

ÁNGELES RUBIO GIL

*Profesora de Teoría de las Relaciones Laborales y Promoción  
del Empleo. Universidad Rey Juan Carlos de Madrid*

**Extracto:**

EN este artículo se analiza el desempleo desde las distintas perspectivas teóricas del mercado de trabajo para llegar de este modo a desentrañar la lógica del *outplacement* tanto desde una vertiente teórica, como en la de su práctica.

La desvinculación programada (*outplacement*) es una herramienta en la gestión de recursos humanos, que vela por el buen desarrollo de las relaciones laborales en la organización, absorbiendo sus cuatro dimensiones: la jurídica, económica, psicológica y social.

Se trata de una solución que introduce mayor flexibilidad en el mercado de trabajo, sustituyendo las dificultades que entraña la figura del despido, por la lógica de la racionalidad económica, pero también la responsabilidad socio-institucional que vela por la empresa como formación humana y por su cuerpo social (*stakeholders*): empleados, proveedores, acreedores y la comunidad en general.

**Descriptor:** *outplacement*, desvinculación asistida, recolocación, reinserción laboral, planificación de recursos humanos, despido, reajuste de plantillas, promoción de empleo, intermediación en el mercado de trabajo, ética en la empresa.

---

## Sumario:

---

1. Introducción. Qué es el *outplacement*.
2. El desempleo desde la teoría del mercado del trabajo.
3. Tipos de desempleo y *outplacement*.
4. Despido y funciones psicosociales del *outplacement*.
5. El personal directivo ante el despido.
6. *Outplacement* como servicio de intermediación.
7. *Outplacement* como servicio de promoción de empleo.
8. Tipos de programas.
9. Fases de un programa.
10. Evolución de los servicios de *outplacement*.
11. *Outplacement* y ética en la empresa. El perfil del profesional del consultor.
12. Conclusión.

Bibliografía.

## 1. INTRODUCCIÓN . QUÉ ES EL *OUTPLACEMENT*

El *outplacement* es un proceso de gestión de los recursos humanos relativamente reciente en el mercado de trabajo español, que toma mayor protagonismo en los años de recesión económica. Es entonces cuando dicha técnica suele presentarse como «panacea» frente a los problemas derivados de la reestructuración de plantillas, lo que dificulta la comprensión de sus verdaderas funciones.

El objeto de este artículo será **el análisis de la recolocación y el *outplacement* como herramienta de gestión de los recursos humanos, su proceso y la verdaderos fines que debe albergar su utilización, y que es tanto suavizar el semblante más severo del despido, como conciliar los intereses económicos, con los sociales de ambas partes**, los empleados separados y la empresa. Lo que a su vez atañe a la **conciliación de dos visiones tradicionalmente opuestas sobre el mercado de trabajo**, las neoclásicas que prioriza los aspectos relacionados con el ajuste económico, y las institucionalistas, que lo hacen con las variables psicosociales.

Su oportunidad afecta por tanto a dos ámbitos, uno el académico como ejercicio descriptivo y clarificador, tanto desde el punto de vista teórico como empírico de la naturaleza la actividad; y otro, más en relación con la práctica profesional, relacionado con el interés por desechar concepciones populares y mediáticas de carácter errático, como las que afirman que las empresas de recolocación y *outplacement* son las beneficiarias directas de las crisis económicas.

El *outplacement* es un término anglosajón bastante utilizado en la literatura administrativa de los últimos años, con él se hace referencia al proceso de desvinculación laboral programada, y que generalmente se lleva a cabo por medio de la contratación de los servicios de una agencia especializada para que apoye a la empresa y a sus responsables en la readaptación y recolocación de aquellos directivos que van a perder su puesto de trabajo.

Sin embargo, cada vez en mayor medida el *outplacement* es contemplado como una solución ética y ventajosa para todo el personal de la empresa y no sólo de los ejecutivos, considerando que la reinserción sin traumas de cualquier empleado, ni episodios de conflictividad, beneficia el clima laboral en su conjunto y la imagen exterior de las compañías.

El *outplacement* es, por tanto, una práctica en la gestión de los recursos humanos, pero que asimismo, como parte de las políticas de empleo por su potencial para su promoción, ha sido empleado por las administraciones públicas para paliar los efectos de los despidos colectivos o el paro de larga duración.

De hecho, los orígenes de *outplacement* (OPC) se encuentran en las prácticas llevadas a cabo por organizaciones y poderes públicos en los EE.UU. durante los años sesenta, debido a diferentes crisis que obligaron al despido de efectivos de forma masiva. La NASA (National Aeronautic and Space Administration), el ejército y la Iglesia fueron las primeras en utilizar estas técnicas con el fin de suavizar tanto interna, como externamente, el impacto de los despidos, en un momento histórico, todavía inserto en un marco laboral de pleno empleo y seguridad laboral.

Siguiendo a Luis PUCHOL (1994) el primero en utilizar el término fue George Hubbes, consultor de Trink, pasando a emplearse, tanto el concepto como su aplicación, como un instrumento de gestión de los recursos en las multinacionales americanas primero, y más tarde a través de la subcontratación de consultoras especializadas, llegando al continente europeo durante los años setenta. En el 1971 aparece en el Reino Unido, y en Francia en los años 1976-1978. En España no podemos hablar de la existencia de este tipo de servicios hasta 1986, momento en el que se desvincula de una consultora de *outplacement*, el principal representante de la filiar, creando una empresa de estas características y de carácter autóctono (Arco Creade).

Puede decirse que el OPC es tanto 1. Un proceso relativamente reciente propio de las relaciones laborales («reubicar»), 2. Un servicio de intermediación y promoción del empleo, 3. Un conjunto de técnicas, de acompañamiento y reinserción laboral, así como, 4. Una herramienta de *management* empresarial.

La primera categoría, la desvinculación programada (OPC) como proceso característico de la gestión de recurso humanos, consiste en una medida más a considerar por la empresa ante el despido, dentro de «un conjunto de opciones, si quiere actuar de la manera más responsable y profesional ante una situación problemática» (EGGERT, 1991), y que si bien en algunos países es considerada de forma todavía excepcional, tiende a insertarse como una función permanente en esta área de la organización.

Por otra parte, en su función de intermediación en el mercado de trabajo, el OPC es «el conjunto de servicios proporcionados por una empresa consultora especializada en aquellos profesionales que buscan empleo y para los que encuentra la forma de satisfacer sus expectativas en el menor tiempo posible» (Asociación Española de Empresas Consultoras de *Outplacement*).

En un sentido amplio, denominase OPC al conjunto de técnicas que, desde la empresa, una consultora, o desde la iniciativa del profesional decidido al redireccionamiento de su carrera, se aplican con el fin de conseguir el mayor éxito posible en su reinserción (URÍA BENITO, 1995). Mientras

en un sentido estricto éstas serían sólo consideradas *outplacement* si son llevadas a cabo por empresas de intermediación (entre la empresa, el empleado y el mercado de trabajo) especializadas en este servicio, y que como tales poseen un conocimiento acumulado que les permite la consecución del proceso en las mejores condiciones. Es decir, en el menor tiempo posible y con las mejores resultados para las partes.

De uno u otro modo, los gabinetes de OPC consiguen la optimización en los resultados en la reinserción laboral, basándose tanto en un conjunto de técnicas de asesoramiento, como en la relación personal que se establece entre consultor y candidato, y que consiguen devolver al mercado de trabajo un profesional fortalecido.

El OPC es considerado, un instrumento que sirve a los objetivos de la gestión, tanto como a la imagen corporativa (función de marketing), al velar por la comunicación interna (con su influencia en el clima social y el desempeño) y externa (frente a los accionistas, proveedores, clientes y potenciales empleados), traduciéndose en ventajas tangibles en la gestión de la comunicación y la imagen corporativa y sobre todo la de los Recursos Humanos:

1. Facilitando el acuerdo en los procesos de despido.
2. Disminuyendo el conflicto laboral.
3. Mejorando el clima social en las organizaciones.
4. Manteniendo la motivación, el desempeño y consecuentemente la productividad.
5. Reforzando la cultura corporativa.
6. Una mayor coherencia y valor (privado) a la formación continua.

Contribuyendo en definitiva, a aminorar la hostilidad por parte del empleado separado evitando así actitudes que puede afectar a la compañía, como la concurrencia en la actividad o la utilización de información.

Por último, una aportación más reciente del OPC han sido los programas que se han ocupado de la preparación psicológica de las personas que habrán de optar por la jubilación o por su anticipación. Siguiendo al profesor LÓPEZ MENA, estos programas diseñan formas aceptables de tránsito hacia esta nueva etapa de la vida con unas mejores expectativas en cuanto a la calidad de vida y usos proclives al deterioro psicofísico anticipado (00:18).

## 2. EL DESEMPLEO DESDE LA TEORÍA DEL MERCADO DEL TRABAJO

El empleo ha sido de forma tradicional una parcela de estudio en las ciencias sociales y del comportamiento, que ha adquirido mayor interés en consonancia con las sucesivas crisis económicas, entendiendo por empleo el conjunto de modalidades de entrada y salida del mercado de trabajo, y una relación que repercute de forma muy relevante en la estructura social, modelando a su vez identidades y estatus sociales (SANTOS, 1995:155). Quiere esto decir que se trata de un mercado en el cual el empleo actúa como mercancía y que como tal genera una relación entorno al salario.

Según André GORZ (1995:181) cuatro son los rasgos que definen al trabajo como mercancía:

- Se desenvuelve en la esfera pública.
- Se destina al uso de otros (es un valor de uso para otros).
- Se vende como toda mercancía (pasa así a convertirse en trabajo abstracto).
- Se realiza en un tiempo medible y buscando los más altos rendimientos.

El modelo de empleo asalariado que caracteriza las sociedades industriales avanzadas, parte de la posguerra mundial, entre los años 50 y 70, con la expansión del modo de producción taylorista-fordista y que junto a la ayuda estadounidense del Programa de Reconstrucción Europea (o Plan Marshall) contribuyó a solventar el gran paro acaecido en el continente tras la contienda, promoviendo aumentos considerables de la productividad, la aplicación de la tecnología a la esfera de la producción y la activación del consumo, retroalimentando dicho sistema y permitiendo una salarización casi-plena de la población activa.

Dicho modelo de acumulación entra en quiebra durante los años setenta bajo la forma coyuntural de crisis del petróleo, pero sobre la base de otra crisis estructural más profunda, que tiene que ver con la sustitución del trabajo humano por nuevas tecnologías, y que más allá de las propias rigideces técnico-organizativas (crisis «de la demanda productos estandarizados»), y socio-institucionales (que gravan la contratación y el despido), consigue que, al igual que se produjo el trasvase de la población empleada del sector primario hacia el industrial, se expulse, en esos momentos trabajadores del sector secundario hacia el terciario, o desde ambos hacia el que ha sido denominado paro estructural.

A estas dificultades para el empleo, cabe añadir en la actualidad los cambios acontecidos en el trabajo, como en la propia concepción sobre lo que se puede considerar como tal (informal, subempleo, no asalariado, «autónomo por cuenta ajena», voluntario, en prácticas, etc.), que dotan al mer-

cado de trabajo de una gran opacidad y no pocas dificultades para comprender la lógica de su funcionamiento, y aún más, para obtener conclusiones fiables sobre la eficacia de técnicas y medidas de creación e inserción.

Desde un plano teórico, en el estudio del mercado de trabajo convergen una serie de escuelas (neoclásica, keynesiana, institucionalistas, etc.) que desde distintas disciplinas (economía, sociología, psicología social) conducen a diagnósticos diferentes sobre el origen del desempleo, sus consecuencias y las funciones del despido como medida flexibilizadora, auspiciando criterios de intervención dispares y no definitivos.

Así, mientras para los **neoclásicos** el mercado funciona competitivamente y asigna de manera eficiente los recursos cuando los agentes económicos se comportan como optimizadores; para el enfoque **Keynesiano**, el desempleo surge a consecuencia de una insuficiencia de la *demanda agregada*, junto con la rigidez a la baja de los salarios, lo que detrae el consumo. Dicho de otra forma:

Siguiendo los desarrollos teóricos llevados a cabo a finales del siglo XIX por los neoclásicos, cuyos representantes más preclaros son WALRAS y MARSHALL, el mercado de trabajo se encargaría de forma automática de la asignación de los recursos, a partir de la oferta y la demanda de empleo.

Los supuestos básicos de esta teoría siguiendo a LOVERIDGE y MOK (1979) <sup>1</sup> son:

1. Tanto trabajadores como empresarios tienen un adecuado conocimiento sobre los salarios y las oportunidades de empleo que rigen en todo el mercado.
2. Trabajadores y empleadores son seres «racionales», en el sentido económico de la expresión y por tanto, maximizan respectivamente la satisfacción derivada de sus salarios reales y sus beneficios.
3. Cada empleador y cada trabajador representan una parte tan pequeña del mercado que sus decisiones individuales no influyen en los salarios.
4. No hay obstáculos a la movilidad del trabajo ni de los factores de producción.
5. Los trabajadores y los empleadores actúan individualmente y no en concierto con otros trabajadores (a través de sindicatos) o empleadores (asociaciones) al tomar sus decisiones de salarios y empleo.
6. El trabajo dentro de un mercado particular es homogéneo y perfectamente intercambiable.

---

<sup>1</sup> Citado por MARTÍN NAVARRO, 1995, pág. 28.

Las críticas a esta corriente no se hicieron esperar, en el sentido de que los mercados que existentes en la realidad no funcionan, ni mucho menos, tan perfectamente como predicen los análisis derivados de esta teoría económica, que sufriría un grave problema de constatación empírica.

Por su parte, John MAYNARD KEYNES, autor de *La Teoría General del Empleo, el Interés y el Dinero* (1936) y en general para todos los que se acogen a **las tesis keynesianas** consideran que la solución se encontraría en el incremento de la inversión de las empresas y del gasto público, aunque para ello sea necesario tener un gran déficit presupuestario. Ya que de no ser así una economía deprimida continuará su curso descendente.

Teorías posteriores como la de la **Producción Doméstica**, de Gary BECKER (1975), y la del **Capital Humano**, de SCHULTZ (1972) <sup>2</sup>, se posicionarán, en vez del lado de la demanda de empleo, del de la oferta, para de este modo explicar el problema. Desde la primera (*A theory of the allocation of time*) enfatizando el papel de la familia, que sustituye al individuo como unidad decisional en cuestiones relacionadas el trabajo y el número de horas ofrecidas, analiza como cada miembro de la unidad familiar decide dividir la capacidad de trabajo de que dispone entre actividades de mercado y fuera del mercado, o no aceptar ciertas condiciones de empleo. Al igual que el despido trastorna el orden familiar preestablecido, a su vez, es la familia la principal implicada en la actitud frente al empleo y los mecanismos de reinserción como el *outplacement*. De ahí el papel que juega en las desvinculaciones programadas atender a las necesidades, opiniones y reacciones al respecto, del cónyuge u otros miembros de la familia.

La **Teoría del Capital Humano** entronca con el modelo neoclásico que nunca fue totalmente sustituido por las teorías keynesianas y que surge de nuevo con fuerza a raíz del agotamiento de las recetas derivadas del keynesianismo. Ha sufrido un proceso de refinamiento que (como afirma Adnet) que en su forma básica mantiene su coherencia, «ya que la existencia de información imperfecta y desempleo es consistente con la aproximación competitiva» (MARTÍN NAVARRO, 36).

Dicha perspectiva considera que el desempleo es consustancial a los mercados imperfectos de trabajo, sindicados y con barreras a la entrada y salida del empleo. Para los teóricos del Capital Humano, los salarios son superiores al mínimo coste marginal que se obtendría en competencia perfecta, y que obliga a reducir el nivel de producción y, por tanto, el empleo o a sustituir trabajo por capital. Para esta corriente, la principal variable explicativa de las dificultades de adecuación de la oferta y la demanda de trabajo, y del desempleo, por tanto, es la ausencia de la formación profesional necesaria, considerándose la formación ocupacional clave en las acciones de reinserción.

