

# DESARROLLO, EMPLEABILIDAD Y OUTPLACEMENT

**JAVIER MOURELO GÓMEZ**

*Director de Desarrollo de RRHH en Clifford Chance  
y Profesor de Compensación y Beneficios  
del Máster de RRHH en el CEF*

**ALBERTO CÓRDOBA MARTÍNEZ**

*Business Director. DBM Spain*

## **Extracto:**

**L**A complicada situación económica que se vive en la mayor parte del mundo en la actualidad, y muy particularmente en España, con tasas de desempleo cercanas al 20%, debe hacernos reflexionar sobre cómo debemos enfocar el desarrollo y la trayectoria profesional de las personas en nuestras organizaciones.

El artículo se centra en la inevitable relación de causalidad entre formación y desarrollo profesional y grado de empleabilidad personal (algo especialmente relevante en etapas recesivas en las que el mercado de trabajo se contrae).

Asimismo, se destaca la necesidad de implantar mecanismos y herramientas como el *outplacement* para fomentar la movilidad laboral, o lo que es lo mismo, que la masa de personas en activo aumente, reduciendo el número de desempleados.

Finalmente, se hace una reflexión sobre la conveniencia de agilizar el marco de relaciones laborales vigente en España, utilizando el modelo de *flexiseguridad*, algo ya asentado con éxito en diferentes países de nuestro entorno. Se trata de que cada persona pueda tener un trabajo interesante, no de mantener a toda costa un puesto de trabajo concreto.

Todo ello irá, además, en beneficio de la necesaria productividad y sostenibilidad de nuestro tejido empresarial, algo ya imprescindible en un entorno global cada vez más exigente y competitivo.

**Palabras clave:** formación, desarrollo, empleabilidad, flexiseguridad, recolocación y productividad.

# PROFESSIONAL DEVELOPMENT, EMPLOYABILITY AND OUTPLACEMENT

**JAVIER MOURELO GÓMEZ**

*Director de Desarrollo de RRHH en Clifford Chance  
y Profesor de Compensación y Beneficios  
del Máster de RRHH en el CEF*

**ALBERTO CÓRDOBA MARTÍNEZ**

*Business Director. DBM Spain*

## **Abstract:**

**T**HE harsh economic situation virtually the entire world is undergoing at the moment, very particularly in Spain, with an unemployment rate of about 20%, should make us reflect on how to focus the professional development and career guidelines of those in our organizations.

This article focuses on the inevitable causal relationship between training and professional development on the one hand, and the degree of individual employability on the other (something particularly relevant in times of recession when the labour market decreases).

Moreover, the need to implement tools and mechanisms to promote positional mobility such as outplacement is emphasised. The aim is clearly an increase in the size of the active workforce by reducing the number of unemployed workers.

Finally, a reflection is made on the advisability of making current working relationships in Spain more flexible by using the flexicurity scheme, something already performed with success in a variety of European countries. It is about offering every single person an interesting job, rather than keeping a particular position at any cost.

All the above mentioned will be to the benefit of the necessary productivity and sustainability of our business world, something already essential in an increasingly competitive and demanding global environment.

**Keywords:** training, development, employability, flexicurity, outplacement and productivity.

# Sumario

1. Formación y desarrollo.
2. Empleabilidad.
3. Flexiseguridad.

La barandilla.

A lo largo de esta que crisis que seguramente aún recordaremos dentro de varias décadas como «la crisis de 2007-2011», podemos ir sacando algunas conclusiones relevantes. Algunas conclusiones que nos deberían de servir para aprender de nuestros errores y, por lo tanto, evitar volver a repetirlos. Aunque ya sabemos que el hombre es el único animal que tropieza dos (y más veces...) en la misma piedra.

En contra de lo que se dice, una de las conclusiones válidas no es que la retribución variable excesiva haya provocado la crisis financiera y supuesto la caída de gigantes como Lehman Brothers y otros. Una cosa es que los sistemas de retribución de muchas compañías estén mal planificados y peor supervisados y que la codicia de muchos altos ejecutivos sea muy superior a su profesionalidad, y otra muy diferente que una crisis global como ésta, más pronunciada aún a nivel local, haya sido causada por esa razón.

Sí podemos, sin embargo, estar todos de acuerdo en que el flanco más débil en momentos tan dramáticos como el actual se encuentra entre los trabajadores menos y peor formados. En este sentido, cabe recordar algunos datos ciertamente ilustrativos: en España la tasa de paro se acerca al 20% de los trabajadores. Pero esa cifra se desglosa de la siguiente manera:

- Españoles desempleados: 16%.
- Extranjeros desempleados: 28%.
- Universitarios desempleados: 8%.
- Trabajadores con educación primaria en paro: 24%.

