



PLAN DE SALIDA EN EL MARCO DEL DESARROLLO DEL PROYECTO MONTAÑA DE RABOBANK CHILE

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumna: Pamela Ríos Lucero
Profesor Guía: Sebastián Ugarte**

Santiago, Octubre 2016

INDICE

INDICE	1
INDICE DE TABLAS.....	2
INDICE DE ILUSTRACIONES	3
INDICE DE ANEXOS.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
1. Presentación de la Problemática.....	4
2. Estructura del Informe	6
3. Presentación de la Empresa	7
4. Objetivo Principal	8
4.1. Objetivos Específicos	8
MARCO TEORICO.....	9
1. Reducción de Fuerza de Trabajo	9
1.1. Efectos del Despido	10
1.2. Alternativas al Despido.....	12
1.3. Gestión del Despido	13
2. Recolocación (Outplacement).....	13
2.1. Outplacement Individual	14
2.2. Outplacement Grupal	15
2.3. Beneficios para el ex empleado	15
2.4. Beneficios para la empresa.....	16
3. Legislación Laboral Chilena	16
3.1. Normativa Laboral	16
3.2. Normativa Tributaria.....	19
4. Regulación Internacional.....	23
4.1. “Social Plan” – Rabobank Holanda	23
5. Comunicaciones	28
5.1. Notificación de Despido.....	28

ANÁLISIS DE LA INVESTIGACION Y PROPUESTA	30
1. Características Demográficas	30
2. Definición de la Estructura.....	31
3. Propuesta.....	33
3.1. Descripción Plan de Apoyo a la Salida (PAS)	34
3.2. Evaluación Económica.....	37
3.3. Planificación.....	41
4. Gestión del Despido	47
4.1. Previo Notificación.....	48
4.2. Reunión de Notificación	50
4.3. Post Notificación.....	51
CONCLUSIONES Y REFLEXIÓN DEL ROL PROFESIONAL	53
1. Conclusiones Generales	53
1.1. Gestión de Personas	53
1.2. El Trabajo como parte de la Identidad Personal	55
1.3. Crecimiento Personal	56
2. Hallazgos y propuestas	57
2.1. Plan de Apoyo a la Salida	57
2.2. Ejecución de la Planificación.....	58
2.3. Transición.....	60
2.4. Comunicación.....	63
3. REFLEXION DEL ROL Y EL PROCESO.....	63
3.1. Aspectos Distintivos del MGPDO para el Proyecto.....	67
BIBLIOGRAFIA.....	69
ANEXOS.....	71

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Factor de ajuste según motivo de término de contrato	27
Tabla 2: Evolución de Cantidad de Empleados	33
Tabla 3: Bono Adicional según Antigüedad y Fase de Salida.....	35
Tabla 4: Valor promedio Unidad de Fomento por Año	38

Tabla 5: Incrementos de Renta Real	39
Tabla 6: Ajuste de renta por variación del IPC	39
Tabla 7: Evaluación Económica del Plan de Apoyo a la Salida (CLP m)	40
Tabla 8: Planificación del día de las notificaciones	49

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Relación entre rendimiento e inseguridad en el trabajo	11
Ilustración 2: Proceso de Notificación – Fase 1	48

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: La Reducción de jornada evita despidos masivos en Holanda	71
Anexo 2: Congelación salarial en tiempos de crisis en Printer	72
Anexo 3: Modelo Carta de Compromiso de Objetivos de Transición	73
Anexo 4: Detalle del cálculo de cada componente del Plan de Apoyo a la Salida	75
Anexo 5: Planificación General de Proyecto.....	78
Anexo 6: Planificación Fase 1	79
Anexo 7: Resumen Taller Anunciante.....	79
Anexo 8: Estrategia de Comunicaciones y Resumen de Riesgos.....	83

INTRODUCCIÓN

1. Presentación de la Problemática

Las organizaciones atraviesan diferentes ciclos a lo largo de su existencia; crisis económicas, fusiones, adquisiciones, etc., a las cuales deben ir adaptándose cada vez más rápido debido al contexto globalizado en el que se encuentran insertos hoy en día. Sin embargo hay un desafío constante para el éxito en estas distintas etapas de su transformación: la gestión de personas.

Rabobank Chile enfrenta importantes desafíos económicos influenciados por las fuertes presiones regulatorias tanto de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras en Chile, como también del Banco Central Europeo y el Banco Central Holandés. A lo anterior se suman los eventos climáticos en Chile que han ocasionado grandes pérdidas para nuestros clientes agrícolas, las cuales se traducen en bajas de inversión, renegociación de sus créditos o el no pago de estos. Adicionalmente el panorama económico actual tampoco se ve muy auspicioso ni favorecedor de las inversiones, debido principalmente a la gran incertidumbre de las reformas a aplicarse en Chile y de la desaceleración económica de países desarrollados.

Como antecedente adicional, Rabobank Chile ha estado enfrentando un largo y complejo proceso de reestructuración, el cual comenzó en el año 2012 con la redefinición de la estrategia comercial. Esta redefinición respondió a los desafíos que estaba enfrentando la empresa en ese momento y la misión y visión de Rabobank Group. Ello derivó en la especialización y foco en el sector agroindustrial, en el cierre de productos de alto riesgo en donde Rabobank no poseía el dominio del mercado (por ejemplo leasing y factoring), y en la salida de los clientes que no eran parte de la agroindustria. De esta manera se busca poder posicionarse en Chile como el banco de nicho agrícola más especializado y entendido en la materia, el cual participa del desarrollo global de la industria agroalimenticia.

El proceso anteriormente mencionado conllevó una gran salida de colaboradores, redefinición de la estrategia comercial, de la estructura y funciones dentro de la organización, lo cual ha generado una gran sensación de incertidumbre y ansiedad, que se tradujo en un incremento de las renunciaciones de profesionales de diferentes niveles.