<sup>2</sup> SCHULTZ, T.W. (1972): «Investment in Human Capital», *American Economic Review*, Vol. 51, 1961, págs. 1-17. En Blaug 1972.

Las críticas a la Teoría del Capital Humano empezaron a adquirir peso a finales de los 70, cuando se comprobó que las grandes inversiones en educación no se habían traducido en mejoras sociales y económicas, incluso en el ámbito de los economistas adscritos a la tradición neoclásica, como BLAUG, (1976), que observaron que muchas de las predicciones de esta teoría eran refutadas por la mayor parte de los trabajos empíricos realizados.

Otras de las teorías que criticaron contundentemente a la del Capital Humano y que compiten en la actualidad para dar una explicación apropiada de la persistencia de una alta tasa de desempleo y a la rigidez a la baja de los salarios, proceden de las Teorías Institucionalistas del mercado de trabajo, de las que pueden destacarse:

1. La **Teoría de los Contratos Implícitos**, de AZARIADIS (1975) y BAILY (1974), que pretenden explicar la coexistencia de salarios rígidos con altas tasas de desempleo a partir de la distinta aversión al riesgo de empresarios y trabajadores.
2. **Teoría de los Salarios Eficientes** de G.A. AKERLOF y J.L. YELLEN (1986). **Según ésta, una subida de los salarios aumenta la productividad, debido a que cuando los salarios son más altos los trabajadores están más sanos, tienen la moral más alta o registran una menor rotación.**
3. **Teoría de los Trabajadores «Insiders-Outsiders»**, que distingue entre los trabajadores con empleo, que poseen cierta experiencia útil para la empresa que se sienten seguros en sus puestos de trabajo, y los trabajadores que carecen de esta protección o simplemente se encuentran desempleados.

En esta última línea se encuentran los planteamientos de la **Teoría de la Dualización** de DOERINGER y PIORE (1975) y los de la **Segmentación del Mercado de Trabajo** (MINGIONE, 1993 y PAHL, 1991).

Los primeros, consideran que el mercado de trabajo es dual, y que el desempleo es el resultado de la desigualdad y la incertidumbre, inherentes a la economía de mercado, que hace que sean los grupos más débiles social y políticamente, quienes soporten el riesgo de dicho escenario. Los seguros de desempleo, las indemnizaciones por despido, el salario mínimo o las bajas cualificaciones juegan un papel central en la organización del mercado dual, permitiendo la reproducción de un segmento secundario de trabajadores (caracterizado por una elevada rotación, contratos temporales sin indemnización, tareas rutinarias, bajos salarios, inestabilidad...) necesarios para que los empleadores o la elite asalariada puedan garantizar la estabilidad de su propio flujo de rentas. (HERNÁNDEZ, 95:17).

Por último, los teóricos de la Segmentación del mercado de trabajo consideran que no existen sólo dos grupos antagónicos, sino que la pluralidad de condiciones contractuales hacen que existan un número mayor de grupos competitivos por el empleo. A partir de la perspectiva de la complejidad que presiden los modelos basados en «las relaciones sociales de trabajo» iniciado por PAHL (1991) y MINGIONE (1993), y que hacen alusión a todas las formas de empleo, pero también de trabajo (fuera del empleo asalariado convencional) que conviven en el mercado, y que obligan a hablar, no del fin del trabajo en términos de sociólogos como RIFKIN (1996), sino más bien del fin del modelo de contratación y de ocupación casi-plena, que se inicia en los cincuenta.

La profunda crisis económica desatada a principios de los años noventa ha vuelto a poner de relieve uno de los problemas económicos y sociales más graves que tienen planteado la mayoría de las economías occidentales, como es el desempleo masivo, más si cabe en el caso español.

La respuesta de la literatura socioeconómica <sup>3</sup>, en la línea de cada una de los postulados anteriores, se ha centrado en la falta de movilidad geográfica y funcional de la mano de obra; las dificultades en la salida del mercado de los ocupados con mejores condiciones contractuales (carestía y regulación del despido), que se afirma frena las entradas; en la deficiente adecuación entre el sistema educativo y el productivo (que no ha provisto de los perfiles profesionales demandados, más cualificados que los destruidos); pero, sobre todo, en «la estrechez de los mercados», que no han crecido lo suficiente y, cuando lo han hecho, no han demandado una mano de obra suficiente.

Consecuentemente, la solución a dichas rigideces del mercado laboral se ha procurado a través de las sucesivas políticas económicas y la reorganización del tiempo de trabajo, intentando conseguir una mayor flexibilidad de los recursos:

1. Con la reorganización del proceso de trabajo.
2. Modificando la normativa y jerarquía de las cualificaciones.
3. En relación con el principio de formación del salario directo e indirecto.
4. Con la movilidad interna de los trabajadores (funcional, geográfica, jerárquica), y la externa (en cuanto a la contratación y el despido).
5. En las cargas fiscales y sociales del empleo y el despido.

---

<sup>3</sup> RODRIGUEZ-PIÑERO BRAVO-FERRER, M. «Ordenación y flexibilidad del mercado de trabajo», *Relaciones Laborales*, núm. 13, 1993, págs. 1-7. Fundación Tomillo, El Empleo en España y Europa, 1996, Visor. Pág. 69.

De este modo, podría afirmarse que durante las última décadas, las empresas y el mercado de trabajo en general han acometido éstas y otras rigideces (que varían en poco en las taxonomías de los diferentes autores <sup>4</sup>) como demandas de flexibilidad, a través de tres vías fundamentales:

1. La reorganización del proceso de trabajo, a través de la introducción de nuevas tecnologías y una mayor polivalencia funcional.
2. La jerarquía de las cualificaciones y la movilidad interna y externa de los empleados, haciendo recaer polivalencia y diversificación en la contratación y el despido sobre los trabajadores «mas flexibles» en primera instancia.
3. La rigidez en relación con el principio salarial, gracias a la creciente individualización de la relación laboral, y las modalidades de remuneración que diferencian el desempeño. como los «porcentajes», o el trabajo por objetivos.
4. Por último, a través de la externalización y subcontratación de tareas, procurando una mayor especialización en la actividad principal de cada empresa y dedicarse a aquellas tareas específicas en las que verdaderamente es líder.

Debe añadirse, al menos en el caso español, que se ha prescindido en buena medida, de la posibilidad de hacer recaer las reestructuraciones sobre aquellos empleados con mayor antigüedad y privilegios contractuales, debido al mayor coste de los despidos.

El mercado de trabajo español se ha caracterizado, tal vez por estos mismos privilegios contractuales de los trabajadores de mayor antigüedad, de una escasa movilidad interna (*inplacement*) y sobre todo geográfica. Y es que el despido no sólo ha sido muy oneroso en la legislación española hasta tiempos recientes, sino que además, ha chocado con fuertes resistencias culturales e institucionales, no siendo utilizado en su justa medida recursos flexibilizadores del mercado encaminados a solucionar resistencias de diverso tipo, como lo es la desvinculación programada (OPC). El *outplacement*, tanto como instrumento flexibilizador del despido (individual y colectivo), como de la movilidad geográfica (programa especial para cónyuge), a través de sus planes de cualificación y adaptación en habilidades sociales e instrumentales, es decir, en sus tres modalidades y bajo las diferentes fases que lo conforman, se constituye en un agente de movilidad de la mano de obra, y como tal, puja en detrimento del desempleo.

---

<sup>4</sup> BOYER, R. *La flexibilidad del trabajo en Europa*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1986, 278-282. Atkinson, J: «Flexibility or fragmentation? The United Kingdom labour market in the eighties», *Labour and Society*, 12, núm. 1, 1987, págs. 87-105. Entre otros.

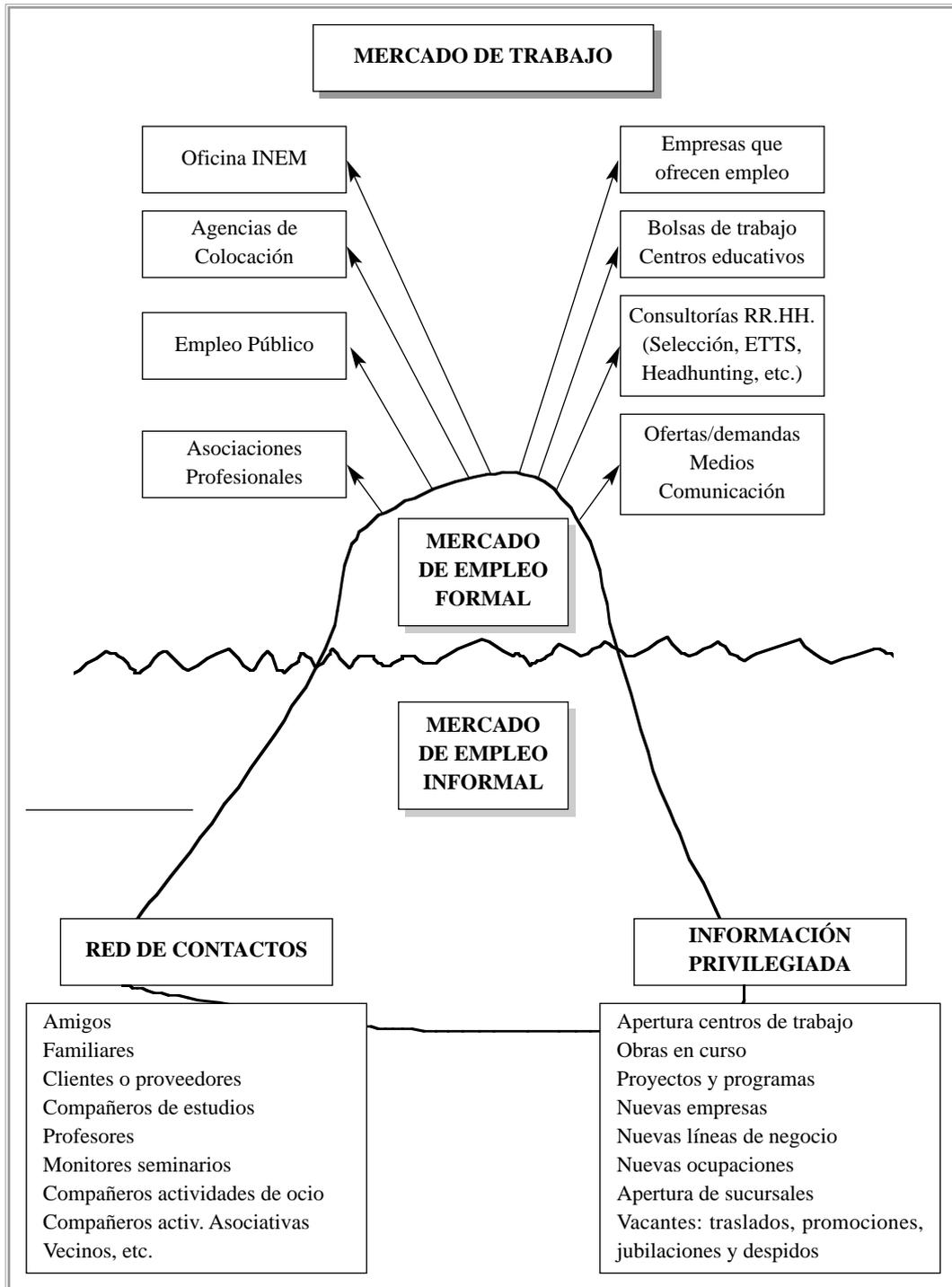


Figura 1.

Parte de la metodología del *outplacement* consistente en la información y formación en las técnicas de búsqueda y consecución del empleo tanto en el mercado formal, como en el informal. En este sentido uno de los enfoques que con más éxito se ha desarrollado en los últimos años es el que postula que los agentes actúan en el mercado de trabajo bajo circunstancias de incertidumbre o información imperfecta. El análisis de las implicaciones de los supuestos de información imperfecta sobre el funcionamiento del mercado de trabajo ha constituido el elemento clave en el intento de explicación global del fenómeno del paro.

La diferenciación entre el mercado de trabajo formal y mercado de trabajo informal, corresponde a la teoría de la Información Imperfecta en el Mercado de Trabajo, y que concilia tanto las teorías de corte Neoclásico, para las que por problemas de comunicación entre oferta y demanda explicarían los aspectos disfuncionales del mercado como el paro; y las Institucionalistas, para las que las redes sociales informales de información serían el resultado de las distintas condiciones de pertenencia y acceso de los diferentes grupos sociales, en virtud del estatus.

Estos dos conceptos suelen llevar a la representación del proceso de búsqueda de empleo a efectos didácticos, a modo de un iceberg, que suscita la idea de relación no proporcional entre la pequeña oferta de empleo sobre la que existe información explícita, y la gran parte de la oferta subyacente.

### 3. TIPOS DE DESEMPLEO Y OUTPLACEMENT

Si bien, los postulados Keynesianos marcaron un hito en el desarrollo de la Teoría del Mercado de Trabajo, por el que el problema del desempleo pasa a un primer plano, dibujando una evolución convergente entre la corriente principal (neoclásica) y el análisis institucional. En opinión de GALBRAITH, dicha revolución habría dejado una herencia bastante negativa debido a la separación entre ambos enfoques del análisis económico, micro y macro, mientras para el estudio del Mercado de Trabajo es fundamental unir ambas perspectivas, necesarias para el diagnóstico y la aportación de las recetas precisas capaces de afrontar la cuestión del desempleo:

*«El paro ha sido considerado casi universalmente hasta nuestros días como un problema macroeconómico, que podía ocasionarse o remediarse mediante el diseño general y la gestión de la política fiscal y monetaria (...) cada vez más se advertirá que el paro proviene de la gestión no óptima y de los cambios de competitividad de determinadas industrias (...). La creciente compartimentalización de la economía en micro y macroeconomía esconde la causa más persistente del desempleo en las naciones industriales maduras: la decadencia de las industrias más modernas»<sup>5</sup>.*

<sup>5</sup> J.M. GALBRAITH, *Historia de la Economía*, Madrid, Ariel, 1987.

Y podríamos añadir más, la propia «compartimentalización» de la economía sin contar con otras ciencias sociales y del comportamiento, como la sociología y la psicología, para la explicación de un fenómeno tan complejo como es el paro, y de los procesos socioeconómicos y psicosociales que, como es el despido, y que le acompañan. Ambas perspectivas, la macro y micro, confluyen en el análisis del desempleo en sus distintas tipologías, y favorecen la formulación de políticas de lucha contra el mismo más eficaces.

Una de las clasificaciones más habituales es la que hace referencia a las características de las personas desempleadas, duración y dinámica de la situación de desempleo y causas del desempleo.

- a) El hecho de que el paro afecte de forma distinta a las personas en razón de sus características personales, ha llevado a hablar **del paro juvenil**, **del paro de las mujeres**, **del paro de los titulados**, etc.
- b) En función de la duración y dinámica de la situación de desempleo, pueden distinguirse diversos tipos de paro (FRYSSINET, 1984, citado en GATEAU, 1990, 19):
  - a. **Paro repetitivo**: afecta principalmente a los jóvenes y mujeres.
  - b. **Paro de reconversión**: afecta sobre todo a los trabajadores relativamente cualificados, víctimas de despidos económicos.
  - c. **Paro de exclusión**: afecta a todos los que quedan progresivamente atrapados en el paro de larga duración. Y puede hablarse de éste en las situaciones de paro iguales o superiores a los doce meses.
- c) En función de las causas del desempleo, éste puede clasificarse de diversas formas, siendo la más habitual y genérica la que distingue entre **paro estructural** y paro coyuntural.

El primero es producto del crecimiento de nuevas industrias y del declive de las tradicionales, como ya ha sido referido. Situación en la cual, el mercado de trabajo deja de demandar profesiones y es preciso desarrollar nuevas industrias y cualificaciones. Para la OCDE el estructural «puede definirse como la parte del paro que no consigue hacer desaparecer una recuperación de la actividad económica» (ICDE, 1994, 33).

