

UNITAT DE CONEIXEMENT

# Outplacement

*“Les persones comuns sempre intenten empètir les teves ambicions. Però la gent excepcional és la que et fa sentir capaç de fer coses excepcionals”*

Mark Twain

## Sumari

Què és? _____	1
Eines _____	3
La dada _____	4
Guia de Treball _____	4
L'experiència _____	5
Materials _____	8
Bibliografia bàsica _____	8
Materials en línia _____	8

## Què és?

- ü **L'*outplacement***, també conegut com a recol·locació, és un servei externalitzat que ofereix suport, informació i assessorament per a la recerca d'una nova ocupació als treballadors que han estat acomiadats d'una organització. El servei el sufraga l'organització que acomiada el treballador. La finalitat d'aquest servei és aconseguir que el treballador gestioni amb èxit el procés que el durà a l'accés a una nova feina. Per evitar les connotacions negatives del terme anglosaxó (*posar a fora*), alguns experts prefereixen altres noms com ara *newplacement* (*posar a un lloc nou*).
- ü A Espanya, la Llei 35/2010, del 17 de setembre, regula les consultores d'*outplacement* per tal que desenvolupin activitats de recol·locació dels treballadors excedents en processos de reestructuració empresarial.
- ü Hi ha dos casos diferenciats de processos d'*outplacement*:

- § **Individual:** és el cas, per exemple, de directius altament qualificats. És el sector on aquests serveis se centren en els seus inicis. Les poques ofertes de places directives fan que siguin un sector que es pot beneficiar particularment d'aquests processos
  - § **Col·lectiu:** segons la legislació, tot ERO ha d'anar acompanyat d'un **Pla d'Acompanyament Social**. En el passat, aquest pla es limitava a simples millores en les indemnitzacions. Tanmateix, cada vegada més es tendeix a incidir en la mitigació dels efectes socials de l'acomiadament mitjançant la posada a disposició del personal acomiadat d'un servei d'*outplacement*. L'Administració ha endurit els requeriments en aquest punt en els darrers anys per tal d'acceptar els EROs
- ü Els processos d'*outplacement* presenten avantatges per als diferents agents implicats:
- ✓ Per a la persona acomiadada:
    - § L'ajuda a mitigar l'impacte de la notícia
    - § Rep un **acompanyament professional** en el procés de cerca de feina o de reorientació professional que pot ajudar-lo, per exemple, a activar la seva xarxa de contactes o a pensar en establir-se com a treballador autònom
    - § Una persona imparcial pot ajudar a **atenuar el component emocional** del procés i fer a la persona objecte del procés més conscient de les seves habilitats i opcions de carrera
    - § Millora l'accés al mercat laboral *ocult*, ofertes no publicades o processos discrets
  - ✓ Per a l'organització que acomiada:
    - § Es projecta com una organització que es preocupa pel futur dels treballadors que acomiada
    - § Els acomiadaments també solen ser traumàtics de portes endins per als treballadors que es queden a l'organització. El procés d'*outplacement* ajuda a superar les conseqüències emocionals del conegut com a *síndrome del supervivent*
    - § Enforteix la seva posició en futurs processos de captació de talent
    - § S'atenua l'impacte de l'acomiadament sobre la reputació corporativa
  - ✓ Per a l'organització que recluta:
    - § Pot accedir a una **borsa de personal qualificat** a molt baix cost o a cost zero en molts casos (l'*outplacement* el paga l'organització que acomiada)

- § Les credencials dels candidats estan contrastades per la consultora d'*outplacement*. Poden accedir a informes veraçs sobre les seves qualificacions i experiència
- ü Les crítiques més freqüents dels serveis d'*outplacement* són que, en situacions de crisi econòmica, l'augment de la contractació d'aquests serveis derivi en programes més curts i menys personalitzats. Una altra crítica és que, en alguns casos, el procés d'acompanyament degenera en un simple curs de tècniques en recerca de feina.

## Eines

Aquestes són les principals eines que una consultora d'*outplacement* treballa amb la persona que cerca feina:

- ü **Treball emocional:** normalment és la primera fase del procés. Es tracta d'informar la persona de les diferents fases emocionals que solen acompanyar la notícia d'un acomiadament. Les fases són semblants a les descrites per estats de dol: incredulitat, angoixa i acceptació.
- ü **Elaboració d'un perfil professional:** el consultor elabora un perfil professional complet de l'interessat. S'identifiquen les seves fortaleses i mancances de manera que s'obtingui una avaluació objectiva del seu perfil. Aquesta fase és crítica per poder orientar la direcció de la carrera futura des del realisme.
- ü **Direcció de carrera:** el consultor fa veure les diferents opcions de carrera a l'interessat:
  - § **Continuisme:** cercar feina en el mateix perfil professional on havia estat treballant
  - § **Canvi de carrera:** les condicions del mercat laboral en sectors molt afectats per la crisi poden aconsellar un canvi de carrera. En aquest cas la formació pren un paper decisiu
  - § **Treballar com a autònom:** en alguns casos, el consultor fa veure la possibilitat d'impulsar un negoci propi o l'auto-ocupació
  - § **Baixar de graó:** una altra opció és abaixar les demandes salarials o cercar feina a un graó professional per sota del perfil que es venia desenvolupant. En certs casos, també poden plantejar-se les opcions de jubilació
- ü **Campanya de recerca:** un cop establert el perfil professional i la direcció de carrera, comença la campanya de recerca de feina. Parlem de *campanya* perquè cal abordar-la amb una aproximació estratègica, amb un pla definit i des de diferents fronts:

- § **Currículum:** la carta de presentació del candidat. Cal treballar en el seu aspecte visual, l'eliminació de redundàncies i la rellevància de la informació en línia amb la direcció de carrera
- § **Networking:** una via que sempre ha estat present en la recerca de feina, però recentment ha pres una nova forma en les xarxes socials professionals com [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com). Activar l'agenda de contactes pot ser una via d'accés al mercat laboral ocult
- § **Preparació d'entrevistes:** moltes de les preguntes que fan a les entrevistes poden ser anticipades i, per tant, preparades. Els programadors, per exemple, sovint preparen les entrevistes a consciència com si fos un examen. La preparació també inclou informar-se sobre l'organització on es vol treballar

## La dada

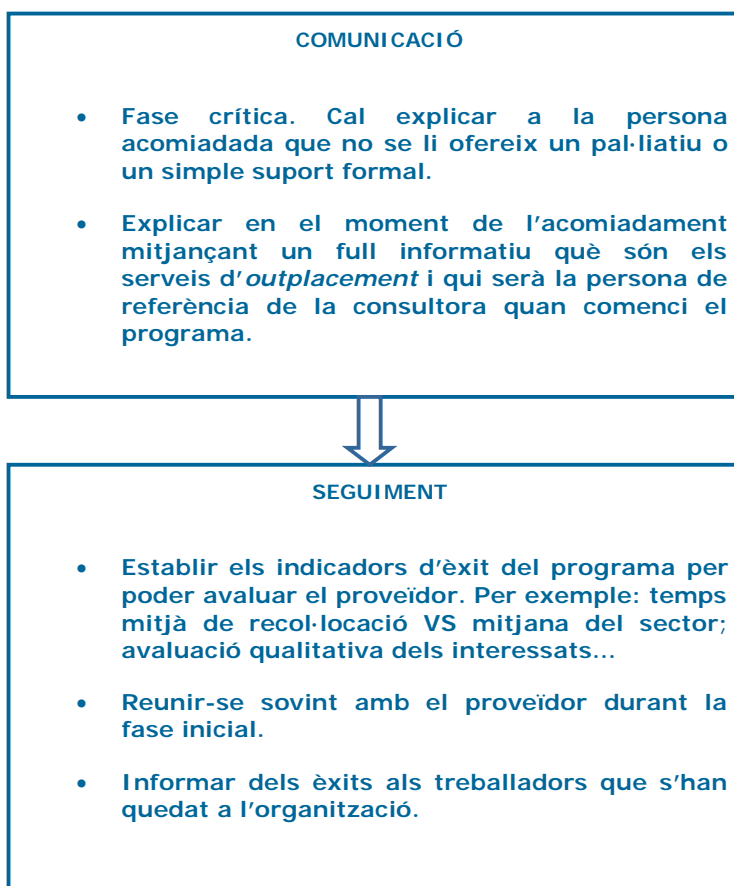
Segons dades recollides per *Expansión*, el cost mitjà d'un servei d'*outplacement* individual se situa entre els 3.000 i els 6.000 euros segons la durada. En un acomiadament col·lectiu, el cost sol ser menor, establert per treballador o com a percentatge dels dies d'indemnització. En el cas d'una organització que vulgui reclutar perfils directius de primer nivell, recórrer a la borsa de candidats d'un servei d'*outplacement* pot suposar un estalvi de fins a un 35% en comparació amb el cost d'un caçatalents.

## Guia de Treball

### SELECCIÓ I IMPLICACIÓ DEL PROVEÏDOR

- Buscar un proveïdor de prestigi que ofereixi un programa personalitzat i faciliti una comunicació accessible durant tot el procés.
- Implicar el proveïdor des del principi del procés li permetrà familiaritzar-se amb la cultura de l'organització i establir vincles de confiança mútua.