La organización en Chile no se ha visto libre de factores externos que han dificultado aún más la gestión. La apertura de nuevos bancos internacionales en Chile, el ingreso de bancos a la

industria agrícola, incremento en las regulaciones locales e internacionales, la desaceleración económica, entre otras, han impuesto el desafío de ir orientándose a ser cada vez más eficientes en los costos y, en definitiva generar más ingresos con menos recursos. Sin embargo, a pesar de que el proceso de reestructuración logró algunas de las eficiencias esperadas, la situación económica de la empresa, de la industria y del país, han obligado a rediseñar nuevamente su estrategia comercial, replanteándose el modelo de negocios completamente.

Con estos antecedentes Rabobank Chile ha decidido devolver la licencia bancaria y limitar el negocio en Chile a la prestación y asesoría de servicios financieros, eliminando variados productos que no se podrían comercializar al no ser Banco, y transfiriendo la cartera de clientes.

Durante el año 2015 se estuvo trabajando fuertemente en la redefinición de la estrategia comercial y el modelo de negocios. Esta estrategia indica el detalle de productos, definición de clientes, y estructura organizacional.

Desde el punto de vista de la Gestión de Personas, son muchos los frentes que se deben abordar para que este proceso de transformación sea exitoso. Estos frentes van desde el apoyo en la definición de una óptima estructura organizacional, identificando las personas y posiciones claves para el nuevo negocio, hasta la ejecución del proceso de reestructuración. Todo ello con un adecuado soporte comunicacional.

La organización ha decidido adoptar una estrategia comunicacional interna focalizada en la transparencia. Es por ello que desde principios de 2015 se informó abiertamente que se estaba evaluando una nueva estrategia de negocio, de la cual se fue informando sus avances permanentemente. Por cierto, esta transparencia, no ha disminuido el nivel de ansiedad de los colaboradores, por lo que mantenerlos comprometidos y focalizados en sus labores, es un gran desafío.

Como conclusión, Rabobank ha determinado cerrar sus operaciones como banco, mediante la devolución de la licencia bancaria, y transformándose en una empresa de servicios financieros, enfocada solo en el producto de créditos.

Para el desarrollo de esta transición se ha desarrollado el llamado Proyecto Montaña (Project Mountain), el cual abarca todos los ámbitos involucrados en este gran proyecto de

transformación. Dentro de este proyecto se han determinado 3 hitos esenciales, los cuales también marcan las etapas de desvinculación de los colaboradores relacionados.

Para enfrentar este período de transición se visualizan dos temáticas fundamentales desde el punto de vista de Gestión de Personas. Por un lado el diseño de los planes de salida y apoyo de los colaboradores que deban abandonar la empresa, como también la estrategia para mantener y reforzar el compromiso de los empleados que se seguirán requiriendo en el nuevo negocio.

Este proyecto de título se enfocará en el ***diseño del plan de salida y apoyo orientado a los colaboradores que sean desvinculados de la organización***, en las diferentes etapas de la transición.

2. Estructura del Informe

El presente estudio se dividirá en capítulos, en los cuales a su vez irán desarrollando las diferentes secciones.

Para comenzar se presentará el marco teórico del estudio, el cual persigue determinar la aproximación que se adoptará para abordar la investigación y sus etapas. A continuación se investigará en el efecto que tienen los despidos, tanto en la organización como un todo como en los individuos afectados. Además de sus efectos, se revisarán las alternativas y gestión de estos mismos. También se estudiarán los servicios de recolocación de empleados (outplacement) y sus diferentes modalidades.

Finalmente se revisará el estado de la legislación laboral conforme a los procesos de reducción de empleados y los procesos de término de relación laboral. Adicionalmente se deberán revisar las políticas de Casa Matriz (Rabobank Holanda) para que la propuesta sea compatible con la regulación holandesa.

En el siguiente capítulo se presentará el análisis de la información recolectada y en línea con el marco teórico desarrollado, obteniendo los principales lineamientos y definición de estructura para proceder con el diseño del Plan de Salida. Luego se diseñará el Plan de Apoyo al Término de Relación Laboral para los colaboradores que serán desvinculados de la organización. Este diseño incluirá la evaluación económica de las diferentes etapas de salida, la planificación e implementación del Plan en su totalidad.

Finalmente se dará paso a las conclusiones y recomendaciones en relación a este proyecto, en donde se espera identificar los aspectos relevantes de considerar a la hora de la implementación, así como también otros estudios complementarios que se recomienden realizar

3. Presentación de la Empresa

Rabobank Group es una cooperativa proveedora de servicios financieros holandesa con presencia en más de 35 países; atendiendo a más de 9 millones de clientes minoristas y mayoristas en todo el mundo. Rabobank en Chile es un Banco considerado de nicho, dado que sólo se dedica a la atención de empresas relacionadas con la agroindustria y energías renovables.

En Chile, Rabobank cuenta con 11 oficinas de representación las cuales van desde la Región Metropolitana hasta Punta Arenas, en donde busca favorecer la cercanía con sus clientes acorde con su estrategia comercial. Esta estrategia persigue que nuestros clientes realmente sientan que su banco está presente en su negocio y constantemente asesorando para su estabilidad y crecimiento. De esta manera son los ejecutivos de cuenta quienes visitan permanentemente a sus clientes directamente en sus campos, no sólo para quitarle el peso de “ir al Banco” a su cliente, sino que de estar cerca de su negocio y permanentemente al tanto de sus desafíos. De esa manera nuestros ejecutivos se van especializando fuertemente en los distintos mercados alimenticios: Lácteos, Cítricos, Frutos secos, Palta, Uva, Vinos, entre muchos otros, los cuales además son asesorados por la gran red internacional de investigación de mercados y desarrollo de productos que Rabobank Group posee a lo largo del mundo.

Sin embargo en Chile, esta industria aún se encuentra en desarrollo debido a que la mayoría de los empresarios agrícolas no se han perfeccionado lo suficiente para poder internarse en esta red internacional.

Debido a la especialización del negocio bancario de Rabobank, sus profesionales también poseen perfiles expertos. Estos conocimientos abarcan: agricultura, negocios, inversiones y con manejo del idioma inglés, debido a la red internacional que lo soporta. De lo anterior, surgen importantes desafíos en torno a la búsqueda, atracción y retención del capital humano deseado, debido a la especificidad en los perfiles requeridos.