El **desempleo coyuntural** (también denominado a corto plazo, friccional o de espera) es el que viene provocado por un cambio de empleo por parte de los trabajadores, con un período de inactividad generalmente corto entre la finalización de un empleo y el inicio de otro (Comunidades Europeas-Comisión, 1993a, 3-4). En el mismo sentido, es definido como desempleo debido «a la incesante movilidad empresarial, sectorial o regional de las personas, en las diferentes fases de su ciclo vital», por lo que también puede darse en economías con pleno o cuasipleno empleo (ARASA, 1988, 42).

El problema estriba en que a pesar de la importancia que para el análisis las diferencias entre paro estructural y coyuntural pudiera tener, en la práctica es muy difícil diferenciar entre ambos, dándose además importantes interacciones. Se considera que los factores que aumentan el paro estructural producen, con frecuencia, un agravamiento del tipo coyuntural que, a la vez, si persiste puede llevar a un aumento del primero (OCDE, 1994, 33).

Otras clasificaciones añaden además categorías, como el paro originado por la insuficiencia de la demanda (paro keynesiano), propio de las economías en recesión (ARASA, 1988, 42); y el Libro Blanco sobre crecimiento, competitividad y empleo de la UE, diferencia también, entre **desempleo cíclico** (o keynesiano por carencia de demanda), **encubierto** y **estacional**. En donde el primero se encuentra relacionado con los ciclos económicos y es difícilmente controlable, y el segundo, incluye a las personas que no figuran en las estadísticas oficiales, pero que podrían ocupar un puesto de trabajo si tuvieran la oportunidad de hacerlo. Por ejemplo, las amas de casa. Finalmente, el desempleo estacional es consecuencia de las subidas y bajadas de la actividad económica que, en determinados sectores, se dan a lo largo del año como por ejemplo el turismo (excepto las de turismo de nieve y negocios) o en la construcción en invierno (cuando se producen mayores dificultades para la edificación a la intemperie), o hechos como la búsqueda de empleo en el período estival de los estudiantes. Siendo el de servicio de intermediación que atiende las necesidades de empleadores y trabajadores afectados por este tipo de desempleo son las empresas de trabajo temporal, constituidas con este y otros fines basados en la fluctuación de la actividad.

A modo de resumen y en relación con el OPC como agente dinamizador del mercado de trabajo, vamos a considerar cuatro tipos de desempleo más importantes: el friccional, el estructural, de exclusión y cíclico.

El **desempleo friccional**, como ha quedado dicho, es el que se produce cuando los trabajadores están buscando empleo y no lo encuentran en los primeros momentos en los cuales son contabilizados como desempleados, y cuya cuantía depende de la frecuencia con la que los trabajadores quieran o deban cambiar de empleo, así como del tiempo que tarden en hacerlo. Este tipo de desempleo se podría reducir con unos servicios de intermediación en el mercado de trabajo más eficientes; en concreto los de OPC, que minimizan el tiempo de tránsito entre un empleo y otro. No obstante, el despido disciplinario y la posibilidad de abandono voluntario del puesto de trabajo por parte de los trabajadores hará que siempre exista este tipo de desempleo.

El **desempleo estructural** es el derivado del desequilibrio entre los trabajadores que requieren los empresarios y los trabajadores que buscan empleo, y suele relacionarse con la introducción de nuevas tecnologías que requieren también nuevas cualificaciones, como ya ha quedado dicho, con problemas de localización de las actividades (por ejemplo cuando se traslada una industria y los trabajadores no pueden o no quieren desplazarse con ella, o cuando se encuentra en espacios con dificultades para la supervivencia de la unidad familiar –p.e. plataformas petrolíferas–) y siempre que las características personales de los recursos no sean las adecuadas. En general, el paro estructural hace alusión a un ajuste insuficiente entre las características de la oferta y la demanda de empleo,

y puede aliviarse con la reducción de criterios selectivos para la contratación (edad, sexo, raza, nivel educativo), o la implantación de acciones formativas al inicio de dicha contratación. Es en general una modalidad de desempleo que afecta más a la consecución de empleo en puestos directivos (tanto del lado de la oferta como de la demanda), y de ahí que los procesos de *outplacement* puedan contribuir a paliar el problema desde ambas vertientes, la adecuación del personal directivo a la actual demanda de esta modalidad de trabajo, y ayudando a la localización de personal con este perfil, es decir alto potencial y experiencia, a las empresas demandantes.

El **desempleo de exclusión o larga duración** afecta a ciertos colectivos, que como los empleados de más de 45 años suelen encontrar mayores dificultades para la consecución de un empleo tras la pérdida de otro. Aunque también sea característico de otros segmentos de población, es en este colectivo, en especial en el caso de directivos separados de sus puestos, donde se atisba con mayor temor frente a la posibilidad de no encontrar empleo en un tiempo prudencial. El OPC es utilizado para evitar este tipo de desempleo, antes que para cualquier otro, y por tanto, es para el que cuenta con un mayor número de posibilidades y recursos.

El **desempleo cíclico**, por último, es resultado de una falta de demanda general de trabajo. Cuando el ciclo económico cae, la demanda de bienes y servicios cae también y, grupos importantes de trabajadores son despedidos.

Es el momento en el que se gira la mirada hacia las alternativas que, como el OPC o las jubilaciones anticipadas, pueden aliviar la necesidad de reducción de plantillas. Sin embargo, pensar que los servicios de OPC son los beneficiarios más directos de las crisis económicas es una apreciación errática. Es cierto que el incremento de las actividades de OPC puede ser resultado de las políticas de ajuste y reestructuración, pero este hecho, sobre todo para OPC individual y de cargos ejecutivos, es tan propio de épocas recesivas, como de las más prósperas, en las que la apertura de nuevas líneas de negocio, grandes fusiones y operaciones de expansión de las organizaciones pueden demandar diversas reestructuraciones de los recursos. Por el contrario, en ocasiones estos servicios son compatibilizados con la asesoría de selección, en cuyo caso las oportunidades de reinserción de los despedidos son manifiestamente mayores en tiempos de bonanza económica. Ahora bien, aunque la combinación de ambas proporciona mayores oportunidades de inserción de los candidatos, el objeto del *outplacement* no es ser una fuente de reclutamiento. Es más la asesoría de selección es denostada en combinación con los servicios de OPC por razones de tipo ético:

1. El consultor no debe encontrarse implicado, mucho menos beneficiado de las decisiones de separación y despido de los trabajadores.
2. La remuneración doble por una misma prestación (la recolocación) tampoco es adecuada.
3. La especialización en la reinserción profesional y el bagaje profesional en esta área es garantía de calidad, y no su inclusión en la genérica de asesoría de recursos humanos.

Desde el ámbito académico, el análisis del *outplacement* es oportuno en tanto se trata de una herramienta todavía poco estudiada, circunscrita al ámbito empresarial, incluso en éste todavía poco empleada. Todo ello en un contexto histórico en el cual **asistimos a un tránsito del paradigma del pleno empleo en las sociedades occidentales, a otro de máxima flexibilidad** laboral, acontecida a tenor de los procesos de desregulación del mercado de trabajo y la creciente globalización de los mercados. Un cambio, el derivado de la eventualidad y el despido, que se ha insertado rápidamente desde el punto de vista jurídico, pero que desde la perspectiva psicosocial de las relaciones humanas en el trabajo no se encuentra exento de dificultades.

#### 4. DESPIDO Y FUNCIONES PSICOSOCIALES DEL *OUTPLACEMENT*

Más allá del estudio del paro como resultado de la lógica o lógicas, que subyacen en el mercado de trabajo, no puede olvidarse que el desempleo, además de una lacra de las sociedades modernas, acarrea **consecuencias psicosociales muy graves para el individuo y la comunidad**.

En primer lugar, no sólo **incide en la pauperización de importantes colectivos y de los recursos públicos inmediatos**, sino que además, como afirma un informe de la OCDE, supone una merma considerable «de rendimiento en las inversiones en capital humano que se prolongarán durante mucho tiempo».

El desempleo **puja a la baja los salarios y las condiciones globales de trabajo de un colectivo**, y además sobre el consumo y la calidad de vida del conjunto de la población.

**Afecta a las familias** por entero cuando se trata de los progenitores, y a la madurez de las nuevas generaciones en el caso del desempleo juvenil, **deteriorando con el tiempo la autoestima y la motivación para la búsqueda activa de un nuevo trabajo**. Es decir, afecta en el **orden psicológico con pérdida de identidad, insatisfacción, incapacidad para tomar decisiones, restricción de la variedad en la vida personal, reducción de metas y motivaciones, impotencia, etc.** pudiendo en ocasiones interferir en el bienestar físico.

El carácter estructural de este gran problema, que hace del empleo, tal como lo conocimos, un bien escaso en las actuales sociedades de capitalismo avanzado, no facilita soluciones claras ni inmediatas, mientras la alta celeridad de las secuencias de cambio, surte convulsiones en todos los niveles de los sistemas productivos, afectando a la planificación de los recursos en el conjunto de las organizaciones.

**La extinción definitiva del contrato de trabajo es una de las cuestiones laborales en las que entran en colisión de forma más notoria los intereses de empresarios y trabajadores**, y los debates teóricos más virulentos entre los defensores de la estabilidad en el empleo (para los que

supondría la reducción de las contrataciones) y los partidarios de ampliar el poder de decisión extintiva del empresario, para los que ésta, como cualquier otra medida flexibilizadora, es *conditio sine qua non*, para una mayor adecuación de la oferta de empleo a la demanda, y consecuentemente para el descenso del paro.

Como ha sido puesto de manifiesto, **el OPC encuentra su principal función en el seno de las empresas como recurso a la extinción del contrato de trabajo por iniciativa del empleador**, ya sea por causas objetivas o subjetivas, utilizándose en un primer momento en los despidos de cuadros y personal de alta dirección, generalizándose a otros tipos de despidos individuales y colectivos en la actualidad.

Se conocen como **causas objetivas** de extinción del contrato aquellas que legalmente pueden dar lugar a la desvinculación, tipificadas en la Legislación Laboral Española en su artículo 52 del Real Decreto Legislativo 1/1995. Éstas pueden tener su origen en el propio trabajador, cuando se constata su ineptitud, falta de adaptación a las modificaciones técnicas del trabajo, faltas reiteradas de asistencia; o bien, basarse en causas económicas, organizativas, productivas o técnicas (o de fuerza mayor) por la que su puesto es amortizado: fusiones, cambios tecnológicos, organizativos (como la externalización de tareas –*outsourcing*–, reorganización de puestos, competencias, etc.), productivos (cambio de mercado-producto, por ejemplo), detrimento del tamaño de la empresa, etc.

Por **causas subjetivas** se entienden en oposición a las conocidas legalmente como objetivas, aquellas que, por la complejidad de su origen son difícilmente mensurables, pero que pueden afectar de forma importante al desempeño del empleado y/o del grupo: problemas de comunicación, personalidad, falta de colaboración o de capacidad para el trabajo en equipo, inadaptación o desacuerdo con la dirección, son algunos de estas causas.

| CAUSAS OBJETIVAS          |                                   | CAUSAS SUBJETIVAS   |
|---------------------------|-----------------------------------|---|
| Origen en el trabajador   | Causas económicas y organizativas |   |
| <i>Ineptitud</i>          | <i>Amortización de puestos</i>    | Problemas trabajo en equipo                               |
| <i>Absentismo</i>         | <i>Cambios tecnológicos</i>       | Inadaptación  |
| <i>Negligencia</i>        | <i>Cambio de estructuras</i>      | Falta de sintonía con la cadena de mando                  |
| <i>Baja productividad</i> | <i>Cambios equipos directivos</i> | Falta de sintonía con los niveles inferiores o superiores |

| CAUSAS OBJETIVAS              |   | CAUSAS SUBJETIVAS                          |
|-------------------------------|---|--|
| Origen en el trabajador       | Causas económicas y organizativas         |  |
| <i>Objetivos no cumplidos</i> | <i>Fuerza Mayor</i>                       | Falta de sintonía con el equipo de trabajo |
|                               | <i>Cese de actividad</i>                  | No aceptación de los cambios culturales    |
|                               | <i>Situaciones transitorias de crisis</i> | Problemas de comunicación                  |
|                               | <i>Externalización de servicios</i>       | Insatisfacción laboral manifiesta          |
|                               | <i>Fusiones</i>                           |  |
|                               | <i>Externalización actividad</i>          |  |
|                               | <i>Venta de empresas</i>                  |  |

**Figura 2.** Elaboración propia.

El *outplacement* se encuentra diseñado para la reinserción programada de cualquier empleado que sufre un despido con independencia de la causa que origina éste. Si bien, parece lógico, y además suele ser prescriptivo de muchos gabinetes de OPC, su aplicación en casos de individuos despedidos por incumplimientos contractuales (despidos disciplinarios puros), y en buena parte aquellos derivados de razones objetivas atribuibles al trabajador; entendiéndolo como una forma de reconocer los servicios de los empleados eficientes y leales.

Es decir, como una forma justa de premiar a las personas que se esmeran, frente a las que no lo hacen, con importantes consecuencias a la hora de mantener la rectitud de criterio y el desempeño de la plantilla. Y es que el empleo cumple una serie compleja de funciones psicosociales que, consiguen que, más allá de aspectos económicos y jurídicos, la ocupación y más tarde el despido puedan afectar a un importante conjunto de aspectos de la personalidad y la salud del individuo y su entorno. El empleo configura roles e identidades, formas de ser, estar y pensar. El trabajo es asimismo actividad, ordenación del tiempo, la conducta y los biorritmos provee a las personas y a su familia de autoestima, sentido, forma de vida y relaciones personales.

Son diversas las teorías que tratan de explicar las **consecuencias psicosociales del despido y el desempleo**. GERGEN y GERMEN (1982) resumen éstas en cuatro tipos:

1. Las centradas en la situación, en las que la persona suele carecer en buena medida de libertad de acción.
2. Las centradas en el medio, pero que dejan al individuo la posibilidad de arbitrar y cambiar elementos del mismo para mejorar su situación.
3. Las que argumentan que el aspecto más definitivo de dichas consecuencias son las características personales, deparando escasas posibilidades de decisión.
4. Las centradas en las características personales del individuo, pero que al contrario de las anteriores consideran que las personas son agentes capaces de determinar su propio destino. (A. ESTRAMINA, 92: 30).

Pues bien, aunque éstas difieren unas de otras, sobre todo en lo tocante al poder del grupo o del propio individuo, como también difieren las reacciones de los individuos ante el despido, sí puede afirmarse que, el despido hace aflorar aspectos implícitos en las relaciones de trabajo, y que tienen que ver con lo que algunos autores han denominado «el contrato psicológico» (ALCOCER, 2002).

Todo ello nos conduce a reconocer, el impacto psicosocial del desempleo y que se traducen en:

1. **Trastornos psíquicos menores.** Son múltiples las investigaciones que tanto en jóvenes como en personas maduras demuestran que los desempleados manifiestan un mayor número de síntomas de deterioro psicológico y que pueden incrementarse con el tiempo llegando a sufrir trastornos que requieren tratamiento psicológico.
2. **Depresión.** En lo concerniente a este problema las investigaciones parecen menos definitivas, ya que tanto o más que la situación de desempleo, lo que parece decisivo en la aparición de la enfermedad es la propia incapacidad para encontrar trabajo. Es decir, la depresión surgiría como producto del paro y la ausencia de habilidades de empleabilidad, más que del propio despido.
3. **Pérdida de prestigio y autoestima:** parece lógico suponer que la pérdida de trabajo y con el de estatus social, puedan provocar sentimientos de incapacidad y autoculparización. Sin embargo, este hecho no se encuentra suficientemente constatado por las diversas investigaciones, y si el hecho de que en ocasiones el despido se ve secundado de un aumento de la autoestima como respuesta defensiva del yo, necesaria para mantener el equilibrio psicológico.
4. **Pérdida de satisfacción:** ha quedado suficientemente demostrado que la pérdida del empleo se encuentra asociado con una mayor insatisfacción con la vida diaria, condicionando el bienestar personal.

