituir sesiones individuales. En ARS, los talleres son un complemento a la labor del consultor de carrera. Además, incorporamos un equipo completo de consultores a cada programa. Así, el candidato y el consultor crean un tándem perfecto de trabajo que se alimenta de la intervención de otros consultores como un experto en entrenamiento para entrevistas, en marca personal, en autoempleo o en mentoring. Además, hemos incorporado dos figuras relevantes: Banco de Mentores y Tendiendo Puentes. El candidato es recibido por clientes y antiguos candidatos que forman parte de nuestra red Alumni que se convierten durante unas horas en verdaderos consultores y mentores de *outplacement*. Finalmente, desde el pasado mes de enero, pertenecemos a la gran red internacional de Arbora Global Career Partners, lo que aporta visibilidad y contactos internacionales a nuestros candidatos directivos.

“Acompañamos a las organizaciones a dinamizar de forma eficiente su pool de talento”

Macarena Serrano, directora regional de **Lee Hecht Harrison del Grupo Adecco**



Desde Lee Hecht Harrison ofrecemos soluciones integrales adaptadas a las necesidades de nuestros clientes, con un enfoque flexible y modular, ayudando a dar respuesta a los compromisos adquiridos con sus empleados, y definiendo KPI que garanticen el retorno de la inversión y la satisfacción de la empresa y el candidato. La innovación es uno de los pilares de nuestro liderazgo, y prueba de ello es que invertimos más de cinco millones de euros anuales en la mejora continua de nuestra metodología, revisando periódicamente tanto procesos como herramientas con el objetivo de asegurar que nuestros programas se adecuen y anticipen a las tendencias del mercado laboral. Acompañamos a las organizaciones a dinamizar de forma eficiente su *pool* de talento, ofreciendo soluciones integrales que favorezcan la transformación y la dinamización. De hecho, nuestros programas de *outplacement* van desde las reestructuraciones y recolocación colectiva, a los individuales que dan soporte a la consecución de nuevos retos y alternativas laborales para cada profesional.

ron el 56% de las personas recolocadas en 2016, tal y como indica el *XI Informe sobre Outplacement* recientemente presentado por Lee Hecht Harrison, con edades comprendidas entre los 41 y 50 años, pues cuatro de cada diez asistidos entran dentro de esta franja de edad. En segundo lugar, se encuentran las personas de entre 31 y 40 años y los mayores de 50 años, que conforman, en cada caso, el 32% de los recolocados, y finalmente las personas menores de 30 años (7%). En esta edición, por tanto, la edad media del candidato se sitúa en los 43 años, la misma que en la pasada. Según la directora regional de esta empresa, estos datos señalan cómo “las organizaciones muestran un mayor interés por aquellas personas que salen de las compañías con más de 50 años, además de por quienes tienen cargos directivos”. Es algo que también pone de manifiesto el *Análisis Randstad 2006 – 2016 de la contratación a mayores de 45 años*, según el cual, durante 2016, más de 282.000 profesionales mayores de 45 años firmaron un contrato indefinido, un 11% más que en 2015 y un 41% más que hace una década.

Claro que estas tendencias en demanda de *outplacement* no llegan solas. Por ejemplo, cada vez más empresas ofrecen programas de recolocación y/o formación para acompañar a los familiares de sus empleados en procesos de búsqueda de empleo y desarrollo profesional. “Ahora es habitual que nos encontremos con programas de acompañamiento específicos para cónyuges o hijos de empleados, e incluso empresas que nos demandan este tipo de servicios para sus clientes”, revela Nieto, de Lukkap.

Otra tendencia que también está despuntando son los programas de recolocación interna. De hecho, según un reciente estudio de AON Hewitt sobre factores que potencian el compromiso de los empleados con sus compañías señala como principal, con un peso del 60% del total, la existencia de oportunidades de carrera. “Por este motivo, cada vez es más frecuente ver que muchas compañías ofrecen programas de *inplacement* y planes de desarrollo”, afirma la directiva. Precisamente, una de ellas es **Lantek**. Según su **CEO, Alberto Martínez**: “Contamos con diferentes departamentos entre los cuales normalmente rota nuestro personal. Te-

nemos unas rutas de evolución de los empleados que posibilitan que, en función de las preferencias de la persona junto con las necesidades de la empresa, las personas puedan ir evolucionando y creciendo profesionalmente dentro de la compañía”, comenta.