Tener a la persona adecuada en la posición correcta en el momento justo, se hace cada vez más difícil con la fuerte competencia en la economía nacional y los intereses de las nuevas

generaciones. Es decir, ya no es solo atraer a los mejores talentos con atractivas ofertas económicas, sino que también con interesantes desafíos, rápido desarrollo de carrera, compatibilización con la vida personal e intereses y reconocimiento en su entorno. (Sociedad Chilena Gestión de Personas, 2015)

4. Objetivo Principal

El objetivo principal de este proyecto es diseñar un Plan de Apoyo al Término de Relación Laboral para los colaboradores que deberán ser desvinculados de la organización, pero que se necesitará de sus servicios durante distintas etapas de la transición entre el actual modelo de negocios de Rabobank y su nueva estrategia comercial.

4.1. Objetivos Específicos

- Determinar las herramientas de apoyo para los empleados en proceso de desvinculación de una empresa.
- Evaluación económica de las iniciativas que compone el Plan de Apoyo a la Salida.
- Diseñar la planificación e implementación del proceso de notificación y salida de los empleados.

MARCO TEORICO

A continuación se repasarán los conceptos necesarios e investigación de materias relacionadas, las cuales aportarán al desarrollo de un adecuado Plan de Salida para ser implementado en el marco del Proyecto Montaña de Rabobank Chile.

Primero se revisará la literatura asociada con la reducción de fuerza de trabajo, los efectos y alternativas a los despidos, y la gestión de este. Se incluirá la revisión de los planes de outplacement (recolocación laboral), como uno de los beneficios que está tomando fuerza en las prácticas de desvinculaciones.

También se revisará la legislación laboral vigente en cuanto a los procesos de desvinculación y el cálculo y tratamiento tributario de las indemnizaciones. Además se incluirán las políticas de Rabobank a nivel de Casa Matriz, las cuales sientan condiciones y bases para la determinación de los planes de salida.

Finalmente se incorporará un estudio sobre la comunicación, su gestión y los impactos que tiene en procesos de reestructuración y desvinculaciones masivas.

1. Reducción de Fuerza de Trabajo

Es evidente que hay ocasiones en las cuales la decisión de desvinculación de un colaborador es por parte de la empresa. Diferentes motivos pueden dar pie a esta iniciativa, sin embargo no se debe dejar a la improvisación la gestión de este.

La problemática entre los despidos por motivación de la empresa, son diferentes si es que se trata de una acción disciplinaria o de desempeño, que las que responden a crisis económicas o causas técnicas. En estas últimas, las empresas deben organizarse de especial manera para mantener su imagen y el buen ambiente entre los que permanecen en la organización. Para ello, la gestión de personas tiene un rol estratégico para asegurarse de que las mejores prácticas sean aplicadas. Es importante revisar las medidas preventivas, la planificación, la selección e implementación de dichas estrategias (Sastre & Aguilar, 2003).

No es sorpresa que es un proceso que conlleva mucha incertidumbre e incomodidad, tanto de parte de los que serán notificados, como de quienes deben tomar las decisiones y ejecutarlas. Por lo que es importante estudiar el despido, efectos, gestión y alternativas, para poder tener un panorama completo de esta situación.

1.1. Efectos del Despido

De acuerdo a lo revisado anteriormente, el trabajo es uno de los factores que da sentido a la vida de un individuo. Como menciona (Sweet, 1989) el trabajo otorga estatus social, soporte económico y una identidad psicológica a las personas, por lo que es muy probable que el aviso de un término de relación laboral, genere una reacción negativa en el individuo. Sentimientos de pérdida de la dignidad, de la confianza, ansiedad y depresión, son los más frecuentes según el autor. Sin embargo hay para quienes el despido puede ser un factor movilizador para el desarrollo de su carrera profesional o generar un sentimiento liberador.

De acuerdo a los autores (Lancaster & Li Pang Tang, 1989) se pueden reconocer 5 etapas que comúnmente se dan ante un despido por parte de la persona afectada. Estas etapas son extraídas del Modelo Kübler-Ross, conocido como el Modelo del Duelo (Business Ball, s.f.). Este último está enfocado al proceso el cual las personas enfrentan ante una tragedia, más específicamente cuando recibe un diagnóstico de una enfermedad terminal o pérdida catastrófica.

Las etapas, enfocadas a la pérdida laboral son:

i. Negación

Se aprecia cuando el colaborador notificado se niega a aceptar que ya no tiene empleo o que lo perderá en un corto plazo. En la mayoría de los casos intenta continuar con su rutina, como si la notificación no hubiese ocurrido.

ii. Hostilidad

Sentimiento de ira, rabia o enojo al sentirse rechazado por la organización. En esta etapa, cualquier persona con empleo es sujeta a ser proyectado envidia y resentimiento.

iii. Negociación

Esto se da cuando el colaborador intenta negociar para continuar en la empresa. Ya sea en otra posición, con otro sueldo o jornada.

iv. Depresión

En esta etapa el ahora ex trabajador cae en un estado depresivo, el cual afecta su salud mental, física y posiblemente sus relaciones interpersonales.

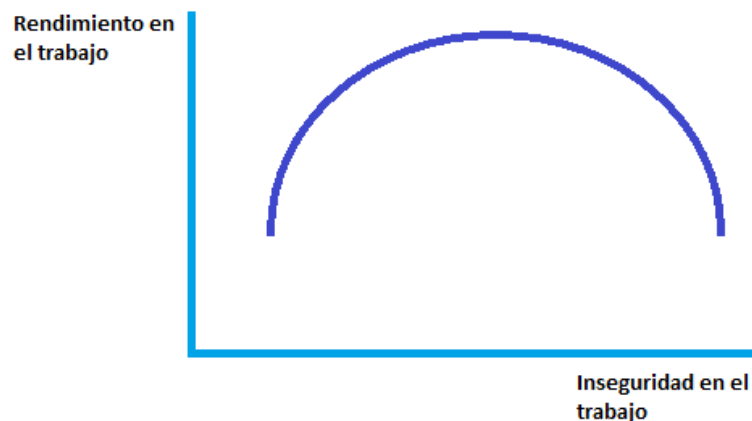
v. Aceptación

Finalmente viene el momento en que el individuo acepta su nueva situación. Generalmente se produce un aumento de su energía, el cual es óptimo de utilizar en la búsqueda de la reinserción laboral.