Esto nos lleva a concluir la conveniencia, o mejor dicho, necesidad, de potenciar la formación de los trabajadores. La formación lleva al desarrollo de las personas, y el desarrollo a su *empleabilidad*. Esto es algo que no se consigue en el corto plazo, pero cuanto antes comencemos, antes llegaremos al objetivo. Y todo ello nos lleva al concepto de «flexiseguridad», que tan buenos resultados está dando en países como Dinamarca u Holanda, por poner dos ejemplos.

## 1. FORMACIÓN Y DESARROLLO

Uno de los tics habituales que se da en la mayoría de las organizaciones cuando la cuenta de resultados comienza a titubear consiste en reducir drásticamente las partidas presupuestarias destinadas a la formación de sus empleados. Con frecuencia, quienes han pregonado que «las personas son el activo más importante de nuestra compañía» y han defendido la formación como una inversión, no como un gasto, son los primeros en plantear recortes en este ámbito. Así está ocurriendo en esta crisis en un número importante de empresas.

Seguramente esta actitud miope es capaz de maquillar los resultados de un ejercicio fiscal, pero no, desde luego, de mejorar la competitividad y la productividad de la organización a medio y largo plazo, es decir, no va a ayudar en nada a su sostenibilidad.

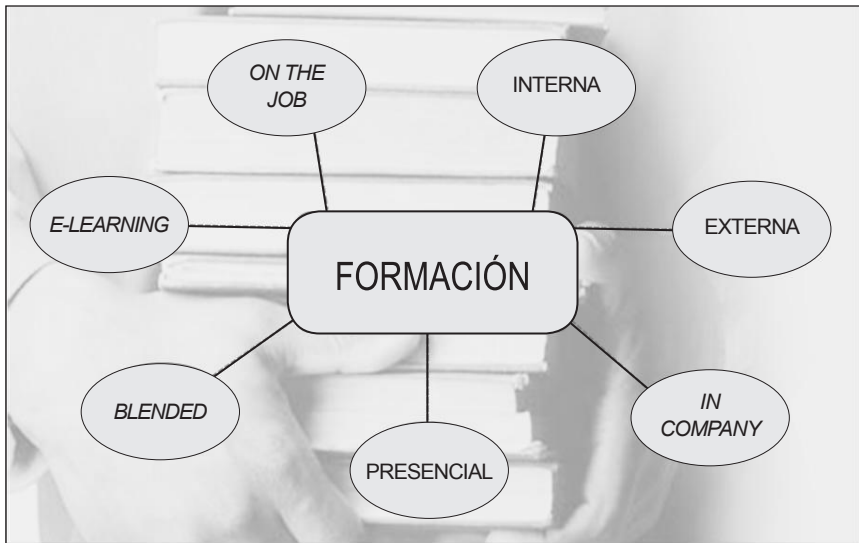
Decíamos antes que la retribución variable no era la causante en absoluto de la actual crisis económica y financiera. Sin embargo, algo absolutamente escandaloso es el diseño de sistemas de bonos por desempeño del todo cortoplacistas, dirigidos a aumentar el valor de la acción en un tiempo récord, en claro perjuicio de la salud, a largo plazo, de la organización.

En momentos complejos como los actuales es cuando más necesaria se revela la formación continua de nuestros empleados. Así lo han entendido muchas organizaciones a la hora de crear y potenciar sus Universidades Corporativas. El concepto puede parecer algo grandilocuente y, por lo tanto, alejado de nuestra realidad empresarial (el 99,86% de nuestras empresas son pymes y el 89% del empleo generado en nuestro país corresponde a empresas con menos de 20 empleados), pero, en realidad, el aspecto nuclear de la Universidad Corporativa es asumible por cualquier organización: en esto, ciertamente, el tamaño no importa. Se trata de llevar a cabo una óptima gestión del conocimiento interno y de crear una cultura de aprendizaje:

- Más de la mitad del conocimiento subyacente en una empresa se pierde por falta de una adecuada gestión del conocimiento, como refleja un reciente estudio de KPMG, según el cual el 67% de los encuestados cree que gestiona demasiada información y el 56% se queja de tener que empezar de cero cada vez que se enfrenta a un nuevo proyecto.
- Se impone, pues, una extensión y un mejor aprovechamiento de la formación *on the job*: la más barata y, a la vez, más necesaria de las modalidades formativas. Volvamos (parcialmente) al modelo clásico de enseñanza «maestro-aprendiz».