Por último, el mercado está tendiendo también hacia la multicanalidad. De esta forma, los proveedores de este tipo de servicios están sacando el máximo partido a las nuevas tecnologías y recurriendo al binomio *offline/online* para dar soporte a los candidatos mediante experiencias únicas.

Gran efectividad

Por todo lo explicado hasta aquí, no resulta difícil deducir la gran efectividad que están teniendo este tipo de programas en las organizaciones. Así lo re-

Están despuntando como tendencia los programas de recolocación interna

coge el citado informe de Lee Hecht Harrison. El documento señala que los programas de *outplacement* han conseguido reducir el tiempo medio de búsqueda de empleo en un 70,8% con respecto a la media nacional. En este sentido, el 65% de los participantes analizados volvieron a encontrar empleo en menos de seis meses, aunque, según apunta Ruiz-Roso, de Leroy Merlin, también “existen casos en los cuales el candidato en menos de tres meses se ha reincorporado al mercado con grandes condiciones laborales”. Eso sí, lo habitual en el caso de su empresa es “que el proceso dure entre tres y seis meses aproximadamente. No obstante, se debe resaltar que, aunque el fin último es la reincorporación al mercado laboral, el proceso en sí proporciona numerosos beneficios”. Precisamente, el estudio confirma que el periodo medio de recolocación se sitúa en los cinco meses, muy por debajo de los 17,1 meses de media que en nuestro país tarda un parado en volver a emplearse, según datos de la Encuesta de Población Activa.

“En los últimos cinco años hemos mantenido una tasa de recolocación por encima del 80%”



Itziar Nieto, socia directora en **Lukkap**

En Lukkap, el *outplacement* es igual a recolocación, independientemente de cada situación. Por ello, nuestro compromiso, tanto con las personas como con las empresas, es acompañar hasta la recolocación. Precisamente, siempre hemos concebido nuestros programas como una solución y no como un producto o servicio. Por eso, ofrecemos una solución *ad hoc* para cada necesidad. Y esto está presente en nuestro ADN y es compartido por todo el equipo de personas que forman Lukkap. Nuestra prioridad es la persona y nunca vamos a sacrificar la calidad de nuestros programas, porque no podemos fallar, especialmente en la recolocación. De hecho, en los últimos cinco años hemos mantenido una tasa por encima del 80%, con una media temporal por debajo de los seis meses. Si a esto le sumamos la tasa de satisfacción de nuestros clientes, que es de un 9,5/10, no podemos estar más orgullosos de lo conseguido hasta el momento. Aun sí, seguiremos trabajando para continuar mejorando.

Y con respecto al tipo de contrato que consiguen las personas recolocadas por cuenta ajena, el documento indica que el 89% logra firmar un contrato de carácter indefinido, frente al 11% que consigue uno temporal y opta por el autoempleo o trabajo por cuenta propia. De ellos, el 58% constituye una compañía, el 40% ofrece servicios de consultoría y el 2% compra una franquicia. Por tanto, tal y como afirma Serrano, de Lee Hecht Harrison, “el grado de efectividad sigue siendo alto, ya que, a través de los programas de *outplacement*, se consigue reducir el tiempo medio de recolocación en más de un 50% respecto a los profesionales que no lo desarrollan, y mejorar las condiciones del nuevo proyecto”.

En palabras de Paco León, de Bayer Iberia, “por nuestra experiencia los programas tienen una altísima efectividad, ya que todos aquellos empleados que finalizan el programa y no lo abandonan, por lo general por motivos personales, tienen un índice de recolocación altísimo, cercano al 100%”. Además, añade, “esto permite a las personas realizar una introspección interna para ver si quieren seguir por el mismo camino o es hora de cambiar de dirección”.

Por eso mismo, según Domínguez, de Toyota, “este proceso debería ser algo que todas las empresas deberíamos tener implantado e interiorizado en nuestro ciclo de procesos de recursos humanos, por la responsabilidad que contraemos con nuestros profesionales en el momento en el que se incorporan a nuestra compañía, y por la que tenemos con la sociedad en general”, sentencia ■