

Cuando la IA reestructura tu organización, así se gestiona una salida con criterio.

Guía práctica para el Equipo de People / HR, CEO y directores generales que necesitan tomar decisiones difíciles sobre personas, sin perder ni el criterio ni la cultura de la empresa.

Esta guía existe porque la conversación ya no es hipotética

Hasta hace poco, "qué hacemos con los roles que la IA vuelve innecesarios" era una pregunta a diez años. Ha dejado de serlo. En España, la adopción empresarial de IA pasó del 12,4% al 21,1% de las empresas de 10 o más empleados entre 2023 y el primer trimestre de 2025, y el propio Gobierno estima que la próxima década se traducirá en millones de puestos de trabajo transformados o destruidos.

La mayoría de Equipos de People / HR no tiene un protocolo para esto. No porque falte voluntad, sino porque el outplacement se sigue tratando como un trámite de salida en lugar de una decisión estratégica que empieza mucho antes de la comunicación a la persona afectada.

Este playbook no es un curso de búsqueda de empleo ni una lista de herramientas de IA. Es un marco de decisión: cuándo activar un proceso de outplacement, qué debe incluir para funcionar, y cómo protegerte a ti, a la persona que sale y al equipo que se queda.

EN ESTA GUÍA

El contexto de datos que está forzando esta conversación · cuándo el outplacement deja de ser opcional · el marco legal y de gobernanza a considerar · un protocolo de cuatro fases para ejecutarlo bien · dónde ayuda la IA en el propio proceso, y dónde no debe sustituir el criterio humano.

Por qué el outplacement se ha convertido en una decisión de IA, no solo de plantilla

La destrucción de empleo por automatización no es un fenómeno nuevo. Lo que ha cambiado es la velocidad y el perfil afectado: ya no son solo tareas manuales, sino funciones administrativas y técnicas de nivel medio, el núcleo de muchas plantillas de PYME.

1,7–2,3M

empleos con destrucción bruta estimada en España entre 2025 y 2035, escenario central (Funcas, abril 2026)

21,1%

de empresas españolas de 10+ empleados ya usa alguna tecnología de IA (Q1 2025), frente al 12,4% en 2023

23,3%

de adopción de IA en pymes españolas en 2025, frente al 7,4% en 2022 (Indesia)

Según Funcas, el impacto se concentra en perfiles administrativos y técnicos de nivel medio y superior: exactamente los roles que sostienen la operación diaria de muchas PYME y scaleups. El propio informe matiza que el efecto no será solo despido directo, sino menor renovación de contratos temporales, menor contratación de sustituciones y reorganización de funciones dentro de los puestos que permanecen. En el escenario pesimista, la cifra supera los 3,5 millones; en el optimista, ronda los 700.000.

Dentro del Equipo de People / HR, el 43% de los trabajadores en España ya utiliza herramientas de IA de forma habitual o según necesidad, y el 40% de las pymes que ya la ha adoptado todavía no percibe ventajas claras (Hiscox, 2025). La brecha no está en la tecnología: está en la implementación.

LECTURA PARA DIRECCIÓN

Esto no es un argumento para frenar la adopción de IA: la mayoría de empresas la seguirá adoptando porque genera valor real. Es un argumento para que la gestión de las personas afectadas deje de ser una ocurrencia tardía y pase a diseñarse con la misma anticipación que la propia implementación tecnológica.

Cuándo el outplacement deja de ser opcional

No todas las implementaciones de IA justifican un proceso de outplacement. La mayoría de empresas sobreestima el automatismo y subestima el tiempo de adaptación. Antes de activar cualquier proceso, conviene responder con honestidad a estas preguntas.

PREGUNTA DE DIAGNÓSTICO

POR QUÉ IMPORTA

¿Hay roles cuya función núcleo puede automatizarse en menos de 12–18 meses, no solo asistirse con IA?

Distingue automatización real de la moda de "copiloto de IA" que no cambia la plantilla necesaria.