- Junto a ello, debemos utilizar también los beneficios de una adecuada formación interna más formal: cursos, conferencias, talleres organizados por y para la organización, con instructores internos que forman a otros compañeros.
- Del mismo modo que no debemos minusvalorar el conocimiento subyacente en una organización, la situación opuesta, consistente en no acudir suficientemente a la formación externa, es igualmente peligrosa. La oferta en este punto es cada vez mayor y más competitiva, por lo que es un momento idóneo para reciclar conocimientos y habilidades con ayuda de expertos externos.

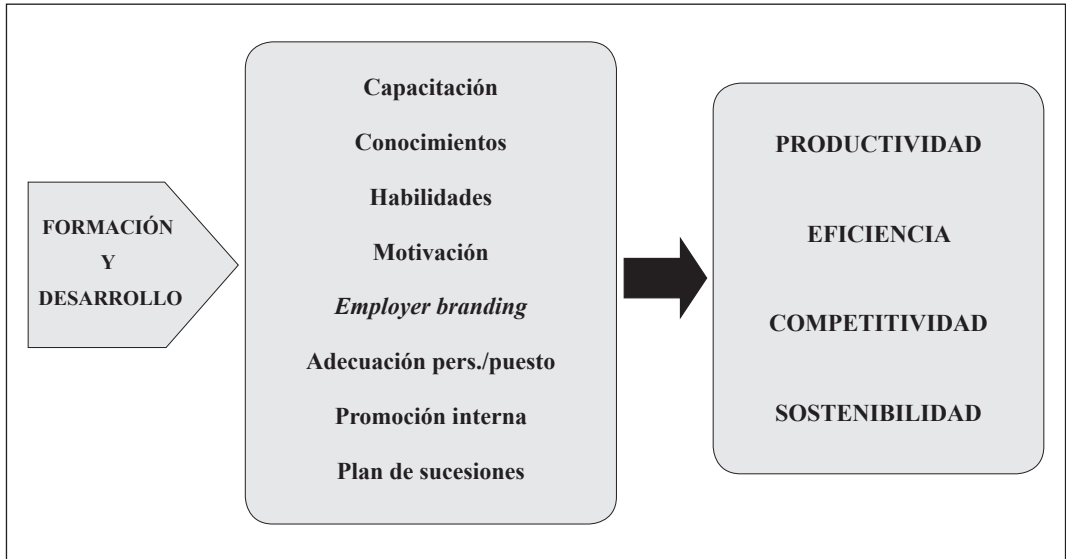
**CUADRO 1.**



La posibilidad de formación en una empresa tiene, entre otras, las siguientes implicaciones:

- Mayor capacidad y actualización en los conocimientos y habilidades de los empleados.
- Mayor satisfacción y motivación por su parte.
- Reputación en términos de *employer branding* para la organización.
- Mayor promoción interna y mayor porcentaje de éxito.

En este último punto, es ilustrativo el dato según el cual las empresas del índice internacional Fortune 500 con mayor EBITDA cubren algo más del 60% de sus vacantes con promociones internas, mientras que las empresas del *ranking* con menor EBITDA lo hacen sólo en un 30%.

**CUADRO 2.**

En el **cuadro 2** podemos comprobar las ventajas de un modelo basado en la formación y el desarrollo, tanto para el empleado como para la organización.

## 2. EMPLEABILIDAD

La realidad laboral ha variado enormemente en las dos últimas décadas. Si hasta los años 80 del siglo pasado la foto habitual consistía en que una persona desarrollaba toda su vida laboral en una o dos empresas, en la actualidad el escenario habitual es, sin embargo, el de un trabajador que cambia de posición con mucha mayor frecuencia.

Diversas razones influyen en ello:

- Un mayor dinamismo en el mercado de trabajo (salvo en años críticos, como los actuales).
- Un aumento en la movilidad funcional y geográfica (si bien, el diferencial con la mayoría de nuestros vecinos europeos se mantiene demasiado elevado).
- Un acceso rápido y sencillo a las diversas oportunidades profesionales (a través de internet y otros canales sumamente accesibles).
- Una mejora en la formación técnica, como consecuencia de la creciente oferta de másteres y cursos.