Además de los efectos estudiados en los individuos afectados, también hay que considerar lo que pasa con el resto de la organización, quienes también pueden verse afectados negativamente. De acuerdo a los autores (Kieselbach & Mader, 2002), las reacciones de los empleados no desvinculados puede ser el enfado, ansiedad, shock, hostilidad hacia la administración, preocupación, temor y culpabilidad. (Balutis, 1996) Afirma que aunque los empleados que quedan en la organización no estén directamente afectados, la moral baja, la comunicación se entorpece y la confianza se debilita.

Debido a lo anterior es importante enfocar los esfuerzos a una rápida reconstrucción del estado psicológico de los colaboradores que permanecen y así mantener niveles de productividad apropiados. La inseguridad en ambiente laboral y la productividad se relacionan de manera inversa a partir de un determinado nivel (Feldman & Leana, 1994).

Ilustración 1: Relación entre rendimiento e inseguridad en el trabajo



Fuente: Fieldman & Leana, 1994

Si bien es cierto, las iniciativas de apoyo a los colaboradores que son despedidos aportan al buen ambiente laboral, al demostrarle a los que se quedan las preocupaciones que toma la organización a la hora de un proceso de despidos masivos, igualmente necesitan de un mayor apoyo. Esto conlleva a que la empresa no solo se preocupe por la limpieza del proceso y la

justicia, sino que también de la seguridad del empleo y el desarrollo de los colaboradores que quedan (Doherty, The role of outplacement in redundancy management, 1998).

1.2. Alternativas al Despido

La mayoría de los procesos de reducción masiva de empleados, viene como consecuencia de cambio en el modelo de negocio o una crisis que afecta el sector productivo en el cual la empresa se encuentra inserta.

En algunos de estos casos, se podría llegar a acuerdos con los trabajadores que permitan encontrar soluciones con menor impacto a los despidos (Sastre & Aguilar, 2003). Algunas de estas iniciativas son:

- Externalización de actividades o servicios: Cuando se presentan actividades o servicios dentro de la empresa que no son parte del negocio central (*core business*), es posible crear o contratar empresas externas, las cuales, manteniendo contratados a los empleados de la empresa mandante, pueda ofrecer los servicios requeridos. De esta forma, la empresa principal puede concentrarse en su negocio central y alcanzar mayores eficiencias.
- Venta de un porcentaje de la empresa: Situación en la que uno o varios ejecutivos de la empresa adquieren participación en ella mediante la compra de activos de ésta. De esta manera se busca inyectar capital a la empresa, mediante una gestión comprometida de los mismos trabajadores de ésta.
- Reubicación interna: Buscar alternativas en otras faenas, departamentos, o áreas de la empresa, en donde los empleados puedan ser reubicados.
- Reducción de la jornada laboral¹: Acuerdo de reducción temporal de jornada y salario de todos o una parte de los empleados. De esta manera se espera que la compañía se pueda recuperar esperando una reactivación de la demanda o mejoras en las condiciones económicas de su entorno.
- Disminución o congelamiento de sueldos²: Acuerdo con los colaboradores de un estancamiento temporal o disminución parcial de los sueldos, hasta el punto en que la empresa pueda responder por los costos.

¹ Ver ejemplo en Anexo 1: La Reducción de jornada evita despidos masivos en Holanda

² Ver ejemplo en Anexo 2: Congelación salarial en tiempos de crisis en Printer

1.3. Gestión del Despido

La gestión de los despidos puede tener importantes consecuencias en la imagen de la empresa que está en un proceso de reducción de empleados que es inevitable (Wanberg, Bunce, & Gavin, 1999). En estos casos cobra fundamental importancia que el área de Gestión de Personas tome la dirección de este proceso, asegurando la ejecución de buenas prácticas, como por ejemplo: objetividad en la selección de los individuos que serán desvinculados, cumplimiento con la legalidad vigente, trato digno, entre otras.

Dentro de las prácticas habituales que se han visto en los procesos de reducción efectivos, es que el último empleado en ingresar es el primero en ser desvinculado, con lo que la antigüedad supone un seguro para la permanencia en la organización en caso de crisis.

Considerar criterios estrictamente económicos a la hora de determinar qué colaboradores serán desvinculados de la organización, se contrapone con la percepción de justicia por parte de los empleados, lo cual puede generar efectos adversos en el largo plazo.

Investigaciones han demostrado que los colaboradores aceptan de mejor manera las decisiones de la autoridad cuando perciben que éstas han sido tomadas con transparencia y justicia. Sin embargo existen pocos estudios acerca de los predictores de la justicia percibida entre los afectados por los despidos (Kieselbach, 1998).

Otro factor importante que consideran los empleados cuando observan planes de reducción en las empresas, son los paquetes y condiciones de salida ante un despido, en donde la principal compensación es la indemnización establecida en la legislación laboral vigente. Sin embargo, adicionalmente las empresas pueden ofrecer otras compensaciones que pueden disminuir los negativos efectos de los despidos. Dentro de ellas se identifican: Extensión de beneficios sociales, cálculo indemnizatorio por sobre los topes legales, servicio de asesoría en planificación financiera, permanencia en planes de seguros, planes de pensiones o servicio de asesoramiento en la transición laboral (Outplacement).

2. Recolocación (Outplacement)

El outplacement, o recolocación laboral, es un servicio que la empresa ofrece a sus trabajadores desvinculados, en donde reciben asesoramiento, formación y los medios necesarios para que el período de reinserción laboral sea lo más rápida posible. Este servicio puede ser brindado tanto por profesionales del departamento de Recursos Humanos, como también por empresas externas que se dedican a este servicio.

Este es un servicio dirigido a los ex trabajadores, siendo contratado o prestado por la propia empresa, lo que presume un aporte a la reducción de los daños psicológicos y económicos que provoca una situación de desvinculación laboral (Sastre Castillo, 1995).