5. **Dificultades cognitivas:** las dificultades que deben afrontarse ante un despido no corresponden únicamente al ámbito de las emociones. Entre las disfunciones identificadas con el desempleo se encuentran los déficits de carácter cognitivo, dificultad para concentrarse y comenzar tareas, etc., todo ello como extensión del malestar psicológico general.
6. Dificultades en las relaciones familiares: el despido puede llevar al menoscabo de la autoridad del individuo en la unidad familiar derivado de la pérdida de poder adquisitivo. Una mayor presencia en el hogar de la persona en paro que favorece el conflicto, y finalmente, una redefinición de roles del todo insatisfactorio, en tanto no son elegidos.

Otros problemas habitualmente relacionados con el despido y el posterior desempleo, son la mayor hostilidad del entorno, con la consiguiente sensación de inseguridad y aislamiento, la afluencia de sentimientos contradictorios (cólera, culpabilidad) e incluso afecciones físicas de origen psicósomático (hipertensión, cefaleas, dolor muscular).

La actualidad de esta problemática es manifiesta. La ruptura del contrato laboral que se constituía en una práctica excepcional en el pasado, en el nuevo modelo de empleo es una práctica habitual gracias a los cambios legislativos, pero también a las convulsiones organizativas y la alta competitividad que marcan los tiempos, y que han conseguido que, si bien la necesidad de cambio y adaptación se encuentra socialmente aceptada, y jurídicamente amparada (con los contratos flexibles y el abaratamiento del despido), en el plano psicosocial las expectativas, creencias y percepciones, y la vocación en general de empleados y directivos frente a sus organizaciones es la permanencia. En donde, el despido es conceptualizado en este contexto como **«ruptura del contrato psicológico»** <sup>6</sup> y **la consiguiente percepción de falta de justicia organizacional**. «Si esta percepción es colectiva, puede surgir un movimiento de descontento y de oposición contra la organización cuyo curso y consecuencias presentarían una gran diversidad de posibilidades» (ALCOVER, 2002:169), y cabe añadir que ninguna buena.

Sin embargo, sería más adecuado hablar de contrato psicosocial, antes que de contrato psicológico, en tanto se trata en efecto de un contrato no expreso, pero que además le corresponden unas características de carácter relacional <sup>7</sup>, y se encuentra establecido y sentenciado por la norma social. Siguiendo a ALCOCKER el contrato psicológico se caracteriza por :

---

<sup>6</sup> El concepto de contrato psicológico es atribuido a ARGYRIS con el que hace alusión a un tipo de contrato no escrito, que haría referencia a la suma de expectativas mutuas entre organización y empleado. E.H. SCHEIN, en su libro *Organizational Psychology* (1965), otorga mayor importancia al concepto considerando además que las sus expectativas operan en todo momento entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización. KOTTER, en su artículo «El contrato psicológico» (1973), lo definía como un contrato implícito entre un individuo y su organización que alude a lo que cada parte espera dar y recibir con respecto a la otra en el transcurso de sus relaciones.

<sup>7</sup> ROUSSEAU, D.M (1995): *Psychological contracts in organizations: understanding griten and unwritten agreements*, Tusand Oaks, CA: Sage.

1. Una implicación emocional junto a un intercambio económico.
2. Relaciones que conciernen a la persona considerada en su totalidad.
3. Marcos temporales de relación indefinidos.
4. Términos contractuales escritos y no escritos.
5. Contrato dinámico y sujeto a cambios.
6. Condiciones que afectan a diferentes ámbitos, no sólo al laboral, sino también al personal, familiar y social.
7. Conocimiento subjetivo e implícito de los términos de la relación.

Estas condiciones explicarían las consecuencias psicosociales del despido, antes que cualquier argumento jurídico (la sanción en uno u otro sentido), económico (la pérdida del sustento o del poder adquisitivo) o estrictamente laboral (la sucesión del conflicto), y que explicaría el desequilibrio entre **el valor económico del empleo**, incluso para el caso de empleos muy bien remunerados, y **el valor social que se concede al hecho de perderlo**, y que responde a una «vergüenza colectiva, que no es sino la suma de temores individuales y de nuestras angustias de cara al desempleo» (CEF, 1994:5); un producto del fracaso de los aspectos relacionales anteriormente citados (emocionales, personales, de estatus, familiares y sociales, etc.). Lo que explicaría, sobre todo cuando la pérdida es repentina, las series de «conductas desadaptativas», que influyen negativamente en la búsqueda de un nuevo trabajo, que a su vez «se constituye en un círculo difícil de romper y que tiende a agravarse, para la persona desempleada, con el paso del tiempo» (PRUSIA, KINICHKI y BRACKER, 1993).

Conocedoras de todo esto, las grandes empresas con políticas consolidadas de recursos humanos y mayores posibilidades para la reubicación del personal dentro de las compañías, suelen emplear distintas alternativas antes de recurrir a los despidos, dentro de la lógica de gestión de los recursos humanos, como son la aplicación de programas de formación, las jubilaciones anticipadas o la *transferencia (inplacement)* del personal a otro departamento. Se espera con este último proceso, denominado *inplacement* por analogía con el OPC, la evitación del trauma de la ruptura contractual para todas las partes implicadas y la superación de las dificultades que entraña el proceso de separación, incluso cuando se trata de problemas de adaptación del trabajador, es preferible procurar la adaptación a otro puesto o entorno más acorde con su personalidad y actitudes antes que el despido. El *inplacement*, a su vez puede establecerse en términos de igualdad o de degradación jerárquica para el interesado; aunque esta última no suele emplearse por los propios efectos negativos que para las futuras relaciones y el rendimiento pueden surtir.

Cuando la compañía es de gran tamaño, y los traslados y la movilidad interna en general alcanza una cuantía significativa, el proceso requerirá de los encargados de Planificación de Recursos Humanos, de un mayor esfuerzo y especialización en planificación de personal: estudio de puestos de trabajo y adecuación de perfiles psicoprofesionales, inventario de personal, detección de empleados de alto potencial y necesidades formativas, etc. También es posible, en los procesos de reestructuración interna, que convivan ambos procesos, e incluso que lo que en principio pudiera prestarse a un *inplacement*, termine siendo un *outplacement*, después de la aplicación de acciones formativas y de actualización.

Sin embargo, cuando se trata de un despido y consiguiente extinción del contrato de trabajo, las empresas son más proclives a la utilización de los servicios de empleo externos (OPC), y en el caso de que la separación no sea motivada por el propio trabajador. Asimismo, las consultoras que proveen dichos servicios prefieren que el origen del despido no sea a causa de indisciplina o falta de adaptación o interés del empleado, lo que les situaría en una posición más difícil para la colocación del nuevo candidato y en situaciones incómodas frente a las empresas clientes. Aunque, hay que tener presente que, muchas veces, un bajo desempeño no significa incompetencia, sino tan sólo falta de adecuación al puesto. El ambiente corporativo, estilo directivo de los superiores inmediatos, falta de oportunidades de progreso, pueden deteriorar el desempeño. En ocasiones un hombre o una mujer que han sido despedidos de una empresa y logran gran éxito en otra.

Por muy terribles que sean las decisiones referentes a la separación, la lógica de la necesaria planificación de personal y con ella la propia supervivencia de la organización, exigen tomar decisiones referentes al despido. Teniendo en cuenta, como ha sido puesto de manifiesto, que las consecuencias de la situación pueden ser graves para los afectados, pero también para todo el *corpus* social de la empresa, conviene, tanto como programar las distintas alternativas del empleado o directivo frente al despido, no dejar a la improvisación la notificación del mismo. Las recomendaciones que los especialistas suelen realizar en este sentido son:

1. Notificar el hecho tan pronto como la decisión sea firme, para evitar rumores y malestar del implicado y el grupo.
2. La primera persona en notificárselo deberá ser su superior jerárquico, que es con el que ha trabajado más directamente, pasando a intervenir los responsables de recursos humanos más tarde.
3. Deberá tomarse el tiempo necesario para la entrevista. Explicar la situación laboral evitando personalismos y sobre todo, justificarse, lo que podría hacer albergar esperanzas de reversibilidad de la decisión.

4. Deben contestarse todas las preguntas que formule el empleado despedido, tomarse un tiempo y no marcharse rápido, ni dejarle solo con sus dudas, que él hable lo más posible. Conviene que sea al principio de la jornada y de la semana laboral, para no dejar al interesado solo el fin de semana.
5. Nos interesaremos sobre si había considerado previamente la situación y si ha considerado las soluciones posibles.
6. Abordar la cuestión del preaviso, comprobando si el empleado pretende cumplir el período de permanencia posterior. Debe aconsejarse sobre la conveniencia de cumplirlo, incluso en el caso de directivos, si es posible puede ofertarse permanecer algún tiempo más, evitando así la ruptura repentina con el ritmo de vida y trabajo, facilitando el reemplazo y dándole la oportunidad de encontrar otro empleo mientras tanto.
7. Facilitar el período de salida indicándole los medios y facilidades que la empresa está dispuesta a poner a su disposición para ayudarlo en la búsqueda de empleo.
8. Habrá que estar preparado para manifestaciones y desahogos emocionales, frente a los que conviene mantener la serenidad, sin tener en cuenta las amenazas, expresiones o decisiones que puedan surgir.
9. Nada de lo que se diga en estos momentos debe tomarse como personal, o definitivo. Por el contrario podemos comprender el propio proceso psicológico de dolor por la separación, presentándolo como una oportunidad de cambio, incluso progreso laboral. En especial si han sido contratados o se dispone de servicios de *outplacement*, o se consideran otras opciones, la subcontratación de sus servicios, bien a través de otra empresa, bien como autónomo.
10. Se aprovechará el primer momento de serenidad para afrontar las cuestiones planteadas, y habrá que esperar un tiempo de reflexión para que el interesado piense las opciones.

Como apunta el informe del CEF (1995), en caso de que se haya previsto recurrir a un gabinete externo de OPC, lo más aconsejable es que inmediatamente después de esta entrevista haya prevista otra con el consultor encargado de su seguimiento que le explicará el programa a recorrer conjuntamente.

Al igual que en el caso de cualquier otro proceso de separación o pérdida que pueda acontecer en la vida, la persona afectada deberá pasar por un «duelo» consistente en una serie de fases emocionales (rechazo, autocompasión, rebelión, aceptación) que conviene conocer, para contribuir a la superación. De ahí que la presencia de un profesional de la psicología, o de un mediador que comprenda este hecho sería de gran ayuda. El consultor de OPC tiene en parte esta función de apoyo, pero, en caso de no haber estimado la empresa la oportunidad del servicio, será igualmente adecuado que alguien cumpla dicha función psicológica, si en verdad es el interés construir empresas más humanas, éticas y eficientes en todos los sentidos.

El *outplacement* tiene, desde este punto de vista, una importante ventaja al **aminorar el «trauma» que supone para el empleado y la organización de este proceso, haciendo retornar al mercado de trabajo una persona capaz**, psicológica y profesionalmente hablando.

La primera función del consultor de OPC será amortiguar el *shock* del despido, ayudándole a sobreponerse y a que las fases posteriores sean lo menos «destructivas» en relación con su autoimagen y los valores, intentando que pueda utilizar lo antes posible su capacidad de razonamiento lógico, frente a las conductas emocionales. De este modo se consigue que el deterioro psíquico sea menor, y que la persona pueda estar dispuesta para ser bien acogida en el mercado de trabajo en el menor espacio de tiempo.

Por otra parte, tanto **la pérdida de trabajo, como el mantenimiento en el mismo en situaciones poco ventajosas para la empresa, suele acarrear episodios estresantes para el personal directivo**, en especial para los responsables de la administración de los recursos humanos. En estos casos la decisión del despido o despidos, pero también el intento de mantener situaciones contrarias al interés de la organización, pueden resultar conflictivas y complejas. Es entonces cuando la desvinculación asistida se plantea como una herramienta diseñada para responder a estos problemas de forma satisfactoria para las partes.

Del lado de los empleadores, caben destacar los sentimientos negativos de los ejecutivos que tomaron la decisión, sin olvidar los problemas derivados de eventuales demandas. En el caso de las formas más evolucionadas de gestión de los recursos, en los que no sólo se potencia el clima y el balance social de la empresa, sino además, se constituyen verdaderos programas de desarrollo del capital humano, puede peligrar la **coherencia interna del sistema sobre el que se sustentan sus principios organizativos**.

Aunque en ocasiones pueda parecer lo contrario, los despidos tampoco son un recurso bien recibido por los responsables del departamento de recursos humanos. Ellos han trabajado en su selección, formación, integración y promoción, y por diversas razones, en especial cuando se trata de causas organizativas, deben prescindir de ellos, lo que hace tambalearse su posición y credibilidad frente a colegas de dirección y empleados. En estos casos el OPC contribuye a amortiguar los efectos negativos sobre el clima social de las decisiones organizativas.

Los beneficios, de este modo, son notorios para la organización que, evitará **conflictos laborales, con su coste económico y sobre el clima**, no afectando al grado de motivación y el compromiso de los que se quedan y fortaleciendo la cultura corporativa. De lo contrario la empresa deberá asumir mayores costos por el despido, dificultades de adaptación del nuevo trabajador de reemplazo (que puede ser aceptado por el grupo con mayor dificultad), el efecto negativo en la moral y el desempeño de los trabajadores que permanecen, etc.

Debe tenerse en cuenta que el coste social y psicológico del despido, no sólo afecta al trabajador desvinculado sino que además, revierte sobre el conjunto de la plantilla. La incertidumbre afecta al rendimiento. En los procesos de despido es en donde empleados y directivos de una compañía pueden hacer una lectura más certera sobre el estilo de dirección de sus responsables y es por ello que los programas de OPC inciden directamente en las **políticas de retención de los profesionales clave**, ya que entre los principales factores de conservación del personal figuran el estilo de dirección, la calidad de los superiores y sus políticas de Recursos Humanos. En tiempos de crisis los estilos de dirección y la preocupación de la empresa por la estabilidad en el empleo, mejoras como el OPC, pueden **compensar aspectos referentes a otras condiciones de trabajo como salarios o una distribución horaria menos competitiva** y en conjunto afectar a la permanencia y la respuesta de los empleados más valiosos desde el punto de vista de la cualificación y el desempeño.

El caso de las reestructuraciones productivas, en las que los empleados son despedidos con independencia de su productividad, comportamiento o valía personal, es lo que ha generado sobre todo en organizaciones multinacionales, a acuñar el concepto de «**responsabilidad social alternativa**», interviniendo de forma directa o indirecta (a través de consultorías) en la reubicación profesional de los afectados <sup>8</sup>.

Puede decirse por tanto que, los procesos de desvinculación asistida y programada, pueden ayudar a los trabajadores y directivos a encontrar una mejor situación laboral, al tiempo que ejercen un efecto positivo sobre la productividad. Por estas causas el OPC se trata de una práctica que tiende a instaurarse como parte integral de la gestión de recursos humanos, más que como una acción aislada. Es decir, cumple la función de ser **una estrategia organizacional consistente en proporcionar asesoría y orientación psicológica a los empleados que van a ser desvinculados de una determinada empresa, para afrontar en unas condiciones más favorables la situación, y para que a su vez diseñen y apliquen una estrategia eficiente de transición de puesto de trabajo o carrera**.

En definitiva, el OPC cuenta además con la virtud de dotar a las organizaciones y sus responsables de un **carácter ético** del que los negocios carecen en sí, fortaleciendo el **balance social de la empresa** <sup>9</sup>, sin menoscabo de los imperativos instrumentales.

<sup>8</sup> Véase FLOREZ I, 1993; CEBRIÁN, 1994, LÓPEZ MENA, 2002.