- El cambio en los valores y prioridades en las personas nacidas a partir, fundamentalmente, de 1980, entre las que prima el interés por conocer y probar experiencias novedosas, por encima de la posible lealtad a una empresa.
- La imparable globalización, que abre a cada profesional, literalmente, las puertas del mundo.

Todo lo anterior nos acerca a un concepto imprescindible en el mercado laboral del siglo XXI: el de «empleabilidad».

La Organización Internacional del Trabajo la define como «las competencias y cualificaciones transferibles, que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten, con miras a:

- *Encontrar* un trabajo decente,
- *progresar* en la empresa, o
- *cambiar* de empleo».

La empleabilidad, por tanto, tiende a manifestarse tanto *ad intra* como *ad extra*. Y en realidad, cuando una persona está formándose con miras a poder desempeñar mejor las funciones de su posición actual, se está, asimismo, convirtiendo en un profesional más fácilmente *empleable* en otra empresa y, muchas veces, en otro sector.

El reciente Informe Fundipe sobre Empleabilidad distingue varios tipos de factores que impactan en la empleabilidad de una persona:

- Factores personales (mentalidad del individuo, versatilidad, polivalencia, gestión del cambio).
- Políticas internas de RRHH (flexibilidad, prácticas de relaciones laborales de la organización).
- Entorno socio-económico (estabilidad en el empleo, dinamismo del mercado de trabajo).
- Factores educativos y académicos de la persona y del país.
- Factores profesionales del individuo (experiencia y otros).



## CUADRO 3.



En todo caso, sin la decidida voluntad personal para convertirse en un profesional *empleable*, los demás factores enumerados serán insuficientes para la adaptación de un trabajador al cambiante entorno laboral.

En España la tendencia señalada hasta aquí choca aún, en cierto modo, con nuestra mentalidad. Como botón de muestra, la creciente apetencia de nuestros jóvenes por engrosar la inflada cifra de funcionarios de las numerosas Administraciones públicas, cifra que ya casi alcanza los tres millones de personas y que contrasta con países más avanzados como Estados Unidos o los de nuestro entorno europeo, mucho más amantes de emprender e innovar.

Sin alejarnos de tema de estudio, podemos comprobar cómo, cada vez más, las empresas españolas redoblan sus esfuerzos en el campo de la responsabilidad social corporativa. Esta corriente, que se mantiene fuerte en la mentalidad colectiva de las organizaciones a pesar de la recesión, ha venido para quedarse, especialmente entre las empresas grandes y medianas. Y no debemos olvidar que uno de sus principales ámbitos de aplicación es el de la diversidad, facilitando el acceso a mayores oportunidades para un número creciente de empleados *distintos* al del perfil tipo de profesional exitoso: inmigrantes, minusválidos, etc.

Y en este punto, encontramos la indudable relación entre las políticas activas de formación y ayuda a los colectivos más desfavorecidos (fuera y dentro de la organización) y la empleabilidad que van adquiriendo estas personas.

Concluamos, pues, que la tendencia consiste claramente en una mayor preocupación de las compañías por hacer de sus empleados personas más flexibles en términos de empleabilidad, tanto interna (aprovechamiento de oportunidades de promoción y carrera), como externa.

### 3. FLEXISEGURIDAD

Veíamos antes el cambio de paradigma experimentado con relación a la duración media en el desempeño de una determinada posición, duración que se ha reducido espectacularmente en las últimas décadas.

Además de las razones apuntadas entonces, una reciente frase de Claus H. FREDERIKS, ministro de Trabajo de Dinamarca, resulta reveladora:

«En un mundo globalizado, los Gobiernos pueden tratar de proteger los empleos, y muchos países lo hacen. Pero, a largo plazo, la realidad es que no es posible garantizar ningún puesto de trabajo».

La buena noticia es que, a cambio, sí es posible y conveniente facilitar el acceso a *otros* puestos de trabajo, es decir, mantener a las personas laboralmente ocupadas.

La sangría de despidos y trabajadores arrojados al paro que vive España durante ya demasiado tiempo hace plantearse si la legislación laboral vigente es la más adecuada, especialmente, para periodos recesivos como el actual.

España ocupa, según el Banco Mundial, el lugar número 156 sobre 178 posibles en facilidad y flexibilidad para contratar y despedir trabajadores, muy por detrás de Estados Unidos (5.º lugar); Canadá (8.º), Gran Bretaña (20.º) o Japón (32.º).