Usualmente las empresas no están preparadas para otorgar un servicio extenso debido, principalmente a la falta de recursos y tiempo. Adicionalmente, a pesar de que tenga profesionales de recursos humanos preparados en esta materia, no es algo que habitualmente estén desarrollando, por lo que los resultados podrían no ser los esperados. Se estima que un 80% de las compañías que otorgan este servicio a sus ex empleados, lo hacen a través de la contratación de empresas externas (Doherty, Tyson, & Viney, 1993). Adicionalmente hay que considerar el rechazo inicial de los ex colaboradores hacia la empresa que los ha desvinculado, por lo que aumenta el riesgo de fracaso de programas impartidos por la misma empresa.

A continuación se revisarán las principales características de los programas de outplacement y sus beneficios³.

2.1. Outplacement Individual

Dentro de los programas de recolocación individual, se pueden encontrar programas indefinidos o limitados en el tiempo. En el primero, la asesoría es prestada hasta que la persona logra reubicarse laboralmente, mientras que en la otra el servicio es otorgado por un período de tiempo específico.

Considerando ambos programas, las etapas del proceso son las siguientes:

1. Diagnóstico y análisis profesional y personal: En esta etapa se reúne el ex trabajador con un consultor, de preferencia lo más cercano al momento de la notificación. De esta manera puede ayudar al individuo a reorientar rápidamente sus emociones y construir el plan de acción.

Durante esta etapa se repasará el historial profesional y los logros obtenidos durante esta. Adicionalmente se hará un análisis psicolaboral para determinar rasgos de personalidad, aptitudes y capacidades.

³ La información es otorgada por la empresa Lee Hecht Harrison a través de la propuesta realizada a Rabobank Chile.

2. **Objetivos, estrategia y técnicas para buscar empleo:** Durante esta etapa se definirán las metas y el plan de marketing personal para buscar trabajo. Aquí se definen industrias, niveles, empresas y cargos deseados por el candidato.
En esta fase se deben preparar las herramientas para el proceso de búsqueda laboral. Dentro de ellas el desarrollo de redes de contacto profesionales que pueden ayudar a alcanzar las empresas objetivo. Este punto es altamente importante debido a la cantidad de empleos que se mueven en torno a los referidos. Además no se puede dejar de lado las herramientas tecnológicas que hoy en día están a disposición de los candidatos para facilitar tanto los procesos de búsqueda para ellos como para las empresas de reclutamiento.
3. **Ejecución del plan de búsqueda y perfeccionamiento de técnicas:** En esta etapa se ejecutan los planes diseñados y se van evaluando los resultados. Aquí se van realizando las preparaciones de entrevistas y discursos del candidato.
4. **Proceso de negociación, contratación e inducción al cargo:** En esta fase se analiza en conjunto con el candidato la(s) propuesta(s) recibidas y se asesora en negociación. Adicionalmente se puede realizar un asesoramiento en una introducción a ese nuevo cargo.

2.2. Outplacement Grupal

Los programas de outplacement grupales nacen de la necesidad de las empresas de otorgar este beneficio a sus ex empleados en procesos de salida masiva y, que generalmente, es constituido por personal de nivel operativo y/o administrativo.

Este servicio comienza con talleres de preparación de Curriculum Vitae (CV), red de relaciones, bolsas de empleo, discurso de salida, presentación y preparación de entrevistas

2.3. Beneficios para el ex empleado

Este servicio es poco conocido por los empleados, por lo que su valoración no llega hasta que se ven afectados.

Dentro de los beneficios que percibe el ex empleado se pueden encontrar: contención emocional, apoyo psicológico, reorientación laboral, acompañamiento en la búsqueda, disminución del tiempo de reinserción, autoconocimiento y crecimiento personal.

2.4. Beneficios para la empresa

Este servicio puede ser visto como una compensación al empleado por el tiempo dedicado a la empresa, de esta manera puede contribuir positivamente a la imagen de la empresa. De hecho, hasta puede ser visto como parte de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial.

De manera interna, el clima laboral también puede verse impactado positivamente ya que los colaboradores pueden ver la deferencia y buen trato que tiene la empresa con las personas que acaba de desvincular.

Lo anterior suaviza el impacto negativo que usualmente tienen los despidos.

3. Legislación Laboral Chilena

La legislación laboral chilena está plasmada en el Código del Trabajo, el cual tuvo su primera edición en el año 1931. Este cuerpo legal contiene las normas sobre el trabajo que rigen en el país, el cual se elabora a partir de la necesidad de que en un solo texto estuvieran todas las leyes laborales existentes.

El Título V del Código del Trabajo está dedicado a la Terminación del Contrato de Trabajo y Estabilidad en el Empleo.

3.1. Normativa Laboral

3.1.1. Normas Generales sobre la tributación de las indemnizaciones por término de contrato

El artículo 178 del Código del Trabajo establece en su inciso primero que *“Las indemnizaciones por término de funciones o de contratos de trabajo establecidas por ley, las pactadas en contratos colectivos de trabajo o en convenios colectivos que complementen, modifiquen o reemplacen estipulaciones de contratos colectivos, no constituirán renta para ningún efecto tributario”*.

En su inciso 2°, el citado artículo señala que *“Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, cuando por terminación de funciones o del contrato de trabajo, se pagaren además otras indemnizaciones a las precitadas, deberán sumarse éstas a aquéllas con el único objeto de aplicarles lo dispuesto en el N° 13 del artículo 17 de la Ley de Impuesto a la Renta a las indemnizaciones que no estén mencionadas en el inciso primero de este artículo”*.