## L'experiència

La confidencialitat que sovint envolta el procés d'*outplacement* dificulta trobar experiències per poder compartir. En les experiències exposades a continuació només s'esmenta el tipus de procés i el sector d'activitat al qual pertany cadascuna, i ens han estat facilitades per Silvia Roca, experta en acompanyament de processos de sortida, i Natalia March, responsable de projectes, totes dues de *Create-Lee Hecht Harrison*.

### 1.- OUTPLACEMENT COL·LECTIU

La recol·locació col·lectiva, o *outplacement* grupal, normalment es dona com a conseqüència de la presentació d'un ERO per part de l'empresa que està en procés de reestructuració.

Entre les noves responsabilitats que s'imposen a l'empresa per l'acceptació de l'ERO per part de l'Administració, hi ha la presentació d'un Pla

d'Acompanyament Social, on s'han de detallar les mesures previstes per part de l'empresa per evitar o reduir els efectes de l'acomiadament col·lectiu. En aquest apartat, l'*outplacement* col·lectiu es una mesura per pal·liar els efectes negatius dels treballadors que resultaran acomiadats.

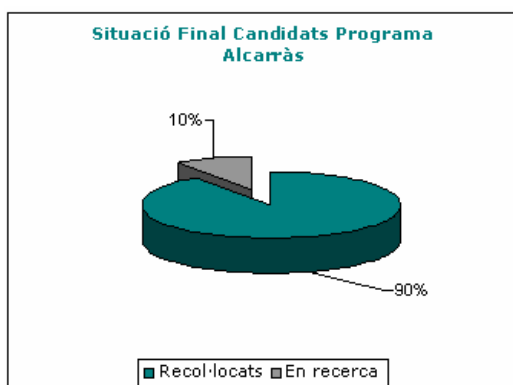
**Situació d'inici:** una companyia especialitzada en la fabricació de xiclets i caramels, després d'un procés de reestructuració de les seves activitats a Espanya, va decidir traslladar a Tarazona el seu centre productiu d'Alcarràs. Amb el compromís de minimitzar els efectes del procés, va plantejar un pla social amb diferents mesures, entre les quals destacava el recolzament de recol·locació per a tots aquells treballadors que així ho desitgessin. 214 candidats es van adherir al programa (91% del total de la plantilla).

#### **Dificultats:**

- Zona Rural. Operaven a Alcarràs, que és una zona allunyada de les grans ciutats
- Risc d'imatge i acceptació de la situació. El tancament de la principal empresa de la zona va crear un fort trauma i l'entorn estava molt sensibilitzat
- Dificultats d'empleabilitat. Quasi tots els candidats adherits al programa tenien una antiguitat superior a 20 anys en el sector de la confiteria i no tenien mobilitat geogràfica. Per tant, calia aconseguir una transferibilitat de perfils a altres sectors d'empreses existents a la zona

**Punts forts del programa:** a més de les àrees de consultoria (recolzament i formació sobre tècniques de recerca de feina als candidats) i prospecció (captació i gestió d'oportunitats de treball), àrees habitualment presents a tots els programes, es va introduir l'àrea de Relacions Institucionals, que consistia en involucrar persones i institucions empresarials i públiques claus a la zona. A més, es va crear una comissió de seguiment, a la qual es va adherir també l'Administració pública local.

Es van prospectar més de 560 oportunitats de treball, gràcies a l'acció directa a empreses, campanyes de màrqueting i comunicació a associats de diferents confederacions d'empresaris. Per facilitar el treball, es va elaborar un llibre i un CD on es recollien els perfils de tots els candidats. El 96% dels candidats van rebre almenys una oferta per part del Departament de Prospecció de *Creade-Lee Hecht Harrison*.



#### **Resultats:**

Als 12 mesos de programa, el 90% dels candidats estaven recol·locats.

Gràcies a una bona coordinació amb l'Administració i els mitjans de comunicació es va aconseguir compartir sinèrgies i transmetre l'èxit que entre tots es va aconseguir.

## **2.- OUTPLACEMENT INDIVIDUAL**

### **2.1- Inclouen *outplacement* com a política de RH:**

Dins la política de RH i com a bones pràctiques, a les persones que es desvinculen involuntàriament de l'empresa se'ls ofereix un programa d'*outplacement* amb les condicions de sortida, a més de la indemnització.

**Situació d'inici:** seria el cas d'una companyia que a la política de RH inclou avaluacions de desenvolupament i, si són desfavorables en funció d'una sèrie de paràmetres establerts, l'empresa decideix que la persona no pot continuar a l'empresa perquè no està evolucionant o perquè l'actitud o l'activitat no són adequades als nivells d'exigència que es demanen per al lloc de treball.