¿La no renovación de contratos temporales o la congelación de sustituciones ya refleja esa sustitución tecnológica?

Es la señal más temprana y menos visible de que el proceso ya ha empezado, aunque nadie lo haya nombrado así.

¿La dirección ha discutido explícitamente qué ocurrirá con los roles más afectados, o se está evitando la conversación?

Posponer la conversación no elimina el problema, lo traslada a una crisis reactiva peor gestionada.

¿El volumen de personas afectadas obliga a un procedimiento formal (despido colectivo / ERE) o puede gestionarse de forma individual?

Determina el marco legal aplicable y los plazos mínimos de preparación (ver sección 3).

¿Existe un plan para el equipo que permanece, o el foco está solo en quienes se van?

La forma en que se gestiona la salida se convierte en la referencia cultural para todos los que se quedan.

EL COSTE DE NO DECIDIR

El 80% de los candidatos investiga la reputación de una empresa antes de aceptar una oferta. Una desvinculación mal gestionada no solo afecta a quien se va: se convierte en la historia que el mercado de talento cuenta sobre tu organización durante años.

Lo que hay que validar antes de mover una sola pieza

Esta sección es un mapa de las preguntas que tu asesoría laboral debe responder; no sustituye asesoramiento legal específico. El marco aplicable en España varía según el volumen de personas afectadas y la causa alegada.

- El procedimiento aplicable depende del volumen: despido objetivo individual, despido colectivo (ERE) si se superan los umbrales del Estatuto de los Trabajadores en un periodo de 90 días.
- Un despido colectivo exige periodo de consultas con la representación legal de los trabajadores, con plazos mínimos que hay que planificar con antelación.
- La causa alegada (organizativa, técnica, económica o de producción) debe documentarse y sostenerse. La sustitución por IA como causa técnica es un terreno relativamente nuevo, y conviene tratarlo con asesoría especializada.
- La indemnización y el trato dado al proceso condicionan directamente el riesgo de litigio y el coste reputacional posterior.

ANTES DE AVANZAR

Ningún protocolo de comunicación o de recolocación sustituye la validación legal previa. El orden correcto es: causa y procedimiento validados por asesoría laboral → diseño del proceso de acompañamiento → comunicación.

Cuatro fases de un proceso de outplacement bien ejecutado

Esto es lo que separa una desvinculación que protege a la organización de una que la daña en silencio durante meses.

01 Preparación interna: antes de comunicar nada

Alinear a dirección sobre el mensaje, el calendario y quién lidera cada conversación. Preparar a los managers directos con un guion base y margen para preguntas que no sepan responder. Definir el programa de acompañamiento (individual o colectivo) y el presupuesto antes de anunciar la salida. Comunicar sin tener resuelto el "y ahora qué" genera más ansiedad que la propia noticia.

02 Comunicación de la salida

La persona afectada se entera siempre primero, en conversación directa, de quien tiene la relación más cercana con ella, nunca por email masivo ni por rumor interno. La conversación debe incluir la causa, el calendario, la indemnización y qué acompañamiento recibe. Lo que no debe ocurrir: dilatar la decisión ya tomada, dar falsas esperanzas de reversión, o dejar la comunicación al equipo de nóminas.

03 Programa de recolocación

Un programa de recolocación efectivo trabaja cuatro palancas, no solo el CV: claridad sobre la trayectoria y el valor real de la persona (más allá de la narrativa de "quedarse sin nada"), traducción de esa experiencia a un lenguaje que el mercado entienda, posicionamiento profesional visible (LinkedIn, networking) y activación estratégica de oportunidades reales. Los datos del sector confirman el retorno: los procesos de outplacement bien ejecutados reducen el tiempo medio de recolocación en un 62% frente a la media de mercado (3,9 vs. 10,3 meses), y el 78% de las personas recolocadas iguala o mejora su salario anterior.