<sup>9</sup> Entendido como estado que refleja información numérica correspondiente a la situación en que se encuentra la organización en todo lo relacionado con el tema social.

## 5. EL PERSONAL DIRECTIVO ANTE EL DESPIDO

Siguiendo el informe elaborado por Arco Ibérica <sup>10</sup>, las causas más frecuentes que provocan la separación de un alto directivo de su empresa suelen ser, por este orden: resultados insuficientes, supresión del puesto de trabajo por reorganización, falta grave y conflictos de personalidad. Estas causas proporcionan, a su vez, una idea sobre el tipo de presión que acompaña la vida laboral de los ejecutivos: superación de objetivos, dotes de mando y trabajo en equipo, importancia de las relaciones con el mando y un alto riesgo de amortización del puesto, a la que se añade un fuerte compromiso con la empresa que les obliga a renunciar a importantes facetas de su vida personal.

No es de extrañar que las separaciones del personal de alta dirección sean aún más traumáticas y complejas, y que en consecuencia, en la reducción de personal directivo se empleen fundamentalmente, **las bajas voluntarias incentivadas, los despidos indemnizatorios y las jubilaciones anticipadas**. También suele ser habitual que el preaviso se produzca con más de tres meses de antelación y que sea indemnizado con alrededor de un 10% más de lo que marca la legislación vigente. Dentro de esta línea de prebendas se encuentran otros tipos de alternativas frente al despido, como la **permanencia en la empresa hasta que se encuentra otro trabajo, la recolocación en empresas del grupo, contactos** con otras compañías y por supuesto el *outplacement*.

«Una de las diferencias más importantes entre la relación laboral ordinaria y la relación laboral especial de Alta Dirección, es precisamente el **distinto régimen y regulación de las causas**, formas efectos e indemnizaciones que se dan en cada uno de los contratos al momento de su extinción» (CAVERO, 01:41). En España la extinción del contrato a instancias del empresario se encuentra regulada en el artículo 11 del Real Decreto 1382/1985, que contempla dos formas: 1. Desistimiento empresarial, 2. Despido.

Bajo la primera forma **permite al empleador «desistir» en cualquier momento de la relación contractual que le vincula al alto directivo, sin necesidad de que medie motivo alguno distinto que la propia voluntad del empresario**. En cuyo caso la única obligación de éste es preavisar en los términos estimados en el contrato, o supliendo dicho preaviso con el pago de una indemnización equivalente a los salarios correspondientes al período de preaviso incumplido y la indemnización pactada en su caso para el cese por esta causa <sup>11</sup>.

<sup>10</sup> *Revista Dinero*, núm. 531, de 25 de octubre de 1993.

<sup>11</sup> En el caso que las partes no hubieran previsto indemnización para el supuesto de resolución del contrato por desistimiento empresarial, el Real Decreto 1382/1985 prevé el pago de una indemnización de siete días de salario por año de trabajo, con el límite de seis mensualidades.

Por tanto puede afirmarse que si bien la ruptura del contrato del trabajo unilateral por parte del empresario deberá estar siempre basado en una causa según el ordenamiento jurídico actual, ya sea disciplinaria u objetiva, con la figura del «**desistimiento**» **para el caso del personal directivo, la situación difiere de la resolución contractual del contrato de trabajo ordinario.**

Por otra parte, el contrato de alta dirección, puede también extinguirse por **despido disciplinario** al igual que el contrato ordinario. No obstante, a esta modalidad de despido le asisten dos diferencias reseñables:

1. La cuantía de la indemnización, en ausencia de acuerdo de las partes en otro sentido, es de 20 días por año de servicio a la empresa con el máximo de 12 mensualidades, en lugar de los 45 días por año con el máximo de 42 mensualidades.
2. Los efectos del despido nulo del Alto Directivo sí pueden ser cuantificados mediante indemnización a diferencia de lo previsto en el Estatuto de los Trabajadores. En este caso la readmisión no es una obligación, sino una opción a la que pueden llegar ambas partes, salvo en caso de no sucederse dicho acuerdo, debiendo el directivo optar por la indemnización.

Dichas diferencias se derivan de una relación laboral de naturaleza distinta, de las funciones inherentes al puesto directivo, y por supuesto, de la relativa mayor dificultad de acceso a un nuevo puesto sin perjuicio para la empresa de origen.

A las condiciones referidas, caben añadirse que, la legislación no prevé para el contrato de Alta Dirección el pago del **salario de tramitación**<sup>12</sup>, al amparo del citado Real Decreto; y que la cuantificación **de la indemnización debe realizarse sobre la base del salario en metálico**, excluyendo las retribuciones en especie como suscripción de acciones, servicios médicos, constitutivos de las prerrogativas y condiciones contractuales reales del directivo.

Un régimen que en contraste con la legislación de otros países consiguió que durante los años ochenta las multinacionales que se instalaban en España, pusiesen en práctica determinadas **cláusulas conocidas como «blindadas»**, que hacían alusión a condiciones favorables para el directivo y no negociables en el momento de la separación de la empresa.

En sentido opuesto, en los EE.UU., en donde la movilidad de los directivos es muy alta, es común en los contratos la *no compete cause*, o **cláusula de no concurrencia**, impidiendo de este modo que el personal directivo acuda a la competencia a cambio de una compensación económica

---

<sup>12</sup> Aquellos devengados desde la fecha de la extinción del contrato hasta la declaración de la improcedencia o nulidad del despido por una resolución judicial.

durante uno o dos años. Dicha cláusula se aplica en España también a partir del citado Real Decreto 1382/1985, que supone un compromiso de no incorporación a labores en el mismo sector de negocio hasta un máximo de dos años después de salir de la empresa. Sin embargo, para que la cláusula sea efectiva, una parte del sueldo del alto ejecutivo debe reflejar este concepto, ya que de otra forma no estaría obligado a cumplirla.

En resumen, tanto en protección de los intereses de la empresa (imagen, no concurrencia, evitación de conflictos), como por una mayor deferencia hacia el directivo comprometido en su gestión, el *outplacement* es una práctica que beneficia a ambos, y que de hecho se ha popularizado en el contexto del «blindaje» o prebendas, a las que se comprometen las empresas en caso de despido.

## 6. OUTPLACEMENT COMO SERVICIO DE INTERMEDIACIÓN

Al hablar de los servicios de OPC estamos haciendo referencia a una función propia de distintos agentes de promoción del empleo, consistente en la intermediación en el Mercado de Trabajo.

Aplicada al ámbito laboral la *Intermediación* consiste en poner en relación directa a las dos partes que intervienen en el proceso favoreciendo los canales de comunicación entre las personas que demanda empleo de un lado y las personas que ofrecen empleo por otro, con el fin de conseguir la colocación.

En concreto los centros de promoción del empleo suelen insertarse en una estructura establecida de programas de esta naturaleza, formados por servicios y dispositivos que pretenden cubrir las demandas de los ciudadanos y que incluyen: las oficinas de los servicios públicos de empleo, los programas de fomento del empleo (OPEA; SIPE, etc.), los programas de inserción laboral ofrecidos desde los servicios sociales, de rentas mínimas, etc. Estos programas pretenden ofrecer respuestas ante las dificultades en ámbitos muy diversos y centrados en el empleo. Es decir, comprenden tanto organismos públicos, como privados sin ánimo de lucro, o servicios subvencionados.

Por su parte se **denomina promoción del empleo al conjunto de servicios que son prestados al ciudadano con el fin de favorecer su incorporación, mejora y mantenimiento en el mercado de trabajo, consiguiendo una mayor inserción social.**

Asimismo, del lado de los servicios privados, se desarrolla un gran entramado de empresas que acometen la función de intermediación en el mercado de trabajo: ETT, Consultorías, etc.; y que cumplen la tarea irremplazable en los procesos de intermediación en general, y en los de *outplacement* en concreto, como **resultado de los problemas inherentes a las estructuras institucionales y a la complejidad de los mercados de trabajo:**

1. **Modificaciones y cambios constantes y rápidos.** Las problemáticas de desempleo, cualificación profesional, sistema de acceso al mercado de trabajo, modificaciones competenciales administrativas, repercusiones de las reformas laborales, innovaciones de las Nuevas Tecnologías de la Información, sociedad del ocio, etc. y que generan en definitiva la necesidad de crear estructuras que se adapten a los cambios generados para establecer respuestas ajustadas a las necesidades del ciudadano y de las organizaciones productivas.
2. **La dificultad de adaptar líneas de actuación globales a las realidades que integran cada uno de los mercados de trabajo locales.**
3. **La segmentación y parcialidad de las políticas y los dispositivos creados.** El conjunto de programas implementados y respuestas técnicas generadas únicamente responden a las realidades parciales de las demandas de los ciudadanos (programas sólo de orientación, acciones de gestión de la oferta de empleo, dispositivos de creación de empresas, etc.), esto lleva a un proceso no integral, ni integrado, de atención. Además estos dispositivos consideran una clasificación de ciudadanos a los cuales se puede dar una cobertura y atención, y otros a los que no, en virtud de un conjunto de variables y criterios creados desde las políticas diseñadas a través de los Planes de Empleo.
4. **Distancia de los dispositivos de atención prestados por las Administraciones Públicas:** por falta de recursos, de respuesta a las diversas circunstancias individuales y laborales, extrema demanda de estos servicios, la situación profesional y la cualificación de los funcionarios, etc.

Por estas mismas razones, la **legislación laboral española ha evolucionado, promoviendo un mayor protagonismo de las figuras privadas que intervienen en la colocación** en distintos ámbitos, rompiendo la tendencia hacia el monopolio, en esta materia, por parte de los Servicios Públicos de Empleo (SPE).

Ya en 1949, el Convenio 96 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), sobre las agencias privadas de colocación, introduce algunos cambios importantes, regularizándolas con ciertas salvedades. Otro hito importante, en la tendencia privatizadora de dichos servicios, lo marcó el Dictamen del Director General de la OIT, de 9 de diciembre de 1965, por el que se admitía a las empresas de trabajo temporal (ETT) como agencias privadas de colocación con ánimo de lucro (siéndoles de aplicación lo establecido en el Convenio 96 de la OIT). Finalmente, en 1997 la OIT aprobó el Convenio 181 sobre agencias de empleo privadas y la Recomendación 188 sobre la misma materia.

En España la reforma laboral de los años 1993 y 1994, afectó a los Servicios de Colocación, en sintonía con los cambios introducidos por la OIT y la Unión Europea, la crisis económica y la

ineficacia manifiesta de los servicios públicos de empleo para acometer dicha crisis. El cambio de legislación no sólo supone un avance trascendental para el mercado de trabajo español, sino que además afectó profundamente al modelo clásico de colocación vigente hasta ese momento.<sup>13</sup>

A modo de resumen, puede decirse que, todas estas reformas en el marco normativo posibilitan la intervención de agentes diversos de intermediación en el mercado de trabajo:

a) Las entidades públicas

- i. Servicios Públicos de Empleo (SPE) Estatal o Regionales.
- ii. Centros de Orientación e Información para el Empleo (COIEs). En las universidades.

b) Entidades privadas

- i. Agencias privadas de colocación.
- ii. Bolsas de Empleo.
- iii. Empresas de Trabajo Temporal (ETTs).
- iv. Consultoras de Recursos Humanos.
  1. Selección de Personal.
  2. Servicio de *Head hunter* o «Caza Talentos».
  3. Servicios de *Outplacement* o Recolocación.
  4. Servicio de *Inplacement* o Recolocación interna.
- v. Empresas de Subcontratación.

Los servicios de intermediación, al apoyarse en una metodología de trabajo específica para la gestión de las ofertas de empleo y la colocación, incrementan la movilidad del mercado de trabajo, la adaptación al cambio de los mercados particulares (sectorial, profesional, de colectivos específicos) o locales; y en definitiva, constituyen **un servicio social, en tanto palián las consecuencias colectivas y personales del desempleo.**

<sup>13</sup> La reforma se inicia con la aprobación del RDL 18/1993, de 3 de diciembre, sustituido en gran parte por la Ley 10/1994, de 19 de mayo (BOE de 23 de mayo) e introducidos finalmente en el artículo 16 del ET en su Texto Refundido aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo (BOE de 29 de marzo). Finalmente, el Real Decreto 735/1995, de 5 de mayo (BOE de 8 de mayo) y la OM de 10 de octubre de 1995 (BOE de 18 de octubre).

En este contexto las consultoras de OPC coinciden con el conjunto de actividades de intermediación del mercado laboral en ser **servicios de información para el empleo** (superando la opacidad informativa del mercado de trabajo en la «Sociedad de la Información» y favoreciendo los canales de acceso), de **orientación** (atendiendo a las realidades particulares y multifactoriales de cada individuo coadyuvando a la programación de iniciativas formativas y de promoción), de **intermediación propiamente dicha** (creando un espacio de análisis y «casación» tanto de la oferta como de la demanda de empleo), de **autoempleo y creación de nuevas empresas** (con capacidad de diagnósticos y ayuda a la implantación) y en definitiva, en un servicio que **promueve el desarrollo local** (por ser un dispositivo de dinamización social y económica).

Por último, en cuanto a la deficiente **adecuación entre el sistema educativo y el productivo, el outplacement** en su función orientadora e intermediadora del mercado de trabajo, afecta tanto a la recualificación de los recursos, como a provisión de personal adecuado al puesto en la nueva empresa.

## 7. OUTPLACEMENT COMO SERVICIO DE PROMOCIÓN DE EMPLEO

Las características y naturaleza del proceso de OPC dependen de aspectos concretos del país o área de interés, afectando en ellas las condiciones socioeconómicas, la cultura existente en torno al empleo o el despido y la legislación sobre ambos, que por ejemplo, hacen que en Europa con unas leyes más proteccionistas, la introducción de este tipo de estrategias organizativas esté siendo más lenta, que en otros países, como los EE.UU. Así, las funciones y posibilidades de éxito de un programa de OPC son variadas. Existen ejemplos en países como Dinamarca, en donde se están creando verdaderos Centros de Carreras, en los que se estudian los perfiles personales y se diseñan planes individuales; los Países Escandinavos, en los que se ha pasado sin dificultades a los programas de OPC colectivos; o Argentina, cuya crisis económica está haciendo que las consultorías de OPC sean muy aceptadas, pero en donde éstas juegan con serias limitaciones estructurales para conseguir el éxito en su cometido.

En cualquier caso, las cuatro funciones de la actividad referidas a escala macro tienen su reflejo en el quehacer diario de los gabinetes, y su repercusión como agente de promoción del empleo, también en lo que podríamos denominar como escala micro:

- **Servicio de Información** para el empleo: los servicios de OPC deben contar con la posibilidad de informar y ser informados, conocer y explotar su conocimiento sobre el mercado de trabajo.

- **Servicio de Orientación:** esto significa que deben tener una estructura y generar unos procesos que permitan conocer con detenimiento la realidad o realidades multifactoriales que componen la demanda de empleo de cada individuo. Deben realizarse acciones que respondan y resuelvan las dificultades individuales.
- **Servicio de Intermediación:** por una parte informando sobre las ofertas de empleo de los candidatos, por la otra, respondiendo de forma rápida y precisa.
- **Servicio de Autoempleo y Creación de Empresas:** deben ser capaces de ayudar, asesorar y evaluar los proyectos y posibilidades de adopción del emprendimiento empresarial por parte de las personas desvinculadas de su antigua empresa.

De todas las anteriores cabe destacar por su especificidad en el proceso de OPC, la **naturaleza de orientación para el empleo**, que tiene una larga tradición, sobre todo desde el ámbito de la educación vocacional, desde donde se insiste en éste, como el de «maduración y aprendizaje personal a través del cual se presenta una ayuda técnica para facilitarle la toma de decisiones vocacionales, con objeto de que logre un óptimo de realización personal y de interacción social a través del mundo del trabajo» (CASTAÑO, 1983); aunque también puede entenderse como una función del propio sistema educativo para el desarrollo curricular y psicológico de los estudiantes («Asistir al alumno para elegir una ocupación, a prepararse para ello, ingresar y progresar en ella»). (National Vocational Guidance Association: NVGA, 1937) y no sólo de los servicios de intermediación en el mercado de trabajo.