**Programa:** es tracta des d'un principi la desvinculació psicològica i les reaccions emocionals al canvi per tal que ho superi i surti del "dol" i així pugui començar el programa d'*outplacement*. Consisteix, en una primera fase, en *coaching* d'assimilació del nou rol de transició de carrera per poder passar després a treballar la seva empleabilitat, competències, reptes assolits en la seva trajectòria o motivacions, entre d'altres, així com donar una orientació a la recerca d'un objectiu professional. Aquesta empresa els dona la possibilitat de poder començar el programa uns mesos abans de finalitzar el contracte i així quan s'acabi haver avançat ja part del programa i minimitzar el temps de recerca.

### **2.2- L'empresa no ho contempla com a política de RH:**

**2.2.1- L'empresa ha de prescindir d'un lloc de treball i hi ha "dolor" en l'acomiadament** perquè la persona porta molts anys treballant i ha donat molt valor a l'empresa. Com a gratificació, a més de la indemnització li ofereixen un programa d'*outplacement* per ajudar-lo.

**Situació d'inici:** es va donar un cas en una empresa del sector farmacèutic on una persona de la direcció tenia un projecte amb data de finalització. Va acabar el projecte i després del bon treball efectuat i veient la situació del mercat laboral, la direcció de RH i la direcció general van decidir oferir-li un programa d'*outplacement*.

**Dificultats:** el programa es va desenvolupar com el mencionat en el punt 2.1, encara que la dificultat va sorgir quan en la recerca de l'objectiu es pretenia que fos del mateix sector farmacèutic. Essent una persona que havia passat per diferents departaments, el seu punt fort seria la polivalència però li mancava una orientació clara i una experiència que aportés valor en una àrea diferenciada.

**Punts forts del programa:** una vegada distingides les seves competències i orientació, es van marcar empreses diana i contactes per tal d'oferir un projecte dins d'un sector que necessitava innovació. Una vegada elaborat el projecte es

va oferir a persones que el coneixien i que hi tenien confiança per realitzar un projecte ambiciós.

2.2.2- La persona que es desvincula sol·licita en la negociació de la seva sortida un programa d'*outplacement*, per tal de tenir una empresa que l'ajudi a orientar-se i recol·locar-se.

**Situació d'inici:** es dona en moltes ocasions, en la seva majoria directors financers que actualment moltes empreses decideixen externalitzar. Normalment són mitjanes empreses i algunes no coneixien l'existència d'aquest servei. El propi afectat sol·licita, a més de la indemnització per la seva trajectòria i la bona feina feta, que l'empresa li ofereixi un programa d'*outplacement* per ajudar-lo a reforçar la seva empleabilitat i a fer una recerca de feina en la situació actual del mercat.

2.2.3- La persona que dins del seu contracte té una clàusula en la qual s'explicita que, en cas d'acomiadament abans d'un termini establert, se li oferirà un programa d'*outplacement*.

**Situació d'inici:** a les persones que surten d'un programa d'*outplacement* de perfil manager, se'ls recomana des de la pròpia empresa que ha conduït el seu procés d'*outplacement* que el nou contracte inclogui una clàusula d'aquesta mena.

## Materials

### Bibliografia bàsica

---

Lindley Burton, Mary; Wedemeyer, Richard A. *In Transition: From the Harvard Business School Club of New York's Career Management Seminar*. New York: Harper Paperbacks, 1992.

Meyer, John L.; Shadle, Carolyn C. *The Changing Outplacement Process: New Methods and Opportunities for Transition Management*. Santa Barbara: Praeger, 1994.

### Materials en línia

---

"Jornada Anual Premium: Què hi ha darrere un acomiadament". Fundació Factor Humà, 17/11/2010.



La pel·lícula *Up in the air* va ser un bon punt de partida per parlar de la importància d'abordar el dur moment de la desvinculació de la forma més adequada possible. Ho vam reflexionar amb diferents experts en clau emocional i de sensibilització.

[http://www.factorhuma.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7939](http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=7939)

### Programa BTV Respira sobre l'Acomiadament

Arxiu del programa de BTV inspirat en la Jornada Anual Premium 2010 de la Fundació Factor Humà.

<http://www.btv.cat/alacarta/player.php?idProgVSD=11126>

"How to... manage outplacement". *People Management Online*, 09/08/2007. (Article consultat on line: 27/08/2007)

Per a les persones directament afectades en una reducció de plantilla, un procés d'*outplacement* pot suposar l'oportunitat de replantejar la situació. En aquests casos, treballar amb un proveïdor extern els pot facilitar una oïda imparcial.

Traducció disponible a factorhuma.org a:

[http://www.factorhuma.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2390](http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2390)

### Outplacement Firms Struggle to Do Job

Article de *The Wall Street Journal* que assenyala l'augment de la demanda de serveis d'*outplacement*, però també critica la baixa qualitat d'alguns programes.

<http://online.wsj.com/article/SB125069793645343423.html>