

CARRERAS EN TRANSICIÓN:

¿Cómo evolucionará el outplacement para ayudar a empresas y profesionales durante este período de agitación?





El mercado laboral se encuentra en un proceso de cambio constante.

El impacto del Covid-19 ha llegado en un momento en el que el mercado laboral ya estaba inmerso en un proceso de transformación y agitación. La cuarta revolución industrial, basada en un aumento de la digitalización y la automatización, se caracteriza por que las competencias que se necesitan para los empleos de la nueva década son muy diferentes de las que se pedían hace cinco o diez años. La pandemia ha acelerado este cambio.

Para las personas y las empresas supone un desafío gestionar estos impactos a corto plazo y tendencias a largo plazo. Se prevé que el desempleo aumente en toda Europa y, como resultado, los profesionales necesitarán un mayor apoyo para encontrar nuevos puestos. Las empresas valoran cada vez más la buena predisposición de los empleados salientes y entienden la oportunidad que supone poder volver a contratarlos en otro momento para un puesto diferente. Por ello, es fundamental garantizar que los profesionales reciben el apoyo que necesitan a lo largo de sus carreras, incluida la transición.

Los programas de outplacement, concebidos para ayudar a los veteranos de la Segunda Guerra Mundial, ofrecen un apoyo a nivel práctico y de bienestar a los profesionales que se enfrentan al desempleo, ayudándolos a realizar una transición a nuevos puestos. En un clima de incertidumbre económica y de transformación radical del mercado laboral, el outplacement es una herramienta cada vez más importante para facilitar la adaptación de las empresas y los profesionales. La combinación flexible de profesionales y empleos también desempeña un papel fundamental para el rendimiento eficiente de la economía.

Sin embargo, si queremos responder con éxito a estos desafíos, el outplacement tiene que adaptarse. Nuestro informe, basado en los datos de Right Management sobre más de 300.000 procesos de outplacement y entrevistas con líderes de Talento de algunas de las empresas más importantes de Europa, muestra la evolución del outplacement. De acuerdo con lo que hemos llamado la evolución en «diapasón», la eficacia del outplacement en el futuro dependerá del desarrollo de dos tipos de inteligencia: en primer lugar, los conocimientos basados en datos que se necesitan para entender el comportamiento de un mercado laboral cada vez más volátil y, en segundo lugar, mayores niveles de inteligencia emocional para ayudar a los profesionales durante lo que puede ser un periodo especialmente vulnerable.

Teniendo en cuenta el doble desafío al que nos enfrentamos, con la inminente agitación económica causada por el Covid-19 y los cambios a largo plazo que experimenta el mercado laboral, la evolución del outplacement parece ir en sintonía con estos cambios.

Ian Symes, líder de Marca Global – Right Management



RESUMEN EJECUTIVO

El Covid-19 ha afectado más al ritmo de los cambios que al sentido de los mismos. La transformación de la manera de trabajar, prevista para los próximos años, ocurrió prácticamente de un día para otro en la primavera de 2020. A causa del Covid-19, las empresas han tenido que integrar nuevas tecnologías en tiempo récord, mientras que sus empleados se han visto obligados a desarrollar nuevas competencias para poder usarlas.

El Covid-19 tendrá un impacto estructural en el mundo del empleo. A medida que las empresas empiecen a adaptarse a la economía pospandémica, muchas aprovecharán para aumentar su eficiencia y garantizar que las competencias de sus empleados se usen de la forma más eficaz posible. Como resultado, se prevé que el desempleo aumente en toda Europa. El *outplacement* desempeñará un papel fundamental a la hora de ayudar a empresas, profesionales y economías a gestionar sus procesos de transición y reajuste. Además, ofrece una gran oportunidad a los profesionales. **En 2020, el 79 % de los candidatos de *outplacement* consiguió un empleo nuevo con la misma o mayor categoría.**

El empleo flexible y en remoto ha abierto el mercado laboral. Los nuevos datos de Right Management indican que los profesionales que han experimentado una transición laboral están cambiando exponencialmente los sectores en los que trabajan. **El año pasado, el 49 % de los candidatos que participaron en un programa de *outplacement* cambió de sector.** También tienen una mayor predisposición a cambiar de funciones. Esta tendencia de ofrecer una mayor flexibilidad para satisfacer las demandas de un mercado laboral cada vez más cambiante se ha acelerado en los dos últimos años y no parece que vaya a remitir. A medida que ha empezado a surgir esta cultura de la movilidad laboral, los profesionales se han vuelto más ágiles.

Las empresas también se benefician al adoptar esta cultura emergente de la movilidad laboral. Al trabajar constantemente para mejorar y desarrollar las competencias de los empleados, estos podrán aprovechar más eficazmente las nuevas oportunidades que surjan en su empresa, lo que reduciría la necesidad de contratación y minimizaría las interrupciones, aumentando a su vez la empleabilidad de estos profesionales. Esto también prepara a los empleados salientes para un *outplacement* rápido y satisfactorio. Y si existe una buena predisposición, cabe la posibilidad de que esos empleados, que tendrán una serie de competencias valiosas para la empresa, vuelvan a ser contratados en otro momento para un puesto diferente.

Aunque no todos los trabajos pueden realizarse de forma remota, en aquellos casos en los que es posible, el cambio a remoto implica dejar de estar limitado por la ubicación. Los profesionales que participan en programas de *outplacement* son cada vez más conscientes de que en lugar de tener que trasladarse para un nuevo empleo, es el empleo el que se mueve hacia ellos.