3.1.2. Indemnización Legal por Años de Servicio

3.1.2.1. Procedencia

Para que proceda legalmente el pago de una indemnización por años de servicio, deben darse las siguientes circunstancias:

- a) Causal de despido: La terminación del contrato de trabajo debe haberse producido por aplicación de una de las causales del artículo 161 del Código del Trabajo.
- b) Situación de hecho: El contrato de trabajo al cual se pone término debe haber estado vigente por un año o más.
- c) Monto: La indemnización será equivalente a 30 días de la última remuneración mensual devengada por cada año de servicio o fracción superior a seis meses, prestados continuamente al empleador. Este cálculo está sujeto a dos topes:
 - Tiene un límite máximo de 330 días de remuneración (11 años de servicio), excepto para los trabajadores contratados con anterioridad al 14 de agosto de 1981, y
 - No se considerará una remuneración mensual superior a UF 90 del último día del mes anterior al pago, limitándose a dicho monto la base de cálculo.

La indemnización por años de servicio pagada en esas situaciones y dentro de esos límites, es una indemnización “establecida por ley”, por lo cual no será constitutiva de renta.

3.1.2.2. Base de Cálculo de la Indemnización Legal por Años de Servicio

De acuerdo a lo señalado anteriormente, la indemnización legal por años de servicio se calcula en base a la última remuneración mensual del trabajador, que se multiplica por los años de servicio o fracción superior a seis meses, hasta un máximo de 11 años.

Para efectos indemnizatorios, se considera que la “última remuneración mensual” comprenderá “toda cantidad que estuviere percibiendo el trabajador por la prestación de sus servicios al momento de terminar el contrato”, incluyendo expresamente:

- Las imposiciones y cotizaciones de previsión o seguridad social de cargo del trabajador, y
- Las regalías o especies valuadas en dinero.

Luego, señala tres excepciones de cantidades que quedan excluidas del cálculo, las dos primeras específicas, y la tercera de carácter genérico:

- Asignación familiar legal,
- Pagos por sobretiempo, y
- Beneficios o asignaciones que se otorguen en forma esporádica o por una sola vez al año, tales como gratificaciones y aguinaldos de Navidad.

En todo caso, para los efectos de las indemnizaciones por años de servicio e indemnización sustitutiva del aviso previo.

3.1.3. Indemnizaciones por Años de Servicio distintas de las legales

Es posible que la Compañía proceda al pago de indemnizaciones por término de contrato más favorables que las legales, tales como:

- Indemnizaciones por años de servicio calculadas sin sujeción a los topes máximos de remuneración y antigüedad antes indicados, y/o por causales de término de contrato distintas de aquellas que dan lugar al pago de indemnizaciones legales por años de servicio.
- Indemnización equivalente a un mes adicional de remuneración mensual, en caso de término de contrato por causales distintas de aquellas que dan lugar a indemnización legal sustitutiva del aviso previo,
- Indemnizaciones compensatorias de feriado contractual, distinto o adicional al feriado legal o pendiente, entre otras.

Por tratarse de indemnizaciones distintas y más favorables que las legales, su otorgamiento estará determinado por los criterios que hayan sido acordados por las partes, o bien, a la voluntad de la Compañía. De este modo, su base de cálculo no estará limitada por los criterios establecidos en las normas legales sobre qué debe entenderse por última remuneración mensual, ni a los topes previamente indicados, sino que serán determinadas conforme a las reglas de cálculo y procedencia que resulten aplicables de acuerdo a su naturaleza contractual o voluntaria, en cuanto sean beneficios más convenientes que aquellos establecidos en la ley.

Conforme a lo mencionado, el tratamiento tributario de estas indemnizaciones distintas de las legales respecto del trabajador beneficiario de su pago, dependerá de las características y naturaleza de la referida indemnización:

- a) Si se trata de indemnizaciones contractuales pactadas en un contrato colectivo, resultante de una negociación colectiva formal, éstas revestirán la calidad de no constitutivas de renta para todos los efectos legales.
- b) Si se trata de indemnizaciones contractuales pactadas en convenios colectivos resultantes de negociaciones informales o semi-formales, pero que se derivan de contratos colectivos formales anteriores, éstas también tendrán la calidad de no constitutivas de renta para todos los efectos legales.
- c) Si se trata de indemnizaciones contractuales pactadas en convenios colectivos que no tienen como antecedentes inmediato o remoto a un contrato colectivo formal, o bien, pactadas en contratos individuales de trabajo o en anexos a dichos contratos, o bien, pagadas por la sola voluntad de la empresa, se estará ante indemnizaciones que, por sí solas, no son de aquellas que no constituyen renta para el trabajador, sino de aquellas que deben sujetarse al cálculo establecido en la Ley de Impuesto a la Renta para determinar el monto máximo libre de impuesto que puede recibir el trabajador, conforme a los criterios que se analizan a continuación.

3.2. Normativa Tributaria

3.2.1. Efectos Tributarios para el Trabajador

3.2.1.1. Aspectos Generales

Como se señaló con anterioridad, si las indemnizaciones pagadas por la Empresa a sus trabajadores corresponden exclusivamente a las indemnizaciones legales por término de contrato o a indemnizaciones contractuales pactadas en contratos colectivos de trabajo o pactadas en convenios colectivos de trabajo que complementan, reemplazan o modifican estipulaciones de un contrato colectivo formal, dichas indemnizaciones no constituirán renta para el respectivo trabajador.

En el caso que se hayan pagado indemnizaciones por años de servicio que no sean de carácter legal o contractual colectiva, o si se han pagado montos superiores a éstos, o si se han pagado de manera voluntaria, es necesario calcular el límite señalado en la Ley de Impuesto a la Renta (LIR) para determinar si quedará o no afecto a impuestos.

El artículo señala que no constituyen renta “La asignación familiar, los beneficios previsionales y la indemnización por desahucio y la de retiro hasta un mes de remuneración por cada año de servicio o fracción superior a seis meses. Tratándose de dependientes del sector privado, se considerará remuneración mensual el promedio de lo ganado en los últimos 24 meses, excluyendo gratificaciones, participaciones, bonos y otras remuneraciones extraordinarias y reajustando previamente cada remuneración de acuerdo a la variación que haya experimentado el IPC entre el último día del mes anterior al del devengamiento de la remuneración y el último día del mes anterior al del término del contrato”. Para ello es necesario:

- En primer lugar, (1) calcular el promedio de lo ganado por el trabajador en los últimos 24 meses y multiplicarlo por los años de servicio o fracción superior a seis meses. En este cálculo no son aplicables los topes de UF 90 y 11 años de servicio, establecidos sólo para efectos laborales para el pago de la indemnización legal por años de servicio y de la indemnización legal sustitutiva de aviso previo.
El producto resultante constituye el límite de indemnizaciones por término de contrato que no constituirá renta para el trabajador que las recibe.
- Luego, (2) debe sumarse la totalidad de las indemnizaciones pagadas al término del contrato de trabajo, sean legales, contractuales (individuales o colectivas) o voluntarias, excluyendo de dicha suma solamente las indemnizaciones sustitutiva del aviso previo y por feriado legal y/o proporcional.
- Entonces, se debe comparar el monto (1) con el monto (2). En el caso que el monto (2) supere al monto (1) este excedente estará afecto a Impuesto Único de Segunda Categoría.