04 Sostener al equipo que permanece

El equipo observa cómo se trata a quien se va y lo interpreta como una señal de cómo será tratado él. Los mandos intermedios necesitan un mensaje claro que puedan repetir con seguridad; sin él, transmiten la misma incertidumbre que sienten. Un canal real para preguntas evita que las dudas se gestionen en los pasillos. El seguimiento debe incluir tanto la tasa de recolocación de quienes salieron como el pulso de clima del equipo que se queda.

Dónde ayuda la IA en un proceso de outplacement, y dónde no debe entrar

Hay una ironía evidente en usar IA para gestionar mejor las salidas que la propia IA está provocando. Usada con criterio, sí aporta valor operativo, pero tiene límites claros.

Dónde sí ayuda

- **Matching de habilidades y mercado:** cruzar el perfil de la persona con vacantes reales y detectar brechas de competencias concretas, más rápido que una búsqueda manual.
- **Personalización de materiales a escala:** adaptar CV y perfil de LinkedIn a distintas ofertas o sectores sin partir de cero cada vez, en procesos colectivos con muchas personas a la vez.
- **Análisis de tendencias del mercado laboral:** anticipar qué sectores o funciones están contratando el perfil que sale, con datos actualizados.

Dónde no debe sustituir al criterio humano

- La conversación en la que se comunica la salida: un guion generado por IA sin la persona que realmente conoce el caso suena impostado, y lo es.
- El acompañamiento emocional del momento de transición: es un proceso personal, no solo administrativo.
- Las decisiones de criterio sobre quién sale, cuándo y con qué condiciones son responsabilidad de dirección y del Equipo de People / HR, no de un modelo.

LA REGLA PRÁCTICA

Usa IA para ganar eficiencia operativa dentro del programa. No la uses para despersonalizar el momento que más define, a ojos del equipo que se queda, quién es realmente tu organización.

Checklist de implementación

Una versión condensada de esta guía para revisar antes de activar cualquier proceso.

Antes de decidir

- ☐ Hemos distinguido automatización real de la función de la simple asistencia por IA.
- ☐ Dirección ha discutido explícitamente qué pasa con los roles más afectados.
- ☐ Sabemos si el volumen exige un procedimiento formal (colectivo) o individual.

Antes de comunicar

- ☐ La causa y el procedimiento están validados por asesoría laboral.
- ☐ El programa de acompañamiento y su presupuesto están definidos y aprobados.
- ☐ Los managers directos tienen guion, margen de respuesta y saben a quién escalar dudas.

Durante el proceso

- ☐ Cada persona afectada se entera primero, en conversación directa.
- ☐ El programa de recolocación cubre claridad de valor, traducción al mercado, posicionamiento y activación de oportunidades.
- ☐ Existe un plan de comunicación específico para el equipo que permanece.

Después

- ☐ Medimos tasa y tiempo medio de recolocación de las personas que salieron.
- ☐ Medimos el impacto en clima y confianza del equipo que se quedó.

SIGUIENTE PASO

Si estás gestionando o anticipando salidas ligadas a una transformación con IA, hablemos.

Cada organización llega a este punto de forma distinta. Cuéntanos tu situación concreta y te explicamos cómo podemos acompañaros.

CONTACTO

hola@aurearh.com · aurearh.com/outplacement

Fuentes citadas en esta guía:

Funcas · "Inteligencia artificial y mercado de trabajo en España. Exposición ocupacional, efectos sobre el empleo y adopción empresarial", abril 2026.

Indesia · "Barómetro de adopción de la inteligencia artificial en las pymes españolas".

Hiscox · informe sobre adopción de IA en pymes españolas, 2025.

Talent Solutions Right Management · Informe de Recolocación 2025.

LHH · XX Informe LHH sobre Outplacement, 2025.

Este documento tiene finalidad informativa y no constituye asesoramiento legal. Antes de iniciar cualquier procedimiento de desvinculación, consulta con tu asesoría laboral.