La mayoría de estas definiciones insisten en el papel adaptador del individuo que posee la orientación para el empleo, incluyendo, autores como PIETROFESA y SPLETE la propia «comprensión de sí mismas y del medio, incluidas las oportunidades ocupacionales y en la determinación de un estilo de vida» (1975); o el proceso informativo por el cual «se ayuda a una persona a desarrollar y aceptar una imagen completa y adecuada de sí mismo y de su papel en el mundo laboral» (SUPER, 1951).

Más recientemente, el *counseling* o asesoramiento es estudiado desde la perspectiva de la sociología del empleo y los recursos humanos, así como de los servicios sociales en interés de la inserción sociolaboral, si bien, ya en el 1949, desde la Conferencia General de la OIT, se afirmaba que la orientación constituye la «**ayuda prestada a un individuo para resolver los problemas referentes a la elección de una profesión y al progreso profesional, habida cuenta de las características del interesado y de la relación entre éste y las posibilidades del mercado de trabajo**». Definición, esta última, más de acuerdo con los servicios de promoción e intermediación de empleo.

En síntesis, el OPC pretende convertir la desvinculación del trabajador en un **proceso administrativo integrado en la gestión organizacional** (como parte de las tareas de la empresa, o como actividades subcontratadas), **reduciendo con ello, tanto el período de inactividad de los desempleados (paro friccional), y por ende, con ello, el paro de larga duración.**

Por último, en el *outplacement* como práctica innovadora de gestión de los recursos humanos, subyace esta **lógica de corresponsabilización ante las «inclemencias» productivas, tecnológicas y económicas de las sociedades modernas.**

## 8. TIPOS DE PROGRAMAS

Los programas de OPC pueden clasificarse atendiendo a su duración, en indefinidos, que suelen abonarse en función del salario anual del candidato (15% de media en el sector), o bien, programas de duración determinada (de 6 y 12 meses) e inferiores a tres meses. Algunas consultoras establecen una duración máxima de dos años, como límite para la consecución de un nuevo empleo y de sus servicios.

Por su naturaleza y número de participantes caben distinguir varios tipos de programas:

1. OPC individual (de carácter ordinario o para directivos).
2. OPC programa especial para cónyuge (individual o colectivo).
3. OPC colectivo (de 1 grupo y varios grupos integrados).

El grueso de la facturación de las consultoras procede de los programas individuales, antes que de los colectivos, aunque estos últimos se contraten un 55% más que los de carácter individual (RAMOS, 45:2000).

El **OPC individual** para directivos es uno de los más utilizados en el que en algunos casos, se facilita al cliente despacho y personal administrativo. Los de carácter ordinario están pensados para profesionales con experiencia. En España el coste de este servicio suele equivaler a un 10% del sueldo anual del trabajador despedido, aproximadamente, pudiendo llegar al 20% en caso de ejecutivos, según distintas fuentes consultadas. A lo que hay que añadir los gastos logísticos: cesión de un despacho, material informático, documentación, envíos... Es decir, hay que contar, según consultorías con una cantidad entre 750.000 y 1.500.000 pts en caso de un colaborador y entre 2.600.000 y 4.500.000 ptas en el de un directivo. La factura es costeada siempre por la empresa, que es la que propone la prestación, independientemente de la indemnización que corresponda en cada caso.

El segundo tipo de programas consiste en la **recolocación del cónyuge** para que el empleado/a, a su vez, acepte una nueva ubicación laboral, sin que la movilidad geográfica llegue a afectar a su decisión y con ella a su entorno familiar. Esta modalidad de programas, aunque no sea la más

demandada a los servicios de OPC, sí es un sistema a tener en cuenta como **factor dinamizador del mercado de trabajo**; sobre todo en países como España, en el que la movilidad geográfica de sus directivos no supera el 38%, frente al 8% de directivos franceses, que aseguraban haber cambiado una o más veces de residencia <sup>14</sup>.

Además, este tipo de programas encierra una peculiaridad con respecto a otros servicios de intermediación laboral, como es asumir tareas no directamente relacionadas con el mercado de trabajo, como lo es el apoyo en la elección del nuevo domicilio, de los centros educativos de la descendencia o de salud para los padres, ayuda en la adaptación a las costumbres de un nuevo país o región, etc. Otras por el contrario sí, como el estudio del mercado de trabajo local y el diagnóstico sobre su perfil y expectativas profesionales.

En los programas de *outplacement colectivo* pueden distinguirse tres modalidades: el colectivo propiamente dicho, el grupal y el denominado en el sector como «antenas de empleo».

Los Programas de **OPC colectivo** se encuentran pensados para trabajadores con un nivel de cualificación o jerarquía profesional similar. Mientras los Programas de **OPC grupales** para empleados de la misma empresa, aunque no necesariamente de áreas funcionales o profesionales homogéneas. En este tipo de programas, el precio de las prestaciones suele estar menos ligado al tiempo de duración y más al número de efectivos.

Los programas colectivos cuentan con importantes ventajas para los usuarios últimos (empleados) y las consultoras, como son la posibilidad de acciones formativas conjuntas, la formación de equipos de búsqueda activa, que incentivan la esperanza de éxito y la moral del desempleado.

Por último, con la denominación de «**antenas de empleo**» se conoce la modalidad de programas de *outplacement* de carácter colectivo, en los cuales es el propio equipo de expertos (consultores) los que se desplazan a una región (o plataforma de búsqueda) implicando con ello a la mayor parte de miembros de la empresa y la comunidad, por medio de un Plan de Comunicación y trabajando bajo la forma de «proyecto» (con objetivos específicos a cumplir en un tiempo límite).

Atendiendo a su operativa de trabajo, si ésta se realiza dentro de las **funciones propias** de los departamentos de recursos humanos, o por el contrario, es una **función subcontratada** a consultorías externas, dependiendo de los medios disponibles y de su carácter eventual o por el contrario permanente.

---

<sup>14</sup> Informe de Arco Creade. *Capital Humano* (Infor 24, Octubre 1998), Cita. RAMOS (2000: 47).

En el primer caso, utilizado por las grandes corporaciones multinacionales, son gerentes y especialistas de la organización los que realizan una entrevista de orientación (*counseling*) profesional (refuerzo cualificaciones) y otra destinada a la formación en la búsqueda de empleo. Los medios logísticos son los mismos de la compañía, de modo que el candidato a la «reubicación laboral», puede mantener la impresión (personal y cara a las empresas con las que mantenga entrevistas de trabajo) de encontrarse en activo. Seguirá contando con un despacho, secretaría que conteste sus llamadas, manteniendo de este modo la mejor carta de presentación para encontrar trabajo, que no es otra que, encontrarse trabajando.

En el caso de ser subcontratado el servicio, son consultores especialistas en psicología industrial a tiempo los que realizan el programa completo, con el apoyo logístico de las oficinas, equipos y personal del gabinete consultor.

Las dificultades derivadas de una u otra forma de trabajo conducen también a la utilización de una solución intermedia, consistente en la subcontratación de psicólogos consultores externos para casos concretos (altos ejecutivos, casos de mayor complejidad). Este sistema, amortiguaría las reticencias que podrían observar los trabajadores al hallar en la misma persona, o equipo de personas, al que despiden y al que pretende aconsejar, afectando a su credibilidad y a la colaboración para que el proceso sea posible <sup>15</sup>.

## 9. FASES DE UN PROGRAMA

Si el proceso de OPC se realizase en todo momento de forma profesional, éste debería empezar seis meses antes de que se produzcan despidos, ya que en todos los procesos de ajuste de plantillas, la gran amenaza es la incertidumbre y el consiguiente descenso de la productividad. Obviamente, esto no siempre es posible.

### 1.º Etapa de análisis situacional

- a) Durante esta primera fase los consultores se encargan del **análisis sobre el tipo de desvinculación producida**, de diseñar el programa propiamente dicho, marcar los objetivos y los indicadores de éxito.

Se estudian las posibilidades de jubilación, prejubilación o jubilación anticipada, es decir, las diferentes opciones para el personal desvinculado, de forma individual o colectiva. También la alternativa de que puedan reemprender una nueva actividad de forma autónoma.

<sup>15</sup> Véase SHUMAN, E. (1983): «How to relate Inplacement Counseling with outplacement Counseling», En: *The Golden Handshake*, Dynamic years, marzo-abril.

ma o como empresa de servicios de la propia compañía. Ya que, sobre todo en el caso de despidos colectivos se entiende que la empresa tiene problemas para proseguir con una planta, o para mantener los puestos de trabajo, pero seguramente seguirá demandando los servicios profesionales.

- b) **Apoyo psicológico y toma de contacto:** se le asignará un consultor al empleado, con el que tendrá entrevistas regulares y un asesoramiento muy directo (*coaching*). En un principio éste intentará aclarar todas las dudas y apoyarle para que, en vez de sentirse un parado más, tenga la sensación de ser un profesional en activo dentro de un período de transición, favoreciendo así la reinserción y eliminando los aspectos más traumáticos del despido.

Deberá ser claro para no crear falsas expectativas, despejar cualquier malentendido, dejando clara su independencia de las decisiones tomadas por la empresa cliente. Esta labor mediadora y de apoyo debe partir de la aclaración del estatus jurídico de la desvinculación negociada con el despido (dimisión, despido, etc.) y puede llegar, incluso al asesoramiento sobre temas familiares y financieros.

- c) Establecimiento de un **balance personal-profesional:** los consultores deben descubrir e identificar las capacidades, habilidades y conocimientos del candidato y como puede desarrollarlas. Es decir, se trata de una evaluación actitudinal y de conocimientos instrumentales, y de su potencial para el desarrollo de otras nuevas. También sus ambiciones, motivaciones e intereses. Para ello se aplican las evaluaciones psicométricas (análisis grafológico, test de personalidad y de comportamiento, análisis de las capacidades directivas) y de conocimientos, a partir del estudio de las competencias que domina, debilidades y fortalezas del individuo en relación con el mercado de trabajo, necesario para abordar la fase ulterior:
- d) Definición del **proyecto profesional:** en función del balance, se intenta alcanzar la mayor coherencia entre el perfil profesional del candidato, el desarrollo de sus potenciales y la demanda del mercado de trabajo. De este modo, podrá optarse por la continuidad, en la que se buscan ofertas de empleo similares al puesto anterior; el cambio, en que se modifica el puesto o el sector de trabajo; la ruptura, en la que entran todas las variables posibles o el emprendimiento y en el que se le orienta en la creación de un proyecto de negocio. En resumen, la **identificación de un objetivo de carrera claro.**
- e) **Elaboración de una estrategia:**

El consultor debe conocer tanto como las características del empleado, sus **oportunidades de empleo** en el mercado de trabajo. Para ello los gabinetes cuentan con técnicas de estudio de los itinerarios profesionales y de la oferta en su conjunto. Así por ejemplo Fernando DE SALAS, presidente de DBM España, explica la necesidad, cuando un área entra en crisis, de conocer las posibilidades de empleo en otras ocupaciones o áreas profesionales.

«En los próximos seis meses, unos 5.000 ingenieros técnicos en Madrid irán a la calle. La industria de la capital no tiene capacidad para absorber ese personal, pero sí otros sectores como el de la robótica». Este profesional del OPC considera que, si se conocen las fragmentaciones del mercado, la recolocación es más sencilla.

Francisco MOA, Director General de MOA, Groupe BPI, explica este ejercicio de prospectiva: « Consiste en contactar directamente con las empresas para detectar las oportunidades de empleo. De este modo se contacta cada mes con más de 2.000 empresas a través de la antena de MOA y del Groupe BPI».

**f) Plan de acción:** se desarrollan actividades de formación y redireccionamiento de la carrera individual o bien del colectivo, utilizando para ello la combinación del *coaching* personalizado (acompañamiento del consultor), la experimentación en grupo (*training*) y la búsqueda de información pertinente mediante un centro de documentación.

f.1. Desarrollo de la trayectoria formativa:

- Acciones formativas concretas para el desarrollo de conocimientos (informática, idiomas, etc.) y habilidades (hablar en público, de liderazgo, comerciales, etc.).
- Desarrollo de habilidades y métodos para la búsqueda de empleo:
  - Confección del Currículum Vitae y Carta de Presentación.
  - Asesoramiento para el diseño de una Red de Contactos.
  - Taller de desempeño en una entrevista laboral.
  - Simulacro de entrevista laboral.
  - Administración de test psicotécnicos.
- Creación de un Plan de Negocio (en caso de optar por el autoempleo)

f.2. Campaña de búsqueda de empleo:

Deben emprenderse las acciones a través de las distintas vías de búsqueda y acceso al mercado de trabajo.

- Envío del CV en 24 horas a todo el conjunto de empresas de las bases de datos de la consultora de OPC.
- Publicación de CV del candidato en Internet o de su oferta en los medios.
- Informar a las agencias de colocación, creación de negocio, *mailing*, prensa, etc.
- Acometer el contacto a través de nuestra red de personas conocidas
- Posibilidad de utilización de las infraestructuras del servicio de OPC.

Este último aspecto posibilita al empleado la utilización de oficinas, ordenadores, teléfonos y domicilio del servicio de OPC, permitiéndole mantener una rutina, alta autoestima y un apoyo psicológico permanente, aspectos todos ellos que tanto influyen a la hora de realizar entrevistas de trabajo con éxito, y para acometer una labor tan dura como la búsqueda de empleo de forma constante. Por otra parte, el candidato podrá utilizar todos los medios para la búsqueda de empleo en el mismo momento que las precise. Asesoramiento, simulación de entrevistas, prácticas con test psicotécnicos, comunicaciones (Internet, teléfono, fax). Pero lo que es aún más importante contará con una asistencia permanente para conseguir convertir este período de transición en un trabajo que supone una de las claves del éxito de los procesos de OPC.

- g) **Integración en el mercado de trabajo:** Se estima que si una persona desempleada dedica 5 horas semanales a la búsqueda de empleo, una persona inserta en un proceso de desvinculación asistida suele dedicar 25 horas semanales a dicha tarea, lo que unido a las estrategias y saber hacer de los consultores garantiza la inserción laboral.
- h) **Balance del programa o evaluación:** Por pertenecer al ámbito de las actividades de consultoría y asesoría, no siempre se realiza esta etapa de evaluación de resultados con las consiguientes comprobaciones, lo que por otra parte supone eludir, en parte el compromiso de «consecución con éxito del empleo», como principio deontológico. En otras ocasiones los gabinetes realizan el seguimiento del empleado, incluso 6 meses más tarde. La sistematización de este proceso, aportará una información importante para las operaciones futuras, y las variables que, como el estado de la economía, influyen en su éxito.



**Figura 3.**

## 10. EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE *OUTPLACEMENT*

En la década de los cuarenta, psicólogos industriales estadounidenses desarrollaron un conjunto de metodologías de asesoría y orientación destinadas a facilitar la búsqueda inteligente de un nuevo empleo (HALDANE, 1940). En principio esas metodologías recibieron el nombre de *decreuitment* o *dehired*. Su desarrollo posterior ha llevado a considerar la desvinculación asistida más que como un evento aislado como parte de un ciclo profesional, denominándose *outplacement*.

Hacia finales de la década de los sesenta en Estados Unidos podemos encontrar los orígenes del OPC, que significa literalmente «colocar fuera» y cuya concepción se atribuye a Georges HUBBER, de la consultora Think de Nueva York <sup>16</sup>; aunque otras fuentes consideran que fue D. NORTH haberlo acuñado también durante los años sesenta <sup>17</sup>. Hoy en día, podemos decir, que el término ha ido utilizándose en contextos más amplios, aplicándose tanto a los directivos, como a los grupos de trabajadores cualificados. Procesos como las fusiones de empresas, los reajustes de plantilla a causa de las innovaciones tecnológicas, el cierre de sucursales, reingeniería, *outsourcing* (contratación externa de actividades) y en general todo lo que implica la competencia en una economía global, han hecho del OPC un instrumento necesario.

