



El outplacement como parte de su estrategia de talento

El Outplacement como parte de su Estrategia de Talento

Este capítulo nos habla de cómo ha evolucionado la industria, detalla las necesidades emergentes y expectativas tanto de las organizaciones como de los individuos, señalando los nuevos estándares de servicio exigidos a los proveedores de outplacement.

También compartimos algunas de las mejores prácticas para trabajadores en periodo de transición, respaldado con experiencias personales de éxito para ilustrar cómo el outplacement es un importante factor para la estrategia del talento de las empresas en su conjunto. Cuando se ejecuta de manera correcta, se convierte en parte de la cultura de éxito.

El papel del Outplacement en el Negocio

Las compañías están operando en tiempos impredecibles. Los continuos cambios y la demanda global del mercado, está ejerciendo una creciente presión en las empresas para que éstas compitan de manera más eficiente.

Buscando alinear la estrategia de talento con los objetivos de negocio en las organizaciones, puede ser frecuente encontrarse reestructuraciones y recortes.

El Outplacement es una práctica consolidada que ayuda tanto a la empresa en proceso de cambio como a los empleados afectados. Desde que se introdujo en el año 1969, la industria ha madurado para proporcionar servicios diferenciados a las necesidades de cada empleado, independientemente de su nivel de responsabilidad.

El talento en las organizaciones es un activo dinámico que requiere flexibilidad para adaptarse a las diferentes necesidades del negocio. El outplacement, utilizado como una parte del plan estratégico, se convierte en un beneficio que minimiza la rotación, mantiene la productividad, demuestra respeto y compromiso con el talento reforzando su imagen de marca ante los empleados.

¿Por qué las empresas utilizan el Outplacement?

Hasta ahora, no ha habido nunca una demanda tan importante de Outplacement de calidad. En la actualidad el 73% de las empresas de todo el mundo ofrecen outplacement. El 83% de las empresas americanas ofrecen servicios de outplacement aun cuando están eximidos por ley, frente al 61% de las empresas europeas y el 61% en empresas de Asia/Pacífico. En los países desarrollados se ofrece más outplacement (76%) que en los países emergentes (58%).

¿Por qué las empresas ofrecen el outplacement? El 71% de los empresarios lo contratan porque "es lo correcto", seguido del 69% que creen que "es una acción positiva para fidelizar a los empleados". El 67% considera que así "se aseguran que sus antiguos trabajadores reciben la formación y desarrollan las habilidades necesarias para conseguir la transición profesional de manera rápida y con éxito" y el 49% de los empresarios también cree que el outplacement "aporta sentido al negocio".

El Outplacement necesita evolucionar con el paso del tiempo

El outplacement evoluciona para dar respuesta a los cambios experimentados por las empresas y acompaña a los empleados afectados en su transición de carrera. La revolución 2.0 ha impactado en como las personas utilizan su networking e identifican nuevas oportunidades de empleo. La presencia de las redes sociales en Internet ha agilizado la conexión entre personas y ha ayudado a expandir nuestra red de contactos.

A continuación se señalan algunos de los cambios recientes más significativos:

- **Personalización del servicio**

Antes

Los programas de outplacement que existían eran muy genéricos, no se tenía en cuenta el sector o el puesto de trabajo del que venía la persona. Una vez que el programa se hubiese acabado, se terminaba también cualquier contacto o apoyo al candidato, independientemente de si hubiera o no encontrado un nuevo trabajo.

Ahora

Nuestro contacto continuo con clientes, nos ha permitido descubrir que los candidatos y compañías quieren que el proveedor de servicios de outplacement se comprometa a obtener resultados significativos y lograr el éxito. En la actualidad, se hace énfasis en los resultados y se ofrece un seguimiento de los individuos hasta que consigan sus objetivos, independientemente de la duración del programa. Se ofrece un gran valor añadido, a través de servicios más personalizados, dando a los candidatos la posibilidad de elegir programas y servicios.

- **Flexibilidad en el delivery**

Antes

Los candidatos antiguamente solo podían acceder a los servicios de outplacement yendo físicamente a la oficina, bien reuniéndose con un consultor o bien participando en un taller grupal. Se hacían grupos de candidatos de similares características y se les enseñaba unas técnicas generales de búsqueda de empleo, pero no era individualizada.