Y mientras que los sectores tradicionales que han proporcionado altos niveles de empleo en el pasado están reduciendo su número de empleados debido a la adopción de tecnología y la ralentización de los mercados, otros están en auge satisfaciendo las nuevas demandas. Las empresas y los proveedores de *outplacement* tienen que garantizar que pueden medir y evaluar el comportamiento cambiante del mercado laboral en tiempo real para poder responder a esos cambios lo más rápido posible.

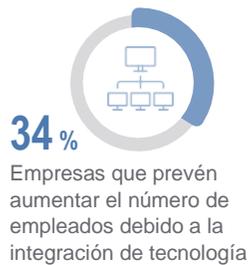
Con un mercado laboral tan dinámico, los datos y la capacidad de analizarlos son fundamentales tanto para los profesionales en busca de nuevos puestos, como para las empresas que tienen que asegurarse de que sus empleados están preparados para superar los nuevos desafíos. Esta demanda requiere una evolución de las competencias y la información que ofrece el *outplacement*. A corto plazo, esto implica proporcionar a las empresas un mayor conocimiento basado en el análisis de grandes conjuntos de datos y métricas. En el futuro, la inteligencia artificial (IA) y el análisis predictivo ayudarán a tomar decisiones analíticas más precisas en tiempo real. El potencial de estas tecnologías ya se ha puesto a prueba a través de la herramienta RightMap de Right Management, que recurre a la IA con el objetivo de identificar los puestos, sectores y competencias clave para tener éxito en el futuro y mejorar la movilidad laboral.

El futuro del *outplacement* combinará **conocimientos basados en datos e inteligencia emocional** dando como resultado una doble evolución en «diapasón». El *outplacement* necesita adaptarse para ejercer el papel fundamental que desempeñará a la hora de guiar a personas y organizaciones en la recuperación de la pandemia, ayudando a formar a profesionales seguros, ágiles y valiosos, capaces de enfrentarse a los retos de los próximos años.





UN MERCADO LABORAL CAMBIANTE ACELERA EL RITMO



En muchos sectores de empleo, el Covid-19 ha alterado el ritmo con el que se sucedían los cambios. Los avances tecnológicos que iban transformar radicalmente la manera de trabajar a largo plazo han entrado en juego de forma inesperada y en poco tiempo.

El genio se ha escapado de la botella.

La cuarta revolución industrial, caracterizada por las nuevas tecnologías, la automatización y el aprendizaje automático, promete alterar prácticamente todos los sectores. No obstante, como las empresas se han visto obligadas a reaccionar al Covid-19, el futuro del empleo ya ha llegado para muchos profesionales.

El auge de la digitalización y la automatización será una de las consecuencias a largo plazo de la pandemia. La adopción de nuevas tecnologías implicará la desaparición de algunos empleos, así como la creación de nuevos puestos. En los próximos cinco años, el 43 % de las empresas prevé reducir el número de empleados debido a la integración de tecnología. Sin embargo, durante el mismo período, el 34 % de las empresas prevé aumentar el número de empleados debido a la integración de tecnología¹.

Esta transformación radical también conllevará un cambio en las competencias que necesitan los profesionales. Se prevé que la demanda de competencias de las empresas —especialmente aquellas relacionadas con la tecnología y la comunicación— aumente considerablemente en la próxima década². Al mismo tiempo, un estudio de la OCDE de 2019 sugiere que el 32 % de los empleos actuales probablemente experimente cambios significativos en la manera de realizarse y que un 14 % de los empleos podría automatizarse por completo³.

Sin embargo, los directivos de las empresas y los líderes de Talento han sido rápidos a la hora de señalar que esos cambios ya se estaban produciendo. Una líder de Talento de una de las principales empresas de telecomunicaciones indica que la empresa busca continuamente formas de cambiar y mejorar sus servicios. Añade que «en los últimos nueve meses, muchos cambios se han acelerado debido al Covid-19, pero creo que se habrían producido de todas formas. Para abordar las necesidades de una empresa en continua evolución hay que contar con diferentes tipos de competencias».

«En los últimos nueve meses, muchos cambios se han acelerado debido al Covid-19, pero creo que se habrían producido de todas formas. Para abordar las necesidades de una empresa en continua evolución hay que contar con diferentes tipos de competencias».

-Líder de Talento, empresa de telecomunicaciones

¹ Informe sobre el futuro del empleo 2020, Foro Económico Mundial, octubre 2020

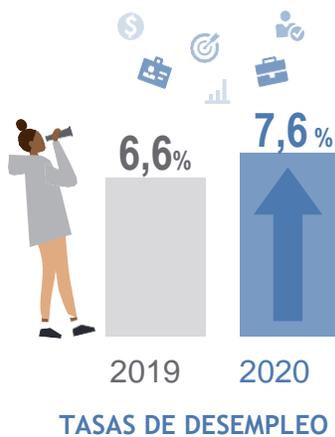
² El futuro del empleo: repensar las competencias para abordar el inminente desajuste de talento en Reino Unido, McKinsey & Company, noviembre 2019

³ Desajuste de talento en la economía de Reino Unido, Edge Foundation, junio 2020



«El apoyo en el *outplacement* no solo es una parte más del trabajo que realizamos cuando alguien se marcha de la empresa, también implica garantizar que esa persona deja su puesto de forma digna y tiene en cuenta su salud mental». –Lieselotte van der Meer, consultora principal

DEL CONFINAMIENTO A LA TRANSFORMACIÓN



Una consecuencia del Covid-19 es el aumento del número de personas desempleadas; además, esta cifra podría aumentar cuando se retiren las medidas de apoyo a las empresas proporcionadas por los gobiernos. **La tasa de desempleo de la UE era del 7,6 % en octubre de 2020, un aumento con respecto al 6,6 % de octubre de 2019⁴.** Entender cómo van a afectar estos cambios al mercado laboral, así como las competencias que necesitarán los profesionales, será fundamental para hacer frente a este período de agitación. Los datos y conocimientos de los servicios de *outplacement* ofrecen una perspectiva única acerca de cómo se están adaptando las empresas y dónde encontrar las competencias del futuro.