En este nuevo entorno económico de la primera década del siglo XXI, cuyo semblante más inmediato es el que muestran las multinacionales, las organizaciones cuentan con mayores posibilidades de reubicación de su personal en el seno de su propio grupo, en empresas filiales, de servicios, participadas, incluso proveedoras.

Asimismo, el OPC puede establecerse, para el caso de directivos y personal especializado, como una vía para el autoempleo a través del «microemprendimiento», que en ocasiones se realiza en relación de dependencia con la antigua empresa. Es en estos casos, cuando una de las principales funciones de los servicios de recolocación es la valoración de la viabilidad de los proyectos y la formación en las tareas específicas que éstos requieren.

Otra de las tendencias más recientes, es la utilización de los servicios de OPC de forma individual, a iniciativa del propio interesado. Bien como forma de promoción profesional, bien, como modo de superar situaciones de inadaptación en el puesto de trabajo o al medio social de éste.

No debemos olvidar que, como reconocía BLAUG (1976: 829), la información **sobre el mercado de trabajo y la búsqueda asidua de un mejor empleo son dos factores que incrementan el capital humano**. Si bien, siempre se ha considerado inversión en capital humano aquéllos ligados

<sup>16</sup> PUCHOL, L. (1994): *Reorientación de carreras profesionales*, Madrid, ESIC.

<sup>17</sup> BRITAIN, W.P. (1982): «Outplacement visited: the new old personnel function». en: O'BRIEN, DICKINSON y ROSOW (Eds.) *Industrial Behavior Modification: a management handbook-* (286-297). Pergamon. New York.

a la educación y a la formación, otros aspectos que no comprenden la educación en sentido estricto como la salud, la búsqueda activa de empleo o la emigración deben ser considerados como «inversión, en vez de consumo, ya sean llevados a cabo por los individuos a título personal o por la sociedad en nombre de sus miembros».

En España el *outplacement* y los servicios de empleo en el seno de la propia empresa **no están contemplados en la legislación laboral**, como por ejemplo ocurre en la legislación francesa para situaciones de despidos colectivos. En este país el organismo competente, puede incluso rechazar o paralizar la autorización a la empresa para su puesta en marcha si ante un despido colectivo no desarrolla un *plan social suficiente*.

No obstante existe una figura parecida en los casos de expedientes de regulación de empleo (ERE), como medida propuesta para empresas de más de 50 empleados, como «Plan de acompañamiento social», desarrollado por el artículo 6.1 c) Real Decreto 43/1996, de 19 de enero, por el que se aprueba el reglamento de los procedimientos de regulación de empleo y de actuación administrativa en materia de traslados colectivos. Es decir:

*«Medidas previstas por la empresa en orden a evitar o reducir los efectos del despido colectivo, así como atenuar sus consecuencias para los trabajadores que finalmente resulten afectados, tales como aquellas dirigidas especialmente a la readaptación o a la conversión de los trabajadores y su posible integración en otros puestos de trabajo en el seno de la empresa o grupos de empresas...».*

Esto no es obstáculo para que, en el sentido de mejora y con carácter voluntario por parte del empresario, no pueda ser incluido el OPC en los respectivos convenios de empresa, o en los futuros de cualquier otro ámbito a propuesta de la patronal y/o los trabajadores. Por ejemplo, en el caso de despidos colectivos o extinciones de contrato de carácter individual. Claro está siempre que las causas no sean imputables al interesado.

En la actualidad la utilización del OPC en la empresa española dista de adoptar la cuantía de otros países de su entorno económico, siendo multinacionales el 85% de los clientes (empresas patrocinadoras) de las consultoras de OPC (RAMOS, 2000:32). Utilizándose sobre todo por parte de las multinacionales y en el caso de directivos y con alrededor de tres mil profesionales colocados al año, y cinco grandes consultoras especializadas, DBM Inc., Moa Grupo Bpi, Coutts, Lee Hecht Harrison y Create.

Las causas podemos encontrarlas en el propio desconocimiento de los agentes sociales sobre sus funciones y posibilidades, y también por haberse empleado en ocasiones, no como una ayuda real, sino como una «baza» en la negociación. No ha ayudado tampoco mucho los servicios prestados por algunas empresas, carentes de valor añadido, y que han limitado su competencia a la for-

mación y el envío de currículos. Otros argumentos giran en torno a los altos costes de las indemnizaciones por despido y que habrían conseguido que en España las reestructuraciones sean afrontadas, básicamente, con prejubilaciones.

Existen además, otras razones de tipo cultural. Es decir, por tratarse de un contexto corporativo en el que el despido, sigue sintiéndose como una excepción, aunque ya no lo sea, y siendo conceptualizado negativamente a ambas partes, un proceso cargado de conflictividad, que enfrenta a trabajadores y empresarios.

Con ello se consigue que los procesos de separación sean demasiado rápidos, intentando indemnizaciones lo más provechosas para cada una de las partes en pugna.

Durante las últimas décadas, en España, en donde los contratos estables se encontraban muy protegidos, la movilidad del empleo ha debido recaer sobre las nuevas contrataciones (fijas y eventuales). Aunque, a la postre, una vez iniciada la recesión en 1991, se destruye más empleo indefinido que temporal (ALCAIDE, 1996:87), al contrario de lo que esperaban los poderes públicos. Aún así, ha prevalecido una cultura corporativa de inamovilidad o del «empleo para toda la vida» ajena a la nueva realidad jurídica y socioeconómica, que sanciona las prácticas relacionadas con el despido, que cuestionan las tradicionales relaciones jerárquicas de corte paternalista, más basadas en la lealtad personal, que en la eficiencia económica y en las que no se inserta adecuadamente la realidad contemporánea que entraña a una gran movilidad en el empleo.

Reconocer esta realidad palmaria no entraña eludir el hecho de que las **organizaciones no sean sólo agentes económicos**. En el puesto de trabajo y el empleo se configuran roles personalidades, vocación y carrera profesional. Son además instituciones sociales capaces de desproveer con la separación de algo más que de honorarios a los trabajadores. Por otra parte la empresa tampoco puede subsistir sin su cuerpo social, proveedores, empleados, clientes, accionistas, es decir, una red de «fidelidades» que trascienden las relaciones meramente económicas.

Es por ello que en España, a pesar de los prejuicios que alberga entorno al OPC como resultado de los que se ciernen sobre el despido, sea un país muy propicio para este tipo de servicios. Siguiendo la opinión de Pilar GÓMEZ-ACEBO (Directora de la OPC Placement Center España) en España todavía se despide incorrectamente. Esto quiere decir que la situación en la que queda el trabajador y las consecuencias para la imagen, la productividad y el buen funcionamiento de la empresa son todavía muy negativas y que se traduce en una mayor necesidad de ayudar y habilitar a los empleados para poder acceder al mercado de trabajo de nuevo.

Es por todo ello que, finalmente, una práctica que favorece el empleo, como la introducción del *outplacement*, ha sido tan poco abordada en el caso español como otras problemáticas tendentes a la flexibilización del mercado de trabajo, y que, además, no afectan directamente a los derechos fundamentales de las partes, como el precio de las viviendas o la imposibilidad para la transferencia de planes de pensiones, por ejemplo.

En Estados Unidos y en Europa, además de las respectivas asociaciones de consultorías de OPC, existe también la asociación de «*Vocational Guidance Counselors Association*» (UU.EE.) y la «*European Careers Partners*». A escala mundial la *Red European Career Partners* genera 1.200 millones de euros (199.000 millones de pesetas), mientras en España, las empresas de *outplacement* mueven entre seis y siete millones de euros solamente (1.300 millones de pesetas en 1999)<sup>18</sup>, y están lejos de alcanzar, por ejemplo, las cifras de los colegas franceses, con 150,2 millones de euros (25.000 millones de pesetas) facturados, y mucho más de Estados Unidos, que tiene una facturación de 901,5 millones de euros (1999). En el mundo, este mercado mueve cerca de mil quinientos millones de euros al año.

La asociación patronal de empresas de OPC que vela por el mantenimiento de los principios éticos del sector nace en España de forma tardía, en el 1991; figurando en el Registro de Asociaciones Profesionales (BDAP) como Asociación Española de Consultorías de *outplacement* (AECO) (recolocación) o de reorientación profesional (BOE 268 de 29 de noviembre de 1991). El primer gabinete fue introducido en 1986 de mano de la empresa Creade.

Cabe mencionar, además, que el Ministerio de Trabajo está estudiando la posibilidad de incorporar el *outplacement* en la próxima reforma del mercado de trabajo, para lo que ha encargado un estudio sobre el sector, para analizar si éstos pudieran incorporarse en el diálogo social en casos de despidos colectivos. Este servicio asimismo reduciría los coste sociales del INEM al hacer disminuir el tiempo de cobro del desempleo de los trabajadores, en torno a un 40%.

Por el momento, durante el año 2001 se mantuvieron conversaciones entre la Asociación Española de Consultoras de OPC (AECO) y el Instituto Nacional de Empleo (INEM), de donde surgió el Primer Programa Experimental consistente en la autorización para la aplicación de su metodología, para la reinserción de cuatrocientos parados de larga duración (según orden de 30 de octubre de 2001, BOE de 17 de noviembre de 2001), y que se ha plasmado en el Programa Timonel 2002. De este modo los participantes, desempleados de larga duración, mayores de 45 años (400 en un principio), reciben un salario de reinserción que supone el 70 por 100 del mínimo interprofesional, mientras se produce la contratación.

## 11. OUTPLACEMENT Y ÉTICA EN LA EMPRESA. EL PERFIL DEL PROFESIONAL DEL CONSULTOR

Como queda de manifiesto en los epígrafes anteriores, el *outplacement* no es sólo una transición de un empleo a otro, sino una desvinculación programada, en la que deberán atenderse los aspectos propios de todo proceso de desarrollo de los recursos, como es la asesoría, el apoyo, la orienta-

<sup>18</sup> Según datos aportados por Josep PAU HORTAL, director general de Arco Creade.

ción y la capacitación, para que dicho tránsito se alcance con la inserción en otra actividad de calidad, nivel y condiciones similares – e incluso superiores– a las de su anterior ocupación y en el menor tiempo posible. Es cierto, que si bien estas características del tránsito pueden parecer ilusorias, teniendo en cuenta que un trabajador despedido es, en principio, una persona que por edad, características personales o formación no resulta idóneo para la empresa; también es verdad que, el *outplacement*, como estrategia organizativa, cuenta con importantes razones que garantizan un porcentaje satisfactorio de éxito:

1. La evaluación y los informes favorables de la empresa de origen.
2. El conocimiento del mercado de trabajo por parte del gabinete de OPC y sus acciones de asesoramiento para la adecuación al mismo de los trabajadores según su perfil personal y profesional.
3. Una intermediación especializada y experimentada.
4. La realización de acciones formativas para la superación de las técnicas de reclutamiento y selección de personal (Test, entrevistas, exámenes, etc.).
5. La actualización y formación del trabajador en las habilidades y destrezas del nuevo puesto de trabajo.
6. Apoyo psicológico ante el despido, etc.

No debe olvidarse que, para los trabajadores desvinculados, la pérdida de trabajo trae graves consecuencias: ansiedad, menos cabo de la autoestima, culpabilidad, abandono e incluso como afirman DOOLEY y PRAUSE (1995) somatización que puede traducirse en migrañas, estrés, hipertensión, etc. Como ha quedado dicho, el despido es a su vez una fuente de descomposición social, afectando directamente a la estabilidad familiar<sup>19</sup> y a la inserción social no sólo de los interesados sino además del cónyuge y la descendencia.

En este sentido, la modalidad de *outplacement* conocida como «antenas del empleo» es toda una propuesta para conseguir que el fenómeno del despido y el desempleo, antes que un problema individual se reconozca como un problema social, un asunto en el que toda la empresa y hasta la misma comunidad deben estar implicadas en su solución.

---

<sup>19</sup> Como lo demuestran estudios como el de Luis LÓPEZ-MENA (1997): «La desvinculación asistida (*outplacement*) y la continuidad en el empleo», Santiago de Chile, Departamento de psicología de la Universidad de Chile).

Pero además el OPC tiene una faceta ética, en tanto los trabajadores más afectados por los despidos por motivos organizativos, económicos o de producción suelen ser aquéllos con mayores dificultades de inserción en el mercado de trabajo. Personas con una formación que ha quedado obsoleta, mayores. Es decir, aquellos que poseen unas mayores dificultades a la hora de desarrollar las técnicas de búsqueda (entrevistas, currículos, acceso a bolsas informatizadas, etc.).

Melé CARMÉ, en su artículo «Ética y empresa» (1994), concreta en ocho puntos los criterios éticos que deben acompañar la reducción de plantillas, que pasamos a explicar:

1. **La primera es evitar que se produzca**, bien sea anticipándose a los problemas, bien buscando soluciones alternativas, entre las que pueden encontrarse algunas de las ya reconocidas, como los traslados o transferencia de mano de obra a otras unidades productivas (*inplacement*), la desvinculación programada, (*outplacement*), la externalización de servicios (*outsourcing*) o actividades (*spin-off*), el teletrabajo, etc.
2. **Rectitud de intenciones**. Se trata de realizar la reducción, no para favorecer a unos y a otros no, sino para garantizar la continuidad de la empresa.
3. Determinar un conjunto de **criterios justos** para seleccionar los empleados que han de ser despedidos y aplicarlos con equidad. La relación entre la necesidad de despedir personal con su desempeño, eficiencia y diligencia, es decir, que dicha reducción no sea originada por problemas atribuibles a los propios directivos o empleados es lo que hará pertinente o no el uso de OPC.
4. **Comunicar las decisiones adoptadas con veracidad y delicadeza**, comprendiendo y disculpando las posibles reacciones agrias con las que pueden responder. En este sentido, la posibilidad de proporcionar la «salida airosa» que suponen los servicios de desvinculación programada pueden contribuir a minimizar los conatos de crisis emocionales, y la reunión con el consultor de OPC, en un segundo término, a mitigar el trauma.
5. **Minimizar los efectos también traumáticos** que puede suponer el despido para las **personas que permanecen en la empresa**. Como ya ha quedado dicho ésta será una de las principales ventajas de la aplicación del OPC. Las personas que permanecen mantienen la certeza de que la empresa pensará en su futuro en caso de producirse el despido.
6. **Evitar los posibles daños causados a la propia empresa** es uno de los criterios a tener en cuenta a la hora de mantener un comportamiento ético ante la reducción de plantilla, y que asimismo alientan la utilización del OPC en dichos procesos. Es decir, tratar de evitar perjuicios a la compañía con la utilización de la desvinculación programada, tanto los derivados de una actitud hostil de los empleados que deben abandonarla, como de los que permanecen.

7. **Reducir al máximo los posibles daños ocasionados a la comunidad local y a la sociedad.** Este punto hace alusión, sobre todo, a los casos de despidos colectivos de gran envergadura, para los que pueden encontrarse modalidades de aplicación del OPC específicas como el OPC Colectivo y las Antenas de Empleo, ya referidas.
8. Por último, **buscar la colaboración (y no el enfrentamiento) con los sindicatos**, y en su caso con los poderes públicos, a fin de encontrar una armonía de intereses y posibles sinergias para aprender a solucionar el problema de la mejor forma posible, en especial en el caso de despidos colectivos. Colaboración para la que el OPC puede ser una herramienta de corresponsabilización, de implicación de todas las partes en la solución del problema que supone el desempleo por medio de la reubicación de los despedidos, tal vez todavía muy poco considerada.