Frente a este modelo, se impone el concepto, mucho más sofisticado, de flexiseguridad, utilizado desde hace ya tiempo en países como Dinamarca, Austria u Holanda, países que pueden presumir de estar entre los que mantienen tasas de desempleo más bajas.

Más allá de la necesidad de adaptar la filosofía de la flexiseguridad a las circunstancias y cultura de cada país, el modelo ha sido ya adoptado por la Unión Europea dentro de la Estrategia de Lisboa.

¿En qué consiste la flexiseguridad? Fundamentalmente en dinamizar y flexibilizar el mercado de trabajo, de modo que las personas puedan:

- encontrar un puesto de trabajo en el menor tiempo posible una vez que se han quedado sin empleo, o bien
- pasar de una posición a otra en una diferente compañía en el menor intervalo de tiempo posible.

Se trata de «proteger el empleo, no el [concreto] puesto de trabajo», en palabras de Esperanza Suárez, autora del libro «Tendencias en la Dirección de personas: de la flexibilidad a la flexiseguridad».

¿Cómo conseguir este objetivo?:

- Estableciendo una cultura (y los medios necesarios) de aprendizaje y reciclaje permanentes a lo largo de una relación laboral.

- Manteniendo, y hasta aumentando, esa formación continua y de calidad cuando un trabajador se quede en situación de desempleo.
- Junto a ello, se necesitan políticas activas de dinamización del mercado de trabajo, y facilitar e impulsar la transición hacia nuevos puestos de trabajo. En este punto, el camino que debe recorrer el Servicio Público de Empleo Estatal (antiguo INEM) hasta convertirse en un verdadero servicio de colocación se nos antoja francamente largo y tortuoso.
- Implantando sistemas de Seguridad Social con mejores prestaciones por desempleo. De este modo, los despidos (mucho más baratos) dejan de ser algo traumático. Las mejoras se cifran, especialmente, en más tiempo de prestación y en un subsidio superior. En Dinamarca, por ejemplo, el empleado despedido percibe hasta un 80% de su último salario. A cambio, cuando un desempleado rechaza una oferta de trabajo adecuada, su ayuda económica se ve recortada drásticamente.
- Para conseguir todo lo anterior se requiere una legislación laboral mucho más flexible y también mucho más fiable y segura.

Si decimos que el Servicio Público de Empleo Estatal es, en su actual configuración, incapaz de proveer de empleos a quienes lo necesitan, ¿quién o quiénes serán capaces de dinamizar este mercado de trabajo tan ralentizado?

De nuevo conviene echar un vistazo a otros países, como los anglosajones, donde las prácticas de *outplacement* están ampliamente consolidadas. Veámoslo en forma de cuento:

## LA BARANDILLA

El papel de la empresa en la carrera profesional del trabajador se construye todos los días, pero sobre todo se define en uno de los momentos clave el despido. Es ahí cuando la persona más apoyo necesita.



**En la escalera de la vida no se avanza a saltos, se avanza a pasos.** Y en cada paso hay siempre una conexión con el anterior. Nuestra necesidad de sentirnos seguros nos lleva a apoyar un pie en cada escalón para poder llegar al siguiente. Sabemos que no hacerlo implica una posible caída.

---

Yo me he caído muchas veces. Pero casi siempre ha sido por no agarrarme a la barandilla

---

Yo me he caído muchas veces. Pero casi siempre ha sido por olvidar esta norma, por no agarrarme a la barandilla. Porque éste es el tercer elemento que surge. Podemos utilizar una barandilla para poder

seguir subiendo. No todo tiene por qué estar en nuestras piernas. Para algo están las otras dos extremidades.

Como vosotros, yo también fui niño. Seguramente más regordete, seguro que mucho más torpe. El caso es que, dada mi coordinación psicomotriz, mi madre tuvo que hacer de barandilla; ella se encargó de que pasara de ir a gatas a caminar. En el camino me caí muchas veces. Todas las veces en que decidí obviar la barandilla.

Pero pasó el tiempo y llegó el día de ir a preescolar, de comenzar a vivir y sobrevivir en sociedad. Llegó el día de alejarme de mi madre. Aunque ella no dejó que eso sucediera demasiado. No sólo se empeñaba en hacerme el bocadillo y recogerme cada día, sino que, víctima de las revistas de padres, también acudía con regularidad a ver a la profesora para «saber qué tal mi niño». De esa época yo no creo que sacara mucho más que mocos. Pero obtuve un nuevo colegio.