El Covid-19 producirá cambios estructurales a largo plazo en el mundo del empleo. A medida que las empresas empiecen a adaptarse a la economía pospandémica, muchas aprovecharán para aumentar su eficiencia y garantizar que las competencias de sus empleados se usen de la forma más eficaz posible.

Durante este período de transición, el apoyo será una herramienta fundamental tanto para las empresas como para los profesionales. En este sentido, el *outplacement* desempeñará un papel esencial. Los profesionales que se enfrenten al desempleo necesitarán un asesoramiento práctico sobre cómo y dónde sacar el máximo partido a sus competencias. Además, necesitarán apoyo en materia de bienestar para ganar seguridad y encontrar su lugar en un mercado laboral cada vez más competitivo y premonitorio.

Kaye Owen, de Lloyds Banking Group, subraya la presión añadida que sufren los profesionales. Según indica: «Creo que como resultado del Covid estamos viendo que los profesionales que se enfrentan al desempleo parecen encontrarse en un estado emocional de estrés mucho más acusado de lo normal». Lieselotte van der Meer, de Right Management, cree que es algo a lo que se enfrentan todas las empresas. «El apoyo en el *outplacement* no solo es una parte más del trabajo que realizamos cuando alguien se marcha de la empresa, también implica garantizar que esa persona deja su puesto de forma digna y tiene en cuenta su salud mental».

Las empresas saben que estarán sometidas a un mayor escrutinio externo e interno a la hora de reevaluar sus necesidades de Talento tras la pandemia. Se prestará una atención especial a aquellos sectores que han recurrido a ayudas estatales durante la crisis.

Las organizaciones que valoran a sus empleados tienen una responsabilidad con aquellos que se marchan. Sin embargo, los líderes de Talento indican que sin la ayuda de expertos puede ser difícil preparar a los profesionales para que tomen el control de sus carreras y se embarquen en una nueva etapa. Como señala Fiona Gadsby, de John Lewis: «Queremos brindar a nuestros profesionales la oportunidad de encontrar un empleo alternativo fuera de la empresa y el *outplacement* proporciona esa transición. La minuciosidad de los conocimientos y la información que ofrece un proveedor de *outplacement* no puede compararse con la que manejamos a nivel interno, por lo que contamos con los servicios de un experto en la materia».

⁴Datos de Eurostat, diciembre 2020

LA VOLATILIDAD DEL MERCADO LABORAL AUMENTA

Los profesionales se enfrentan a un mercado laboral más volátil.

En los últimos dos o tres años, los profesionales que han participado en programas de *outplacement* se han inclinado cada vez más por cambiar de sector y por desempeñar funciones diferentes. Los datos de Right Management indican que, a nivel mundial, el 49 % de los candidatos que ha participado en un programa de *outplacement* ha encontrado empleo en un sector diferente⁵, lo que supone el porcentaje más alto de profesionales que han cambiado de sector en los últimos ocho años.

Los datos también muestran que los profesionales tienen que ser ágiles a la hora de encontrar un nuevo puesto y que, en 2020, casi la mitad (47 %) de los candidatos cambió de funciones durante el proceso de *outplacement*⁶. Andreas Chittreck, de Right Management, señala que este es un fenómeno que se ha experimentado en todo el *outplacement*: «Creo que las personas son cada vez más conscientes de la importancia de saber reconocer y expresar sus competencias transferibles, así como de aceptar que hay otros sectores que les pueden resultar más atractivos que antes».



DE LOS CANDIDATOS QUE HA PARTICIPADO EN UN PROGRAMA DE OUTPLACEMENT HA ENCONTRADO EMPLEO EN UN SECTOR DIFERENTE

Una líder de Talento del sector de las telecomunicaciones señala que esto es esencial a la hora de ayudar a los candidatos a identificar dónde pueden sacar mejor provecho a sus competencias. Según indica: «Si has trabajado en comercio toda tu vida, ¿esas son las únicas competencias que tienes? No. El *outplacement* y los orientadores realmente están ayudando a los profesionales a entender que sus posibilidades van mucho más allá del comercio. Eso ha cambiado».

En este período de transición, el *outplacement* puede ser fundamental. Como líder de Talento en una de las principales empresas tecnológicas explica que «el *outplacement* puede ofrecer todo tipo de herramientas de diagnóstico basadas en datos para ayudar a los profesionales a reflexionar acerca de lo que es importante para ellos en su vida profesional y en su carrera. Eso puede dar lugar a cambios relevantes, así como aumentar la seguridad de los profesionales para que emprendan esos cambios».