**Por el contrario, el *outplacement* también es susceptible de utilización poco ética**, razón por la que se han creado asociaciones profesionales para velar por los criterios deontológicos y la filosofía que debe auspiciar el quehacer de las empresas del sector. En ocasiones las críticas formuladas desde algunos medios, tienen más que ver con la delimitación de competencias y estándares de calidad de una actividad nueva.

Así se habla de la «**incompatibilidad**» entre las actividades de OPC y las de reclutamiento y que algunas consultoras suelen realizar de forma simultánea. Sobre todo si estas labores se realizan para las mismas empresas clientes, lo que podría hacer pensar en intereses ilegítimos por parte de la empresa de intermediación. Los argumentos a favor de esta práctica, se refieren a las mayores facilidades para la ubicación del personal separado si la misma consultora se encuentra especializada en la asesoría de selección, o el mayor conocimiento de las necesidades del mercado de trabajo de éstas.

No obstante, algunos códigos profesionales, como el de la Asociación Sindical de Consultorías en Reinserción Profesional de Francia, tan sólo consideran la necesidad de «mantener **diferenciada** la actividad de consultoría en OPC y toda aquella otra actividad de asesoramiento. En especial la de asesoramiento en selección o en actividades que generen reducción de plantillas».

#### **Código ético de la Asociación Española de Consultorías de *Outplacement***

1. Somos contratados únicamente por la empresa para la que trabaja el candidato o candidatos.
2. Somos conscientes de la doble relación que mantenemos con la empresa y con el candidato.
3. Prestamos servicios profesionales a cada una de las partes sin perjudicar los intereses de la otra.

.../...

.../...

4. Respetamos la confidencialidad de la información derivada del proceso de *outplacement* tanto ante la empresa y el candidato como frente a terceros.
5. No intervenimos en la decisión de separación, siendo esta responsabilidad exclusiva de la empresa.
6. Sólo aceptamos encargos para los que poseemos la cualificación necesaria, y que previsiblemente podamos cumplir con éxito.
7. La firma miembro debe aceptar solamente aquellos mandatos para los que está cualificada sobre las bases de un completo conocimiento de la situación del cliente, así como de la competencia profesional y capacidad del consumidor implicado.
8. Siempre iniciamos nuestras actuaciones tras recibir la conformidad explícita del candidato y una vez fijado el compromiso irrevocable con la empresa contratante.
9. Establecemos la cuantía total de nuestros honorarios a la firma del contrato con la empresa cliente.

Parte también de la «filosofía» de las asociaciones profesionales es la de mantener el principio de «**estatus del cliente**», impidiendo que cualquier particular pueda hacer uso directo de los servicios de OPC, anteponiéndose la idea de «los servicios a empresas», al de servicio de intermediación en sentido genérico. Es decir, su vocación mediadora de las relaciones laborales, antes de asesora.

El **compromiso adquirido** por estos gabinetes debe obligarles a la obtención de unos resultados constatables y perdurables, y mantener su misión hasta que éstos se realicen. De ser así sus funciones no deben quedar circunscritas a un tiempo determinado se produzca o no la colocación de los empleados, sino que por el contrario debería asumir la responsabilidad de la colocación efectiva, y no tan sólo a los medios puestos a disposición de los empleados para la búsqueda de empleo. Lo que por otra parte no sería OPC (CEF, 1994:16). Es más, la reinserción es la pieza clave que define la actividad. Para la asunción plena de este compromiso es indispensable una fase suficientemente extensa de seguimiento y evaluación del servicio siempre en función de los propios criterios deontológicos expresados en los códigos de conducta del sector.

Se pretende a través de los códigos profesionales la **delimitación competencial** de la actividad, hace referencia tanto a los aspectos que le deben ser ajenos (como participar en la decisión sobre despido, la sustitución de la vacante dejada por el candidato, etc.), o la adopción de misiones que con sus medios no pueda responsabilizarse, así como, la delimitación de las que le son propias.

La **confidencialidad** de las informaciones comunicadas tanto por el cliente, como por el candidato, es otro importante principio deontológico que hace alusión a la necesidad de contar con profesionales formados y con un perfil psicológico específico.

En todas estas directrices subyace el interés por unos profesionales con unas características personales muy determinadas. Si bien, no existe en la actualidad una formación académica específica, ni una trayectoria-tipo, paradójicamente, para estos especialistas de la carrera profesional. La constitución de dicho perfil psico-profesional incumbe a futuros planes formativos, pero sobre todo a ciertos aspectos de la personalidad y el carácter que deben ser muy tenidos en cuenta en la contratación de profesionales de la actividad.

### ANÁLISIS OCUPACIONAL

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>DENOMINACIÓN</b>           | CONSULTOR DE <i>OUTPLACEMENT</i>   |
| <b>TIPO DE TRABAJO</b>        | Trabajo predominantemente psíquico, perceptorreaccional, variable.   |
| <b>OBJETO TRABAJO</b>         | Personas.  |
| <b>LUGAR DE TRABAJO</b>       | Oficina del gabinete.  |
| <b>PROCESO</b>                | Apoyo psicológico, estudio del perfil psicoprofesional, definición trayectoria, elaboración estrategia, información, asesoramiento y seguimiento.  |
| <b>CONECTIVIDAD</b>           | Autónomo y en grupo.   |
| <b>CONDICIONES PERSONALES</b> | Temperamento sintónico, observador y sociable.<br>Saber escuchar, empatizar y generar confianza.<br>Rápida comprensión de situaciones y contextos.<br>Buena inteligencia general. Capacidad evaluadora (potenciales y oportunidades) y de análisis (perspectivas y mercado de trabajo).<br>Equilibrio personal y emocional, en situaciones tensas.<br>Buenas condiciones éticas.<br>Expresión y modales agradables, dotes comunicativas y buena presencia.<br>Capacidad de adaptación a diferentes personalidades, culturas corporativas y situaciones.<br>Rapidez de movimientos y perseverancia.<br>Seguridad, objetividad, asertividad y distancia. |
| <b>NIVEL EDUCATIVO</b>        | Licenciatura (Psicología, Sociología, RR.LL. y CC. del Trabajo).<br>Estudios de postgrado (Máster RR.HH., MBA, etc.).  |
| <b>CONOCIMIENTOS</b>          | Psicología del trabajo y las organizaciones.<br>Técnicas de psicoterapia.<br>Trayectorias profesionales.<br>Teoría del mercado de trabajo.   |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>CONOCIMIENTOS (cont.)</b>     | Técnicas de investigación en el mercado de trabajo.<br>Orientación vocacional.<br>Orientación profesional.<br>Técnicas de inserción laboral . |
| <b>TRAYECTORIA PROFESIONAL</b>   | Responsables de personal, responsables de marketing, consultores de recursos humanos, promotores de empleo.                                   |
| <b>EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN</b> | En alza.  |

*Elaboración propia.*

Por último, el interés por la objetividad, el equilibrio y la fina capacidad de juicio citados se relacionan con una forma de ser ética, y que deben contemplar los profesionales de una profesión que nace con dicha vocación en el marco de las actividades de gestión organizativa y de los Recursos Humanos.

**La ética en el ámbito organizativo no es un tema trivial**, sino que por el contrario, en ella se han **fundamentado los pilares de las compañías más sólidas**, y las políticas de recursos humanos que han demostrado tener una mayor éxito en su doble labor de incidir en el desempeño laboral y la integración del cuerpo social de la empresa.

En cuanto a la **ética en la gestión empresarial** son diversas las teorías propuestas, aunque a modo de síntesis pueden diferenciarse tres tipos básicos de **teorías morales** <sup>20</sup>, la **utilitaria** (que sugiere que los planes y acciones deben evaluarse por sus consecuencias y deben producir el máximo bien para el mayor número de personas), la de **los derechos** (que sostiene que todas las personas tienen derechos básicos) y la teoría de **la justicia** (según la cual quienes toman las decisiones deben estar guiados por la equidad y la imparcialidad) <sup>21</sup>. El conjunto de estas propuestas son un buen marco de partida para el análisis de la ética en la empresa, y con las que puede acordarse que el *outplacement*, siempre que se ajusten a los principios deontológicos citados, supone una práctica que vela por el contenido ético en la gestión directiva, así como en el seno de las organizaciones, y desde las tres perspectivas: en tanto garantiza unos resultados de la acción que produce el máximo bien para el mayor número de personas, que respeta los derechos básicos de los individuos (como es el derecho a la dignidad y el trabajo), y sobre todo, porque coadyuva a que las decisiones de la dirección se encuentren presididas por la equidad.

<sup>20</sup> CAVANAGH, G., American Business Values, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1984.

<sup>21</sup> Gerald CAVANAGH, Dennis MOBERG y Manuel VELASQUEZ destacaron las ventajas y debilidades de cada teoría y las integraron para construir una nueva teoría según la cual la dirección debe tomar las medidas oportunas para que las decisiones en la empresa sean éticas.

## 12. CONCLUSIÓN

Los servicios y empresas cuya función principal es la intermediación en el mercado de trabajo cumplen el cometido de favorecer la **incorporación y mantenimiento de los ocupados y la inserción laboral**, y con ello la promoción del empleo. Entre estos servicios se encuentra el *outplacement*, todavía no suficientemente introducido en países como España en las prácticas y políticas de recursos humanos.

El OPC se ocupa de la reincorporación al mercado de las personas que ya han realizado una trayectoria profesional concreta, cuando ésta ha llegado a su fin en la empresa de origen, con el objeto de **optimizar sus oportunidades de empleo, y conseguir que los despidos entrañen los menores inconvenientes a todas las partes afectadas.**

En definitiva, es un **instrumento para la gestión de los Recursos que se ha manifestado una solución idónea para el buen desenvolvimiento de las relaciones laborales en la organización** y que **absorbe sus tres dimensiones: la jurídica, económica, psicológica y social.** Una filosofía que desde el punto de vista académico **concilia postulados enfrentados, como los neoclásicos e institucionalistas** (los primeros más centrados en los aspectos mercantiles y los segundos en los psicosociales) sobre el desempleo y el funcionamiento de las organizaciones y el mercado de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALCOVER DE LA HERA, C. (2002): *El contrato psicológico de trabajo, el componente implícito en las relaciones laborales*, Málaga, Aljibe.
- ALCAIDE CASTRO, M., G. RENDÓN., M., FLÓREZ SABORIDO, I. (1996), *Mercado de trabajo, Reclutamiento y formación en España*, Madrid, Pirámide.
- ALVARO ESTRAMINANA, J.L. (1992): *Desempleo y bienestar psicológico*, Madrid, Siglo XXI.
- ARASA, C. (1988): *Política de empleo en España: una propuesta de programa a medio plazo*, Madrid, UNED.
- BASTIDA, A. (2001): *La inserción sociolaboral: reflexiones sobre la práctica*, Madrid: Popular.
- BLAUG, M., (1972): *Economía de la Educación*, Madrid, Tecnos.
- BLAUG, M., (1976): «The Empirical Status of Human Capital Theory», *J. Econ. Lit.* 14: 827-855.

- BLAUG, M., (1981): *Educación y Empleo*. Madrid, Instituto de Estudios Económicos.
- BECKER, G. S. (1975): «Inversión en capital humano e ingresos». En *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones*. Compilación e introducción de Luis Toharia. Alianza Universidad 1983.
- BOYER, R. (Dtor.), (1986), *Flexibilidad del trabajo en Europa: Un estudio comparativo de las transformaciones del trabajo asalariado en siete países entre 1973 y 1985*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- CARAZO, A. (1995): «Aproximación al mercado de outplacement», *Capital Humano*, Noviembre.
- CARNÉ, M. (1994): «Ética y empresa», en : *Ética, trabajo y empleo, Información Comercial Española*, Pamplona: IESE.
- CARRERA, A. (1990): «Outplacement: crónica de un presente anunciado», *Capital humano*, Madrid, núm. 20, Febrero.
- CASTAÑO, C. (1983) *Psicología y orientación vocacional; un enfoque interactivo*, Madrid, Marova.
- CEBRIÁN, B. (1994): «La lenta agonía del empleo fijo». *El País*. 25.
- CEF (1994): *Apuntes de outplacement*, Madrid, Centro de Estudios Financieros.
- EGGERT, Max (1991): *Outplacement: a guide to management and delivery*, Institute of Personnel Management, 192 pág.
- ESTRAMINA, A. (1992):
- Equipo PROMOCIONS (1996): *El empleo de los inempleables: metodologías y recursos para la inserción laboral*, Madrid: Editorial Popular.
- FERRÁNDEZ, A., PEIRO, J. (1989): *Métodos y Técnicas en la Educación de Adultos*, Barcelona, Humanitas.
- FLOREZ, V. (1993): «Outplacement, una solución humana ante el despido», *Capital Humano*, núm. 54.
- FRAGO, E., JOVER, D. LÓPEZ, V.M. (1999): *Trabajar para vivir: una propuesta innovadora de inserción laboral*, Miraguano.
- GALLEGO MATAS, S. (1999): *Cómo planificar el desarrollo profesional: actividades y estrategias de auto-orientación*, Laertes.
- GATEAU, (1990): «La situation de l'emploi. Géographie du chômage», *Emploi et chômage, cahiers français*, núm. 246, mayo-junio, París: *La documentation française*, págs. 16-19.
- GOBERNANDO ARRIBAS, R.(1996).; *El logro ocupacional en España, veinte años después*, Madrid, REIS, CIS.
- GORZ, A. (1982): *Adiós al proletariado*, Barcelona, Ed. Viejo Topo. Ed. 2001.
- KRANNING, R. (1983): *Re-careering in turbulents times*, Manassas Va. Impact publications.
- LÓPEZ-MENA, L. (2000): «La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad en el empleo», *Revista de Psicología*, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales.
- MARTÍN, J. (1998): «Nuevas metodologías en outplacement», *Revista Inform 24-Arco Creade*, Octubre.
- MARTÍN NAVARRO, J.L. (1995): *Paro y búsqueda de empleo*, Sevilla: Universidad de Sevilla.

- MORIN, W. & CARRERA, J. C. (1991): *Parting company. How to survive the loss of a job and find another successfully*. London, HJB Harcourt Brace Jovanovich. Publishers.
- MINGIONE, E. (1993): *Las sociedades fragmentadas*. Madrid, Ministerios de Trabajo y Seguridad Social.
- PALH, R.E. (1991): *Divisiones del trabajo*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- PADILLA, M. T. (2001): *Estrategias para el diagnóstico y la orientación profesional de personas adultas*, Madrid, Laertes.
- PRUSSIA, G., KINICKI, A., BRACKER, J. (1993): Psychological and Behavioral Consequences of Job Loss: A Covariance Structure Analysis Using Weiner's (1985) Attribution Model. *Journal of Applied Psychology*. 78, 3; 382-394.
- RIFKIN, J. (1996): *El fin del Trabajo*, Madrid, Paidós.
- PUCHOL, L. (1994): *Reorientación de carreras profesionales*, Madrid, ESIC.
- RAMOS, M.<sup>a</sup> Fernanda y HERNÁNDEZ, C. (1999): *Outplacement. Principio del éxito y reorientación profesional*, Griker & Asociados. CEF (1994): *Apuntes de «outplacement»*, Madrid, Centro de Estudios Financieros.
- SANTOS, A. (1995): *Sociología del Trabajo*, Valencia, Tirant lo blanch.
- SASTREM, M.A. (1996): «Servicios DE outplacement, algo más que imagen», *Capital Humano*, núm. 94, Madrid, Noviembre.
- SUPER (1951): «Vocational Adjustment: Implementing a Self-Concept». *Occupations*, 30,-92.
- UAB (1996): *The avoidance of mobile wage-earning workers' exclusion : the guidance role in continuous training*, Barcelona: Institut de Ciències de l'Educació, Univesitat Autònoma de Barcelona. (Jornadas).
- URÍA, Felipe (1994): *El éxito en la búsqueda de un nuevo empleo: el outplacement*, Madrid, Pirámide.
- VV.AA. (1996): *El empleo de los inempleables: metodologías y recursos para la inserción laboral*, Madrid, Popular.