3.2.1.2. Base de Cálculo del promedio de los últimos 24 meses

El Servicio de Impuestos Internos, ha señalado lo siguiente:

En primer lugar, que deben excluir todas aquellas cantidades que para los efectos laborales no constituyen remuneraciones. Es decir, “Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y en especie valuables en dinero que debe percibir el trabajador por causa del contrato de trabajo”. “No constituyen remuneración las asignaciones de movilización, de pérdida de caja, de desgaste de herramientas y de colación, los viáticos, las

prestaciones familiares otorgadas en conformidad a la ley, la indemnización por años de servicios”.

En cuanto a las remuneraciones que se pagan por estipulación contractual, “todas aquellas remuneraciones que tienen su fuente en el contrato de trabajo con carácter de permanente, deben considerarse remuneraciones ordinarias, aunque su monto varíe entre uno y otro periodo de pago”.

Finalmente, las remuneraciones que el empleador paga voluntariamente al trabajador, sin que exista ley ni estipulación contractual individual o colectiva que obligue a su pago, “se considerarán siempre como remuneraciones extraordinarias”, por lo cual los montos pagados por este concepto deben en todo caso excluirse del cálculo del promedio de lo ganado en los últimos 24 meses, para efectos de determinar el límite de indemnización por terminación de contrato que no será constitutiva de renta.

3.2.1.3. Reliquidación de la parte de Indemnización afecta a Impuesto

Es posible que de la aplicación de la LIR, todo o parte de la indemnización por años de servicio quede afecta a impuesto. Ello puede suceder si la totalidad de las indemnizaciones pagadas al trabajador exceden el límite máximo que no constituye renta para efectos tributarios, y también si la indemnización se paga en relación con un tiempo servido que no supere los seis meses de trabajo.

Si la indemnización es voluntaria, sin que se encuentre previamente pactada, las diferencias de indemnizaciones se entenderán devengadas en los últimos doce meses, debiéndose reliquidar en ese periodo para efectos de cálculo del impuesto que les afecte. Este monto se grava con Impuesto Único de Segunda Categoría, debiéndose reliquidar como renta accesoria el monto afecto.

3.2.1.4. Extensión de Beneficios de un Contrato Colectivo a trabajadores no Sindicalizados

La legislación laboral ha contemplado la posibilidad de que la Empresa decida extender todo o parte de los beneficios contenidos en un contrato o convenio colectivo de trabajo, a trabajadores no comprendidos en dichos instrumentos colectivos. Dicha extensión de beneficios corresponde al ejercicio de una facultad unilateral reconocida por la ley al Empleador.

En torno al tratamiento tributario correspondiente a las referidas indemnizaciones por años de servicio extendidas a trabajadores no comprendidos en los instrumentos colectivos, el SII ha mantenido un criterio favorable a los contribuyentes, señalando que *“si la legislación laboral establece la posibilidad de que el empleador, extienda los beneficios pactados en un instrumento colectivo, a trabajadores que ocupen cargos o desempeñen funciones similares a las de aquellos que formaron parte del contrato colectivo o convenio colectivo en que se estipularon, es aplicable que las referidas indemnizaciones no constituirán renta para efectos tributarios, cumpliéndose los requisitos legales”*.

Conforme a lo anterior, el SII ha sostenido que las indemnizaciones pactadas en contratos o en convenios colectivos de trabajo que complementen, modifiquen o reemplacen a contratos colectivos de trabajo no constituyen renta para efectos tributarios.

3.2.2. Efectos Tributarios para la Empresa

3.2.2.1. Deducción de Gasto Incurrido

Desde la perspectiva del gasto incurrido por el empleador al pagar las indemnizaciones por término de contrato de trabajo, en general, éstas podrían constituir un gasto necesario para producir la renta, siendo en consecuencia deducibles para efectos de calcular la renta líquida imponible de las compañías. Sin embargo éste deberá reunir los siguientes requisitos:

- a) Debe tratarse de un gasto necesario para producir la renta, en el sentido de ser “inevitable, obligatorio o indispensable para el cumplimiento de un fin”, respecto de la naturaleza del gasto y de su monto.
- b) Que diga relación con el giro o actividad del contribuyente.
- c) Que se trate de un gasto pagado o adeudado durante el ejercicio.
- d) Que se justifique o acredite ante el SII la naturaleza, necesidad y monto necesario del gasto con medios probatorios que disponga el contribuyente o exija el Servicio.
- e) Que corresponda al ejercicio por el cual se está determinando la renta a declarar.

Asimismo, los beneficios que una empresa otorga a sus trabajadores serán considerados como gastos necesarios para producir la renta, en dos situaciones:

- a) Cuando han sido pactados en un contrato de trabajo, por tener el carácter de obligatorio para la empresa que los paga, o bien,

- b) Cuando son pagados en forma voluntaria, siempre y cuando lleven implícito el principio de universalidad, esto es, que tales beneficios sean pagados por la empresa a todos sus trabajadores bajo normas de carácter general y uniforme.

En el caso de indemnizaciones convencionales, la Compañía podría justificar el gasto incurrido en su pago en cuanto la obligación que asume el empleador constaría por escrito con anterioridad al pago, ya sea en un contrato colectivo, o un contrato individual de trabajo. Respecto de las indemnizaciones que pudieran ser consideradas como “voluntarias”, podrían ser rebajadas como gasto siempre y cuando cumplan con las condiciones de haber sido otorgadas conforme a normas de carácter general y uniforme.