«Si has trabajado en comercio toda tu vida, ¿esas son las únicas competencias que tienes? No. El *outplacement* y los orientadores realmente están ayudando a los profesionales a entender que sus posibilidades van mucho más allá del comercio. Eso ha cambiado». -Líder de Talento, empresa de telecomunicaciones

⁵ Datos de los candidatos de Right Management, 2020

⁶ Datos de los candidatos de Right Management, 2020



LA EXPERIENCIA DE OUTPLACEMENT de Jenni



Jenni se dio cuenta de que el *outplacement* le ofrecía «la experiencia que necesitaba para enfrentarse a un mundo que cambia rápido y a gran velocidad». Tras quedarse sin empleo en un contexto laboral exigente, el *outplacement* le proporcionó la capacidad de reconocer y redefinir sus competencias transferibles, así como de demostrar flexibilidad. Jenni cree que esos nuevos atributos no solo le hicieron destacar, sino que también le dieron confianza para buscar oportunidades en sectores diferentes, impulsándola a dar un salto al mundo del diseño y la arquitectura desde el ámbito del comercio.

Aunque sigue trabajando en un puesto enfocado a las personas, Jenni ha descubierto que su nuevo empleo es más diverso, lo que le ha permitido progresar más dentro de la empresa. Cree que las competencias que aprendió durante el proceso de *outplacement* han sido beneficiosas tanto para ella como para su nueva empresa.

Tras su experiencia, señala que «el *outplacement* te ofrece la posibilidad de conocerte a fondo y de apreciar tus competencias, fortalezas y experiencia, dándoles cierto orden racional que te puede ayudar a identificar tu próxima gran oportunidad».

ADAPTARSE A UN MERCADO LABORAL MUY DINÁMICO

Aunque se ha producido una reestructuración importante de Talento en todos los sectores, esto no significa que la disponibilidad de empleos haya disminuido. **De hecho, se necesitan nuevas competencias. Entender las competencias que se necesitarán en el futuro se ha convertido en una tarea cada vez más compleja para las empresas y los profesionales.**

El cambiante mercado laboral ha experimentado cierta aceleración debido al Covid-19, pero muchas de estas tendencias no son ninguna novedad. Según Fiona Gadsby, de John Lewis: «El mercado es un reflejo de dónde nos encontramos como sociedad y, en general, a nivel mundial. Debido al ritmo al que cambian las cosas, nadie puede predecir de un año para otro cuál va a ser el próximo gran acontecimiento. Teniendo en cuenta la velocidad de estos cambios, creo que actualmente el mundo del empleo se encuentra en un proceso de transformación parecido».

Los datos de Right Management sugieren que los candidatos que participan en programas de *outplacement* necesitan competencias que se ajusten a una nueva serie de funciones. Los candidatos de la región EMEA cada vez encuentran más oportunidades laborales en sectores en auge como IT y Ventas. Mientras, el número de candidatos que pasa a ocupar puestos de Dirección General, Recursos Humanos, y Fabricación y Producción está disminuyendo. Estos cambios generales son un reflejo de las tendencias mundiales.

Para los líderes de Talento, tomarles el pulso a las demandas de los profesionales y del mercado laboral es fundamental a la hora de responder a estas tendencias.

DATOS DE EMPLEO DEL OUTPLACEMENT: SECTOR INDUSTRIAL



Kaye Owen, de Lloyds Banking Group, cree que las empresas han tenido que cambiar su enfoque: «Desde hace cuatro o cinco años nos hemos dado cuenta de que ahora todo tiene un carácter mucho más estratégico y de que se valora realmente la importancia de identificar las competencias que se necesitarán en el futuro».

LAS NECESIDADES DE COMPETENCIAS PARA EL FUTURO CADA VEZ SON MÁS COMPLEJAS



El desafío, tanto para las empresas como para los proveedores de *outplacement*, es mantenerse al día de los cambios cada vez más rápidos que experimenta el mercado laboral, un mercado que se ha vuelto más complejo con la pérdida de relevancia de las oficinas, lo que ha dado lugar a mercados más amplios para algunos puestos. Se podría decir que el uso de datos —y la capacidad de cribado y análisis— es una de las mayores evoluciones en el *outplacement*. Está previsto que este tipo de demandas (y de datos) aumente.

UNA NUEVA ERA DE FLEXIBILIDAD

La movilidad intersectorial se ha extendido. Los responsables de contratación cada vez están más dispuestos e interesados en contratar a profesionales que pueden tener experiencia en otros sectores o funciones, pero que son capaces de demostrar sus competencias.

Hay una necesidad creciente de contar con equipos de trabajo ágiles y de fomentar la flexibilidad de los profesionales a nivel individual. **En un informe de 2020, el Foro Económico Mundial incluye la flexibilidad como una de las competencias que, según las empresas, está adquiriendo relevancia durante el período previo al 2025⁷.**

Para preparar sus carreras de cara al futuro, los profesionales tienen que estar equipados con competencias que sean útiles en un mercado laboral cambiante. Louise Brookes, de Standard Chartered Bank, señala: «Creo que los profesionales son cada vez más conscientes de que los puestos, las funciones, las competencias y las habilidades son transferibles; verán ejemplos en su entorno de personas que han cambiado de sector y esto hará que les parezca una idea muy factible».

Hay dos beneficios centrales para las empresas enfocadas en preparar las carreras de sus empleados de cara al futuro. En primer lugar, ayuda a estos empleados a enfrentarse con éxito a los desafíos del negocio mediante una serie de competencias actualizadas. Esto reduce la necesidad de contratar nuevas competencias, lo que puede resultar caro. En segundo lugar, las empresas suelen valorar a los «profesionales *boomerang*», aquellos que regresan en un momento posterior, normalmente para ocupar un puesto diferente. Al generar una buena predisposición en los profesionales salientes a través del *outplacement* y conservar sus competencias en activo, la probabilidad de que estos empleados regresen es mayor. Esto supone una fuente de Talento muy valiosa.