Ahora

Hemos identificado que los individuos están demandando poder tener más flexibilidad para acceder a servicios cuando y donde ellos más los necesiten. Más del 30% de nuestros candidatos acceden a sus servicios de forma virtual. Hay candidatos que eligen una combinación de ambos. No todos los proveedores de outplacement ofrecen esta posibilidad, pero es habitual que los candidatos cada vez más demanden la posibilidad de elegir cómo recibir el servicio. Los candidatos pueden participar en los talleres grupales a través de la web, o incluso tener una entrevista con su coach, sin ningún límite geográfico. Aunque la entrevista personal con el coach (one-on-one coaching) sigue siendo el componente más importante del servicio que reciben, hemos incorporado módulos de aprendizaje relevantes y actuales, adaptados a los diferentes candidatos y situaciones como puede ser la jubilación y el autoempleo.

- **Información a un cliente cada vez más sofisticado**

Antes

Las empresas solían contratar los servicios de outplacement para reducir los problemas con las personas despedidas.

Una vez que el programa de transición estaba contratado perdían interés en los resultados o experiencias de aquellos que fueron despedidos.

Ahora

Los clientes esperan rigurosos informes como prueba de nuestro trabajo. Su gestión del talento es cada vez más sofisticada. Su respuesta, desde áreas de compras y operaciones, es más global, más compleja en lo concerniente a relaciones y especificidad de las demandas. Las compañías deben asegurarse unos altos niveles de calidad, evaluar el valor/relevancia de las herramientas y continuar invirtiendo en nuevas herramientas para cubrir las necesidades que vayan surgiendo como consecuencia de los cambios.

El Outplacement, parte de su Plan de Talento

Para tratar con personas despedidas es necesario tener sensibilidad, tacto, preparación, y un proceso estructurado. La manera en la que actuará una persona que acaban de despedir, dependerá de cómo se realizó el despido.

Para hacer que el outplacement sea una parte de su plan de talento y fomentar una cultura de éxito se recomiendan las siguientes prácticas:

1. Crear el plan de transición
2. Considerar la reubicación
3. Notificar y apoyar a los candidatos afectados
4. Gestionar el cambio para el resto de los empleados

1. Crear el plan de transición

Crear un plan de transición le permite evaluar y trazar el gran mapa de la reestructuración organizativa antes de comenzar con algún despido individual. Se deben tener en cuenta los requisitos legales del país, el marco temporal permitido y, lo más importante, los objetivos. Quizás alguno de sus empleados tenga la posibilidad de de reubicarse en vez de ser despedido. Quizás pueda ofrecer salidas voluntarias en vez de forzarles a que lo hagan. Esto es una herramienta para manejar la moral de los trabajadores y a la vez para alcanzar sus objetivos empresariales. Una compañía de outplacement puede ayudarle a definir su plan de transición e identificar con objetividad qué puestos de trabajo eliminar.

2. Considerar la reubicación

La reubicación puede ser una alternativa al despido o para simultanearlos con ellos. Es una manera de fidelizar a los trabajadores con talento y reasignarlos a nuevos puestos dentro de la organización. La reubicación permite retener el talento reduciendo el coste de la reestructuración y potencia la transferencia de conocimientos dentro de la empresa. Es un proceso complejo, pero mejora el compromiso y la moral de los empleados en una situación complicada como es la de un cambio estructural en la organización.

Menos del 50 % de las compañías contempla la posibilidad de reubicación antes de comenzar el servicio de outplacement, sin embargo hasta el 18% de los candidatos vuelven a ser contratados por su antigua empresa. Ofrecer la solución de reubicación puede jugar un papel positivo en su estrategia para gestionar de forma más efectiva su personal. Las herramientas y los recursos de esta solución ayudan a las personas a dirigir su carrera profesional de manera efectiva e identifica nuevos puestos donde alinear sus competencias con las necesidades organizacionales. Esta responsabilidad con el empleado ayuda a eliminar la visión negativa de la compañía que estos podrían tener, asegura altos niveles de compromiso y posiciona la organización para lograr los objetivos estratégicos, mientras se crea una fuerte imagen de marca – todos los elementos importantes para crear una cultura de éxito.

Estudio de un Caso

¿Cómo puede la reubicación ser parte de su estrategia de outplacement?

Objetivo:

- En un intento de mantener la competitividad, una organización tiene que despedir a parte de sus empleados y contratar a otros en determinadas áreas, muy a menudo, con las mismas habilidades.