Gracias a la obstinación de mi madre en su rol de barandilla, la profesora acabó por mojarse. Y en lugar de olvidarse de mí en cuanto salí por la puerta del jardín de infancia, ella fue capaz de decirle a mi madre

---

Ella no lo sabe, pero dejó en mí más huella que el tiempo.

---

lo que no quería oír. Mi progenitora ya había elegido un colegio para mí. La profesora le dijo que «ahí me iba a ir mal». Siempre me ha preocupado qué debió ver en mí para emitir semejante diagnóstico. Pero el caso es que fue determinante. Ella hizo de barandilla y acabé en el colegio que recomendó, el más adecuado a mi perfil. Todavía no sé cuál es mi perfil, pero nunca se lo agradeceré lo suficiente.

Así empecé la famosa EGB. Y con ella, muchos balones de reglamento. Pero de vez en cuando mi madre iba a ver a la famosa profesora de preescolar. Y ahora era mi madre la que le contaba «qué tal mi niño». El caso es que, durante algún tiempo, siguió un cierto vínculo entre el chalet donde derroché mocos y heridas y el patio donde se jugaban dieciséis partidos al mismo tiempo entre niños que sólo se diferenciaban en los zapatos.

Y en ese patio, vi cómo la EGB se transformaba en BUP y mi cara sonrosada en traumáticos granos. Está claro que a mí me preocupaban más éstos que los temas, no así a mi madre. Para mi vergüenza, siguió yendo ver a los profesores con más regularidad de la que yo hubiera querido. Supongo que algún día conseguiré ver la parte positiva de ello.

---

Yo no lo sabía, pero era la última vez que iba a tener barandilla.

---

Aunque los granos seguían sin solución, los temas sorprendentemente fueron pasando. Y así, antes de la universidad, nos obsequiaron con un año

académico con una denominación tan explícita como ilusoria: Curso de Orientación Universitaria. No sé si nos orientaron o no; el caso es que cuando llegó junio y pasó el trance burocrático de la Selectividad, me vi dudando entre hacer Ingeniería Industrial o Periodismo.

Sabía que la primera de las opciones me convertía en el yerno ideal para cualquier madre del tardofranquismo. La segunda me condenaba a las gafas de pasta. A la hora de elegir me sentí solo. Salió a mi encuentro mi profesor de Filosofía.

Era un tipo joven, divertido, que no sólo enseñaba, hacía disfrutar del aprendizaje. Cinéfilo él, nos enseñaba cada tema, cada autor, con una película de prestigio. Él no lo sabe, pero dejó en mí más huella que el tiempo. El caso es que me reuní con él y me abrió los horizontes, me planteó preguntas abiertas, buscó mi felicidad futura, vio los pasos necesarios para conseguirlo. No me dijo qué hacer, lo encontré yo.

---

Al comenzar a buscar trabajo, me vi dando un salto. Sin red. Tenía que subir escalones y nadie me decía cómo, no tenía un solo sitio donde poner el pie.

---

Tomé el camino de mejor relación con la potencial suegra y cada cierto tiempo iba a ver a mi profesor de Filosofía. Se le iba cayendo el pelo, pero no la preocupación por mí. El apocalíptico informe PISA demuestra que el tránsito del colegio a la

universidad puede ser el salto más complicado, afortunadamente yo lo di a pasos. Y con una barandilla.

En la carrera descubrí el café. Y las noches más largas que los días. Mi madre ya no iba a ver a los profesores. No porque ella no quisiera, sino porque tuve que prohibírselo. Y así, entre septiembreros y cursos factoriales, llegó el último año, llegó el Proyecto Fin de Carrera.

La novedad no es que fuera un proyecto, sino que era algo real, que se iba a hacer algo que iba a servir para algo. Tan simple como eso. Y todavía más, para que esa realidad fuera tangible, se iba a hacer para una empresa. Así aparecían dos figuras nuevas: mi jefe de proyecto en la empresa y mi jefe de proyecto en la escuela. Había pasado de no tener ningún jefe a tener dos. Pero lo mejor es que el segundo también se ocupó de realizar un seguimiento cuando la bolsa de trabajo de la universidad me consiguió una beca para trabajar en otra empresa.

Volví a tener barandilla. Alguien que se ocupaba de ver cómo estaba, qué resultados daba y qué tenía que aprender para dejar de ser un teórico y hacer algo que sirviera para algo. Yo no lo sabía, pero era la última vez que iba a tener barandilla.