«Creo que los profesionales son cada vez más conscientes de que los puestos, las funciones, las competencias y las habilidades son transferibles; verán ejemplos en su entorno de personas que han cambiado de sector y esto hará que les parezca una idea muy factible». —Louise Brookes, Standard Chartered

SEGÚN LAS EMPRESAS, LA FLEXIBILIDAD ESTÁ ADQUIRIENDO RELEVANCIA



⁷ Informe sobre el futuro del empleo 2020, Foro Económico Mundial, octubre 2020

LA EXPERIENCIA DE OUTPLACEMENT de Jimmy

Tras su proceso de outplacement, Jimmy ha pasado de trabajar como director de Área en una sucursal de un banco de alto nivel, a su trabajo soñado como director de Ventas en un centro de atención telefónica en el que siente que puede prosperar. Aunque ha permanecido en el sector financiero, Jimmy tomó la decisión deliberada de trasladarse a una oficina en la que se realizan funciones más diversas.

Después de trabajar en el mismo puesto durante 17 años, subraya lo intimidante que ha sido introducirse en un mercado laboral del que se sentía completamente desconectado, y añade que «buscar empleo no se limita a enviar un CV esperando a que funcione. Hay toda una ciencia detrás». Un mes después de comenzar el proceso de outplacement con Right Management empezó a recibir ofertas de entrevistas a diario, llegando a recibir cuatro ofertas en la misma semana. Una de ellas era para el «puesto perfecto».

Para Jimmy, lo más valioso del outplacement ha sido contar con una persona que está comprometida personalmente contigo y te ofrece apoyo individualizado para ayudarte a entender cómo exponer tus cualidades ante las empresas.

EL AUGE DE LOS PROFESIONALES DESVINCULADOS

Para muchas personas, 2020 fue el año en el que convirtieron sus casas en una oficina. De cara al futuro, las empresas pedirán a sus empleados que vuelvan a las oficinas, y muchos se alegrarán de ello. Sin embargo, es poco probable que suceda al mismo nivel que antes. **Las encuestas de empleados sugieren que solo un 12 % de los profesionales quieren volver a la oficina a tiempo completo, y que un 72 % preferiría un modelo híbrido en remoto-oficina de cara al futuro⁸.**

PREFIERE TRABAJO EN OFICINA



PREFIERE MODELO HÍBRIDO



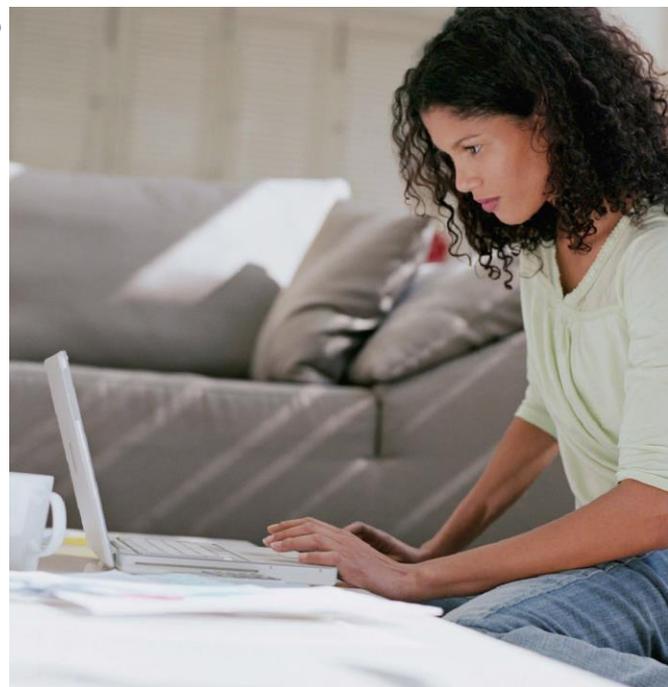
Para aquellos que están buscando un nuevo empleo, el cambio a remoto implica que sus opciones dejan de estar limitadas por la ubicación. Del mismo modo, como muchas empresas ya no indican una ubicación en sus ofertas de empleo, pueden ampliar el número de candidatos a los que pueden atraer, accediendo a nuevas fuentes de Talento. Louise Brookes, de Standard Chartered Bank, explica que el sector bancario ofrece a sus empleados más opciones a la hora de elegir desde dónde trabajar. «Estamos preguntando a todos los empleados desde dónde quieren trabajar, y para la mayoría de los puestos ya no requerimos estar en la oficina».

Esta tendencia de desvincular los empleos de una ubicación específica se confirma con los datos de Right Management: los profesionales que participan en programas de outplacement son cada vez más conscientes de que en lugar de tener que trasladarse para un nuevo empleo, es el empleo el que se mueve hacia ellos. **Los datos muestran que, a nivel global, solo el 8,4 % de los candidatos tuvo que trasladarse para encontrar empleo, lo que supone una disminución en relación al 10,5 % del año anterior⁹.**

Una líder de Talento de una de las principales empresas tecnológicas cree que los profesionales dedican más tiempo a reevaluar sus objetivos. Señala que «la situación nos ha obligado a reflexionar un poco más sobre las prioridades de los profesionales. A lo mejor, los profesionales están menos dispuestos a trasladarse o a realizar desplazamientos largos y buscan empresas que les ofrezcan una cultura más flexible en la que se incluya la posibilidad de trabajar en remoto durante la totalidad o una parte del tiempo».