Solución:

- Propuesta al cliente de una nueva solución de reubicación más focalizada que le ayuda en la reducción de costes.
- Diseño de un proceso flexible y multifacético que permite conectar con mayor velocidad y precisión a los candidatos internos con las oportunidades de contratación que surgen.

Resultados:

- En el primer año, gracias al proceso, se ahorra unos 2,4 millones de dólares en costes directos que se hubieran gastado en el pago de las indemnizaciones y en la contratación de personal externo.
- Comentamos un ejemplo en particular: se programaron más 400 entrevistas en sólo tres días en donde se ofertaron 59 puestos de trabajo y, de estos, 51 fueron aceptados por candidatos internos.

3. Informar y Apoyar a los Empleados Afectados

El proceso de transición de los empleados está lleno de desafíos. No solo existe una responsabilidad moral tratando a las personas con respeto y dignidad, ayudándoles a encontrar nuevas posiciones lo más rápido posible, sino que existe también una responsabilidad social de hacer lo que es debido.

Para mantener la moral y el compromiso con los empleados que se quedan en la empresa, hay que demostrar que cuidas y apoyas a los despedidos. Al mismo tiempo usted está consiguiendo sus objetivos de hacer un plan efectivo de transición de personal y minimizar la exposición al litigio.

En el caso de que la reestructuración conlleve despidos, el manager tiene que estar preparado para notificarlo. La actividad del manager es primordial. Una reunión explicando bien el despido, significa que el manager logra los siguientes objetivos: comunicar una decisión, argumentarla con razones claras y objetivas, presentar la decisión como irrevocable, ofrecer apoyo y animar al empleado a emprender acciones positivas.

El despido puede ser una experiencia angustiosa tanto para la persona despedida como para el responsable encargado de notificarlo. Los cinco pasos a seguir en un proceso de despido son los siguientes:

1. *Preparar los materiales.*

Recopilar toda la documentación de apoyo. Esto incluye la carta de notificación, la indemnización, los beneficios, la posibilidad de realizar un servicio de outplacement o transición de carrera y cualquier otra información pertinente. También podría incluir evaluaciones de desempeño si el despido es involuntario.

2. *Preparar el mensaje.*

Escribir lo que se necesita hablar en la reunión. Si el despido se debe a una reestructuración o reducción de plantilla, debe estar preparado para explicar de forma objetiva el cambio que se ha producido. Sea breve y conciso y haga una comunicación formal. Siga las normas y recomendaciones exigidas en su país para saber lo que hay que incluir o no en su mensaje de despido.

3. *Prepare los "próximos pasos"*

Programe de antemano quién debería unirse a la reunión de notificación de despido y reuniones que tendrán que llevarse a cabo inmediatamente después de que la noticia ha sido comunicada, tales como la reunión con un consultor de outplacement, un asesor financiero, y un representante de recursos humanos. El manager debe ser capaz de informar al empleado que se marcha de cosas como la fecha de salida, los procedimientos que deben completarse previos a la separación (como la devolución de las llaves o de los ordenadores, lo que se debe hacer con las pertenencias personales, despedidas de los compañeros, la transición de las responsabilidades de trabajo, etc) y detallar el paquete de indemnización que le ofrecen.

4. Anticipe las reacciones del empleado

Aunque no hay dos personas que reaccionen ante la pérdida de un trabajo de la misma manera, la mayoría de los empleados experimentan negación, shock o incluso ira cuando se les transmite la noticia. Reconozca estas reacciones y aprenda a identificarlas para estar preparado para manejarlas de manera profesional.

5. Dirija la reunión

Informe de la separación de forma clara y sucinta. Presente la decisión como definitiva y final en un comunicado que se pueda repetir tantas veces como sea necesario, e incluya las razones de la decisión para que la información pueda ser asimilada y entendida claramente.

4. Gestionar el Cambio para el Resto de los Empleados

Trabajamos con los clientes para diseñar e implementar cambios a gran escala, asegurando que estos cambios estratégicos conducen a mejorar el rendimiento del negocio. Gestionar el cambio con los que se quedan es un componente esencial para una reestructuración exitosa. Este es un punto de conflicto real para muchas empresas pues, una vez realizados los despidos, no se puede "volver al trabajo" sin más. El resto de empleados necesitan volver a comprometerse con la misión, visión y estrategia del negocio. La productividad necesita ser reconstruida. La gestión del cambio, después de una reducción o reorganización, tiene una importancia significativa si la empresa quiere lograr los resultados esperados. El foco debe estar en asegurar que estos cambios estratégicos conduzcan a mejorar el rendimiento del negocio.