Porque al acabar la beca, me vi dando un salto. Sin red. Tenía que subir escalones y nadie me decía cómo, no tenía un solo sitio donde poner el pie. Sí, hubo mucha gente que me recomendó tácticas para buscar trabajo, algunos me enseñaron su currículum como si fuera un modelo en el que fijarse. Hice uno y, sin saber si valía, lo mandé a todas partes. Me vi optando a puestos tan parecidos como director de marketing, ingeniero de producción o comercial de productos caninos. Me vi respondiendo a preguntas sobre mi

---

No tenía ni idea de qué debía elegir, qué había que hacer, qué responder, qué comunicar, qué debería aceptar. Sabía que algo bueno debía haber para buscar bien un trabajo, pero nadie sabía decirme qué era.

---

mayor defecto o cómo me veía en diez años. Me vi diciendo a mi entorno de conocidos que no sabía muy bien qué trabajo buscaba. Me vi negociando cifras sin saber un solo rango salarial.

Porque no tenía ni idea de qué debía elegir, qué había que hacer, qué responder, qué comunicar, qué debería aceptar. Intuición y nada más. Sabía que algo bueno debía haber para buscar bien un trabajo, pero nadie sabía decirme qué era.

El caso es que la suerte me dejó en un puesto que ya no iba a abandonar después, el de consultor. **La decisión que luego se reveló más importante en mi vida no había sido tomada conscientemente.** Ni siquiera de forma inconsciente; llegué ahí por puro y mero azar. Sin la menor racionalización, sin la menor convicción.

Una vez dado el salto, tampoco me encontré con ninguna barandilla. Estuve en esa empresa seis años, lo suficiente para ser feliz, lo suficiente para saber que quería hacer eso toda mi vida, lo suficiente para saber que buscaba una nueva empresa.

---

La empresa se portó bien, nos indemnizó muy generosamente. Pero nos dejó en la calle.

---

Ahí sí tuve barandilla. Cambié de empresa, pero no de jefe. Todo fue mucho más fácil. Tenía apoyo y tenía convicción. Comencé a dar resultados desde el primer día.

La empresa iba fenomenal, yo era todavía más feliz. Ya no tenía granos; mi madre ya no tenía que ir a ver a los profesores, ya no hacía sólo cosas teóricas. Es cierto, tomaba todavía más café, pero disfrutaba cada momento de mi trabajo, amaba el sitio en el que estaba. A todo el mundo se lo decía, todos los clientes lo vivían.

Hasta que llegó el día en que dejamos de ser *core*. Decía Woody ALLEN que la palabra más bonita del mundo no es «amor», es «benigno». En el mundo empresarial, la más fea es *core*. Sólo se aplica cuando hay algo malo que decir.

El caso es que todos los empleados tuvimos que escuchar la palabra *core*. La empresa se portó bien, nos indemnizó muy generosamente. Pero nos dejó en la calle. De un día para otro nos vimos con una cantidad respetable de dinero en nuestras cuentas y sin ni la más remota idea de qué hacer.

Volví a recordar el proceso de salida de la universidad. No tenía una sola barandilla a la que aferrarme. Seguía sin saber buscar trabajo. Otra vez mi supervivencia, mi vida futura iba a depender del azar.

---

Primero dejamos nosotros de ser clientes. Luego dejaron de serlo nuestros conocidos. También afectó a nuestros ex compañeros. Vieron la verdadera empresa en la que estaban. Y bajó el clima. Y con él, la productividad.

---

Ya han pasado varios años desde aquello. Yo tuve suerte, no todos la tuvieron. Algunos se han visto muy seriamente afectados, no sólo no tienen trabajo, tampoco saben qué se les da bien, a qué dedicarse. La empresa que nos despidió se ha visto afectada mucho más.

Cuando salimos de ahí, no sólo éramos los trabajadores más comprometidos del mundo con su empresa, también éramos muy buenos clientes. A base de nuestro empeño, también llegaron a serlo nuestros familiares, muchos de nuestros amigos. Hoy ninguno lo es.

En el proceso de salida, vimos que no les habíamos importado, que sólo habían cambiado nuestro dinero por silencio. Y el resultado fue claro. Todo nuestro entorno supo lo que había pasado. Y con ello, primero dejamos nosotros de ser clientes. Luego dejaron de serlo nuestros conocidos. También afectó a nuestros ex compañeros. Vieron la verdadera empresa en la que estaban. Y bajó el clima. Y con él, la productividad.

---

Viéndolo hoy, hubiéramos cambiado parte de ese dinero por una barandilla, por saber buscar trabajo. Por recolocarnos antes y mejor.