⁸ Más allá del remoto: la transformación del lugar de trabajo tras el Covid-19, Slack, octubre 2020

⁹ Datos de los candidatos de Right Management, 2020



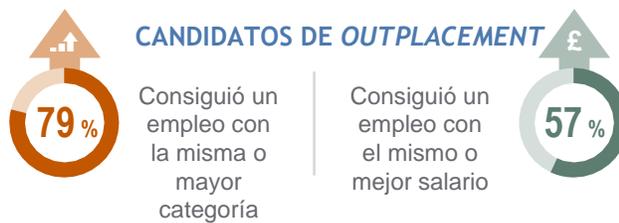


CONOCER EL MERCADO PARA INTEGRAR LAS COMPETENCIAS ADECUADAS

Teniendo en cuenta el carácter volátil y complejo del mercado laboral, los programas de *outplacement* son fundamentales a la hora de ayudar a los profesionales y las empresas a enfrentarse a un proceso de transición. Es por ello que las empresas cada vez demandan más de los servicios de *outplacement* que emplean.

Los líderes de Talento indican que, en los últimos dos o tres años, las asociaciones han sido muy importantes para que los procesos de *outplacement* tengan éxito. Louise Brookes, de Standard Chartered Bank, señala que, actualmente, los profesionales «quieren obtener un servicio de asesoramiento más amplio que hace unos diez años, cuando lo importante sobre todo era ayudarlos a conseguir un empleo similar al último que habían tenido». Ahora, los profesionales buscan información sobre el mercado laboral, así como asesoramiento y apoyo práctico para ganar la confianza que necesitan a la hora de asumir un nuevo puesto, tal vez en un sector diferente.

Los profesionales se benefician notablemente de este enfoque del *outplacement*. Nuestros estudios muestran que muchos de los candidatos que participan en programas de *outplacement* acaban consiguiendo empleos mejor pagados y en categorías superiores que las que ocupaban en su puesto anterior. **En 2020, el 79 % de los candidatos de *outplacement* consiguió un empleo con la misma o mayor categoría y el 57 % de los candidatos consiguió un empleo con el mismo o mejor salario¹⁰.**



Los líderes de Talento indican que los profesionales que se quedan en la empresa tras un proceso de *outplacement* están convencidos de que eso demuestra que la empresa valora y cuida a sus empleados. El *outplacement* ofrece a las empresas información sobre el cambiante mercado de las competencias, lo que aumenta su capacidad de encontrar y seleccionar a los profesionales que necesitan.

Sue Treharne, de E.ON, señala: «Como es difícil de medir, a veces olvidamos que nuestros antiguos compañeros siguen impulsando la marca E.ON al poner sus valiosas competencias a disposición del mercado».

Los antiguos empleados que han participado en procesos de *outplacement* suelen ejercer un papel beneficioso para la empresa. Según los responsables de contratación, prueba de ello es que suelen volver a contratar a aquellos profesionales que han participado en programas de *outplacement*. Una líder de Talento de una empresa de telecomunicaciones confirma este fenómeno: «Sí que volvemos a contratar a muchos de esos profesionales. Y eso forma parte del beneficio que aporta invertir en *outplacement*».

«Como es difícil de medir, a veces olvidamos que nuestros antiguos compañeros siguen impulsando la marca E.ON al poner sus valiosas competencias a disposición del mercado». –Sue Treharne, E.ON