Mientras que, desde un punto de vista tradicional de la gestión de cambio se intenta llevar a la empresa desde el punto "A" al punto "B", nosotros nos centramos en llevar a las empresas desde el punto "A" hasta "la agilidad". La agilidad empresarial es disponer de las actitudes, procesos, y energía para ejecutar nuevas estrategias de negocio con rapidez y eficacia. Una organización ágil puede lograr su objetivo más rápidamente, con seguridad, y de manera productiva, dando lugar a resultados de negocio de forma más rápida. La agilidad personal es la capacidad para mantenerse enfocado y productivo en tiempos de cambio, y de ser lo suficientemente flexible para adaptar las estrategias y los planes a nuevos retos y condiciones. También implica ser proactivo y facilitador, ayudando a los compañeros que están luchando contra el cambio. Estas competencias permiten a las personas moverse a través del proceso de cambio más rápido cada vez que ocurre.

Estudio de un Caso

¿Cómo conseguir el compromiso del empleado durante períodos de cambio organizacional?

Objetivos:

Aumentar las iniciativas de crecimiento en todo el mundo, manteniendo niveles de ventas y de rentabilidad. Mantener una plantilla plenamente comprometida, capaz de afrontar los cambios que están por venir, incluyendo nuevos procesos de fabricación y operativos, de personal, tecnología, etc.

Soluciones:

Implementamos un programa de cambio integral dirigido a directivos y empleados para tratar el viaje emocional e implicaciones de los cambios organizacionales en la carrera.

Los servicios incluidos en la evaluación de la preparación para el cambio permiten a los empleados manejarlo con éxito.

Desarrollo de habilidades directivas para manejar conversaciones sobre decisiones de carrera.

Resultados:

Antes

Después

Diferencia

Managers listos para liderar el cambio

Antes: 35 %

Después: 94 %

Diferencia: +59 %

Nivel de confianza del empleado en la capacidad de adaptación al cambio

Antes: 14 %

Después: 94 %

Diferencia: +80 %

Nivel de confianza del empleado en la capacidad para determinar planes de carrera a corto y largo plazo:

Antes: 53 %

Después: 90 %

Diferencia: +37 %

Conclusiones

Las reducciones de personal son una necesidad estratégica cuando se trata de alinear las necesidades de talento con la estrategia empresarial. Con el fin de mantener el nivel de respuesta ante las demandas de cambio de los negocios, las empresas pueden necesitar volver a alinear su fuerza de trabajo, eliminando roles y funciones en áreas que ya no son viables, mientras que crecen otras áreas del negocio. La manera en que una organización afronta esta iniciativa estratégica tiene un gran impacto en aquellos que están saliendo de la empresa y en los que permanecen.

La manera de manejar dichos cambios puede marcar la diferencia entre un personal comprometido y productivo y una empresa incapaz de acometer los objetivos de negocio pretendidos como resultado del cambio en la estrategia de negocio.

Dirigir una reestructuración de plantilla es una responsabilidad compleja. Hoy en día, el outplacement no es una solución aislada. Tiene que ser una parte integral de su plan de talento. Cuando los cambios requieren una reducción en la plantilla, esta necesita ser tratada con dignidad y respeto. Recuerde que los empleados deben estar comprometidos y ser productivos. El outplacement ayuda a lograr esto. Sus beneficios redundan en la imagen de empresa comprometida culturalmente, al mismo tiempo que protege su empresa contra el litigio, el daño moral, y la imagen negativa de la marca.

Nota

1. Right Management realizó una encuesta online de 461 altos ejecutivos a través de LinkedIn. La encuesta fue realizada entre el 17 de septiembre y 20 de octubre de 2009, en los Estados Unidos, Canadá y América Latina.
2. Basado en el estudio global sobre "Prácticas de despido de todo el mundo" de Right Management, realizado en 2008, y en particular en las respuestas de más de 1.500 responsables de recursos humanos y de línea que representan a 19 industrias en 28 países.
3. Basado en la investigación sobre Satisfacción del Candidato de Right Management en 2009, con más de 35.000 candidatos evaluados a nivel global.
4. Basado en una encuesta de Right Management hecha a 268 líderes de negocios y recursos humanos en 2009.
5. Right Management encuestó a 17.413 candidatos de outplacement en América del Norte entre junio de 2008 y junio de 2009. De ese número, 3.179 fueron contratados por el empleador que antes les había despedido.