---

Viéndolo hoy, hubiéramos cambiado parte de ese dinero por una barandilla, por un aprendizaje práctico para toda la vida, por saber buscar trabajo. Por saber qué elegir, qué hacer, qué responder, qué comunicar, qué aceptar. Por recolocarnos antes y

mejor. De ese modo, hubiéramos ganado nosotros mucho más dinero. De ese modo, la empresa hubiera perdido mucho menos dinero.

### **Sólo hacía falta una barandilla. Hoy ya sé cuál podía haber sido esa barandilla.**

Como antes dije, yo tuve suerte. Y acabé dedicándome a un negocio nuevo para mí: el *outplacement*. Como buen ingeniero, cuando supe de su existencia, tuve mis reparos. ¿Un sitio donde te recolocan? ¿Y por qué no lo hace el INEM? ¿Un sitio donde te enseñan a buscar trabajo? Pero si eso se aprende en la universidad de la vida...

Hasta que comencé a ver personas que vivían el *outplacement*. Hasta que comencé a ver resultados. De repente, me encontré con que los que vivían procesos de *outplacement* se recolocaban rápido y en buenos puestos. Los que no lo hacían, no dejaban de hablar de la crisis.

---

Era escéptico con el *outplacement*. Hasta que empecé a ver resultados. Vivían procesos de *outplacement*, se recolocaban rápido y en buenos puestos. Los que no lo hacían, no dejaban de hablar de la crisis.

---

Pensé que podía ser casual. Pero las casualidades funcionan para números pequeños, no para grandes. Mi gran cambio fue cuando empecé a ver cómo eran gestionadas estas personas, estos «candidatos».

La rigurosidad de la metodología, el seguimiento cercano y un *coaching* permanente obligaban a la persona a tomarse la búsqueda del trabajo como un trabajo más. Lo primero que aprendían era lo que no hacer. Con ello evitaban muchos errores que todos hemos cometido en la transición a la carrera. Luego, gracias a seminarios, a sesiones individuales y a muchas herramientas tecnológicas, todo ello los llevaba a «saber qué hacer», a saber para lo que sirve y lo que los hace felices. Los llevaba a «saber venderse», a saber exponer sus logros, sus capacidades y resultados. Los llevaba a «saber qué contar», a permitir que su red de amigos supiera cómo poder ayudarle. Los llevaba a identificar permanentemente oportunidades, a convertir la crisis en una excusa para otros y un campo abierto para ellos. **Los llevaba a estar agradecidos al *outplacement* para toda la vida.**

Después, vi cómo se quedaban las empresas que habían proporcionado «barandillas». Al ver que su empresa se preocupaba por la gente y por su carrera en el largo plazo, el clima mejoraba, la productividad subía, la rentabilidad se multiplicaba.

hablaban maravillas de su proceso de salida, esto no afectó a los clientes. Tampoco afectó al personal que permanecía. Al revés, al ver que su empresa se preocupaba por la gente y por su carrera en el largo plazo, el clima mejoraba, la productividad subía, la rentabilidad se multiplicaba.

**Entonces, vi lo que no habían hecho conmigo, entonces vi que la empresa también puede proporcionar barandillas.**

Un despido es duro. Un cambio de empresa es duro. Un cambio de escalón es duro. Pero no es lo mismo dar saltos que tener que dar pasos. No es lo mismo no tener red que poder agarrarse a una barandilla.

Después de eso, vi cómo se quedaban las empresas que habían proporcionado «barandillas». **Gracias a ponerse en contacto con una consultora especialista en *outplacement*, supieron gestionar la comunicación colectiva e individual de los despidos.** Tanto a los que se quedaban como a los que se iban. Pero además, como los profesionales salientes

Un estudio realizado a más de 1.200 empresas demuestra el impacto positivo en resultados del *outplacement*.  
 Ante el análisis de comportamiento en los diferentes indicadores **después de la reestructuración, las empresas que utilizan *outplacement* muestran resultados mucho mejores que las que no lo hacen.**

RESULTADOS TRAS REESTRUCTURACIÓN	¿Utiliza <i>outplacement</i> ?	
	NO	SI
+ Productividad	x	2x
- Problemas legales	28%	15%
- Rotación	15%	0%
- Absentismo	13%	0%
+ Rentabilidad	40%	60%
+ Valor acción	12%	33%

\* Estudio mundial realizado a más de 1.200 ejecutivos de RRHH de primer nivel