¹⁰ Datos de los candidatos de Right Management, 2020

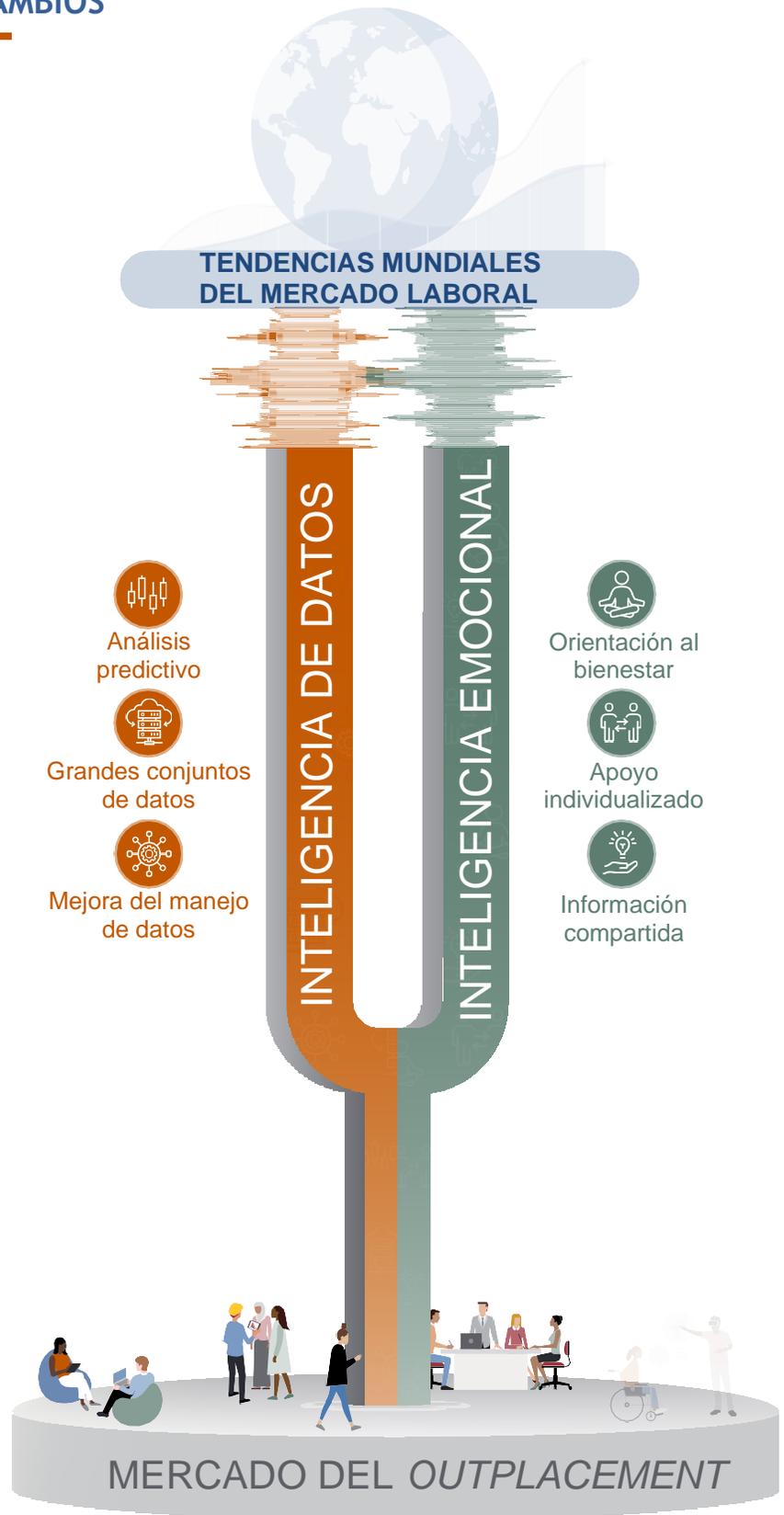
OUTPLACEMENT - EN SINTONÍA CON LOS CAMBIOS

Los resultados de este informe indican que el *outplacement* está experimentando una evolución en «diapasón». En su proceso de evolución, el *outplacement* está captando las frecuencias emitidas por un mercado laboral cada vez más exigente y volátil a nivel mundial.

Los dos extremos de la horquilla indican el progreso y el futuro del *outplacement*. Quizá de forma un tanto ilógica, estos extremos se sitúan en lados opuestos de la balanza: la inteligencia basada en datos y la inteligencia emocional, enfocada en el bienestar. Sin embargo, combinados en armonía, los dos extremos ayudarán a los profesionales y las empresas a dar respuesta a los desafíos y oportunidades con los que se encuentren.

«El progreso de los candidatos no solo procede de los datos. Su progreso procede de las conversaciones y las sesiones de asesoramiento que los consultores tienen con estos profesionales, y que los ayudan a cambiar de actitud y a desarrollar su potencial».

-Amy Smyth, Centro de Excelencia en Gestión de Carreras, Right Management





INTELIGENCIA BASADA EN DATOS

El *outplacement* proporciona un enlace entre el cambiante mercado laboral y las necesidades de las empresas. Si el *outplacement* quiere mantener su eficacia a la hora de gestionar el cambio y la transición en un mercado acelerado y cada vez más global necesita información que le permita tomar las decisiones adecuadas para las empresas y los profesionales.

Por ello, el papel y la escala del análisis de datos están creciendo, y la experiencia para convertir estadísticas en conocimientos es cada vez más importante. Barbera de Graaf, de Right Management, señala que, en los últimos cinco años, las empresas asociadas están «recopilando muchas más métricas, resultados y datos que ayuden a respaldar el apoyo que ofrecen a sus empleados».

En el futuro, a medida que la calidad y la cantidad de los datos siga aumentando, la IA y el análisis predictivo desempeñarán un papel aún mayor, y los proveedores de *outplacement* tendrán que garantizar que se encuentran a la cabeza de estos avances. **A través del software RightMap, Right Management ya está demostrando el potencial de esta tecnología, empleando IA para ofrecer a los profesionales y las empresas una imagen cada vez más precisa de empleos, sectores y competencias, lo que ayudará a los candidatos a diseñar el futuro de sus carreras.**

Pero, como indica Amy Smyth, de Right Management: «El progreso de los candidatos no solo procede de los datos. Su progreso procede de las conversaciones y las sesiones de asesoramiento que los consultores tienen con estos profesionales, y que los ayudan a cambiar de actitud y a desarrollar su potencial».



INTELIGENCIA EMOCIONAL

El distanciamiento causado por la pandemia ha intensificado una creciente preocupación por el bienestar, ya que muchos profesionales —incluidos aquellos que no están trabajando y que han recurrido a programas de ayuda estatales— se han visto en casa y potencialmente aislados. Enfrentarse al desempleo en un momento de tanta incertidumbre puede haber hecho que muchos se sientan vulnerables.

Los líderes de Talento señalan que quieren asegurarse de que sus empleados se sienten valorados durante toda su trayectoria en la empresa, lo que implica dejar una imagen positiva en aquellos que se marchan. Como explica una líder de Talento del sector de las telecomunicaciones: «Nos parece muy importante acompañar a nuestros profesionales durante su viaje en la empresa y hacer que este viaje sea positivo hasta el final».

Donaldson sugiere que los profesionales que participan en programas de transición de carrera sienten que, a nivel de bienestar, obtienen la mejor ayuda posible en las sesiones de asesoramiento individualizado. Señala que estas sesiones les dan la oportunidad de tener «conversaciones honestas sobre dónde se encuentran, lo que los ayuda a entender cómo dar el siguiente paso en su trayectoria profesional». **Cabe destacar que uno de los beneficios más repetidos por los líderes de Talento es que estas sesiones ayudan a generar confianza en los profesionales. Es una competencia social muy valorada que los consultores deberían seguir desarrollando.**

Enfocado en los servicios digitales, el *outplacement* se ha vuelto más flexible y accesible, y la capacidad de acceder a este tipo de apoyo bajo demanda ha sido muy bien recibida tanto por las empresas como por los profesionales. Pero la tecnología sin intervención humana no es suficiente. **El asesoramiento individualizado es, consecuentemente, el principal motivo de satisfacción entre los candidatos de programas de *outplacement*, con niveles globales de satisfacción del 99 %¹¹.**



¹¹ Datos de los candidatos de Right Management, 2020



IMPULSANDO LOS CAMBIOS - CÓMO PUEDEN ADAPTARSE EMPRESAS Y PROFESIONALES

1



Fomenta la confianza y alienta a tus empleados para que **respondan de forma positiva a la digitalización** y la automatización, en lugar de intentar protegerlos de estos fenómenos. Esto ayudará a la empresa a integrar nuevas tecnologías de forma más rápida y permitirá a los profesionales desarrollar competencias y aprovechar nuevas oportunidades.

3



Introduce una cultura de la movilidad laboral y prepara a los líderes de equipo para **tener conversaciones con cada empleado** acerca de sus competencias y desarrollo; esto hará que los miembros del equipo sean más eficientes y, además, protegerá su empleabilidad y su capacidad para encontrar empleo en otros lugares de cara al futuro.

4



Las empresas deberían animar a sus empleados a **participar en los programas de outplacement desde el principio del proceso** para que consigan un mayor beneficio y tengan tiempo de considerar y evaluar sus opciones.

2



Sigue guiándote por los **valores centrales de la empresa** a la hora de evaluar las necesidades de profesionales tras la pandemia. Esto implica demostrar que la empresa se toma en serio las responsabilidades adquiridas con sus empleados, incluidos aquellos que se marchan.

5



Promueve una cultura de **desarrollo profesional y upskilling** para que aquellos que se marchen puedan seguir ofreciendo un valor a largo plazo a la empresa. Los profesionales que entienden los valores y la cultura de una empresa, y que han ganado competencias y experiencia fuera de ella, pueden ofrecer un valor añadido como empleados por proyectos, consultores o «profesionales boomerang».



1

Hazte responsable de tu carrera lo antes posible, adoptando un enfoque proactivo a la hora de actualizar competencias, registrar logros y reunirte con tu supervisor para desarrollar tu carrera.



5

Aprovecha la oportunidad que te ofrece el **outplacement** y no te limites simplemente a marcar la casilla. Los candidatos que **se involucran en el proceso desde el principio y con actitud positiva** pueden implementar cambios a largo plazo para aumentar su empleabilidad y su éxito profesional de cara al futuro.



2

Presta atención a los datos y los análisis del cambiante mercado laboral, y desarrolla un entendimiento sobre las competencias más demandadas a la hora de empezar a buscar un nuevo empleo. Prepárate para ser flexible con respecto a funciones y sectores.



3

Aprovecha las **oportunidades que ofrece el trabajo en remoto**, y la posibilidad de encontrar empleos que no estén limitados por la ubicación.



4

Revalúa tus prioridades a la hora de considerar un nuevo empleo, y define qué modelo de trabajo cubriría mejor tus necesidades, tanto en el ámbito laboral como en el personal. Además, con la pérdida de relevancia de las oficinas, las empresas pueden atraer Talento fuera del ámbito geográfico del lugar de trabajo.



METODOLOGÍA

Nos gustaría agradecer a las siguientes empresas y líderes de Talento por compartir sus experiencias y proporcionar los conocimientos que han ayudado a elaborar este informe:

- Fiona Gadsby, socia y responsable de Reubicación, John Lewis
- Sue Treharne, directora de RR. HH., E.ON
- Una líder de Talento de una de las principales empresas de servicios tecnológicos
- Kaye Owen, directora sénior, equipo de Reubicación, Lloyds Banking Group
- Una responsable de Transición en RR. HH. de una de las principales empresas de telecomunicaciones
- Louise Brookes, líder de Relaciones Laborales, Standard Chartered Bank

También nos gustaría agradecer a los siguientes consultores de Right Management por su colaboración:

- Sarah Heron, consultora principal - Reino Unido
- Andreas Chittreck, director general - Alemania
- Lieselotte van der Meer, consultora principal - Países Bajos
- Barbera de Graaf, vicepresidenta sénior de Ventas - Europa
- Amy Smyth, Centro de Excelencia en Gestión de Carreras, Right Management - Reino Unido

ACERCA DE TALENT SOLUTIONS RIGHT MANAGEMENT

Talent Solutions combina nuestra oferta líder de servicios de RPO, TAPFIN-MSP y Right Management para proporcionar capacidades integrales y basadas en datos durante todo el ciclo de vida del empleado. A través de nuestra vasta experiencia en el sector y nuestro entendimiento de lo que buscan los profesionales, ayudamos a las empresas a abordar sus complejas necesidades de Talento. Desde la atracción y adquisición hasta la formación, desarrollo y compromiso de los profesionales, ofrecemos un servicio continuo que aprovecha la mejor tecnología del mercado y un conocimiento exhaustivo del Talento en múltiples países y a gran escala. Para obtener más información, visita www.talentsolutions.manpowergroup.com

Right Management es nuestro servicio global de Talento para soluciones de *outplacement*, gestión de carrera y desarrollo de liderazgo.

ÚNETE A LA CONVERSACIÓN



ManpowerGroup®



Manpower®



Experis®
ManpowerGroup



Talent
Solutions
ManpowerGroup

Para obtener más información sobre Talent Solutions Right Management, visita: WWW.RIGHTMANAGEMENT.CO.UK