4. Regulación Internacional

En términos generales, las políticas de desvinculación son de un ámbito más local debido a que la legislación del país en donde está la relación laboral, es la que rige en primera instancia. Sin embargo, y tanto en términos de procedimiento (ejecución) de una reestructuración, así como también en términos de la indemnización y beneficios que el trabajador recibirá, Rabobank se preocupa de que haya una coherencia.

En términos de ejecución de la reestructuración, supervisan intensamente que el procedimiento sea correcto en términos de forma, en donde la transparencia y respeto son los valores más reforzados. Mientras, por el lado de las indemnizaciones y beneficios, éstos deben balancear las necesidades de la organización para no poner en riesgo su operación y una compensación justa por el desempeño y los años de servicio en la empresa.

A modo general, se podrá ver en detalle el Plan vigente en Rabobank Holanda para ejecutar las desvinculaciones, en donde no deja de llamar la atención lo importante que es para la empresa, la rápida reubicación laboral de los empleados a desvincular.

4.1. “Sociaal Plan” – Rabobank Holanda

Rabobank Holanda ha desarrollado su “Colective Labor Agreement⁴” (CLA). En este documento se estampa la visión de la empresa para la Gestión de Personas, la cual se espera que sea expandida en las subsidiarias en las diferentes regiones del mundo.

⁴ Colective Labor Agreement es el equivalente al concepto de Contrato Colectivo en Chile.

El actual CLA se implementó en Enero de 2015 de miras al cambio de estrategia de negocios de Rabobank Holanda. De ella se derivan los importantes esfuerzos que se deben realizar en términos de reducción de costos y las inversiones en tecnología (principalmente) para hacer más eficientes sus procesos, permitiendo modernizarse y así responder a las demandas del mercado actual. Lo anterior evidentemente impactaría en la cantidad de empleados considerados en la estructura del negocio, por lo cual se desarrolló un “Social Plan” dentro del CLA, el cual define los lineamientos a seguir en caso de reducciones de empleados (masivas o individuales).

El principio básico de este plan es que los colaboradores que ya no se necesitan en un cargo o unidad específica de la empresa, tengan la mejor oportunidad para encontrar una nueva posición dentro de Rabobank.

Durante un proceso de reestructuración, para los empleados que no puedan ser reasignados dentro de la organización, se velará por facilitar el proceso de búsqueda de un nuevo trabajo fuera de ella. Rabobank siente una gran responsabilidad de apoyar a los colaboradores para enfrentar estas situaciones.

Debido a que las personas manifiestan una gran ansiedad de recibir información directa en períodos de incertidumbre, el “Social Plan” contiene no solo las disposiciones sobre las desvinculaciones, sino que también el período por el cual la empresa apoyará al colaborador notificado y las condiciones que se aplicarán para la terminación del contrato.

El “Social Plan” tiene diferentes secciones que abarcan las siguientes temáticas:

- ***Movilidad Activa***

La fase de Movilidad Activa tiene como propósito promover el flujo de empleados entre departamentos y cargos, siempre que se pueda. De esa manera intentar que la misma empresa pueda absorber las consecuencias de los cambios en la organización que conducen a eliminar o cambiar posiciones.

En esta fase, se espera que los colaboradores utilicen, en la medida máxima posible, los instrumentos del “Social Plan”, con el fin de aumentar su empleabilidad y así sus probabilidades de éxito en la búsqueda de empleo dentro o fuera de Rabobank.

- i. Facilidades de Desarrollo:

Los empleados de los grupos afectados por las reestructuraciones, son estimulados a trabajar en áreas específicas para desarrollar su empleabilidad. Para ello cuentan con talleres que se pueden organizar con proveedores externos y con herramientas internas de Recursos Humanos disponibles (por ejemplo: orientación laboral, manejo de redes sociales laborales, participación en ferias de empleo, construcción de CV, manejo de entrevistas laborales, entre otras).

ii. Facilidades Financieras:

Las facilidades financieras se podrán otorgar hasta la fecha de salida del colaborador para promover el reemplazo dentro o fuera del banco. Dentro de ellas se encuentran: Compensación temporal por asumir una posición de menor nivel dentro de Rabobank que supone una remuneración menor, Compensación suplementaria temporal por asumir una posición del mismo nivel y cantidad de horas semanales, pero con un sueldo menor.

- ***Escenarios para una Reestructuración***

En un cambio organizacional, las posiciones pueden: mantenerse igual, cambiar, ser eliminadas, crearse nuevas o reubicarse dentro de otra estructura.

- ***Notificación de Terminación***

La notificación de terminación de contrato se llevará a cabo si es que no es posible la reubicación del empleado en otra posición disponible dentro de la organización. Si esto ocurre, el período de notificación debe ser de al menos 1 mes, el cual puede ascender a 2 meses si es que el empleado no participa del proceso de Movilidad Activa.

- ***Fase para el Cambio de Trabajo***

El principio básico que subyace en el “Social Pan” es que cada empleado notificado de una salida pueda encontrar una alternativa adecuada para él. Esto requiere de esfuerzo y compromiso tanto del colaborador como del empleado. Esta fase de guía debe ser adecuada para cada empleado y orientada a posibilidades realistas y alcanzables para una búsqueda de empleo.

El contrato de trabajo del empleado permanecerá vigente durante la etapa de orientación, terminándose en la fecha que se le ha informado al trabajador del cese de sus funciones. Sin embargo el ahora ex empleado puede acordar trabajar de manera temporal y voluntaria,

desempeñándose en otras funciones o área, para aprender de una temática particular que le sirva para aumentar su empleabilidad por un período máximo de 10 meses.

Dentro de las actividades que se podrán desarrollar durante el período de guía se encuentran: outplacement, asesoría para comenzar un nuevo negocio, capacitación, entre otras.

- **Terminación del Contrato**

La terminación del contrato con motivo de reestructuración tendrá lugar según las siguientes situaciones:

- i. **Reemplazo voluntario:** Si se notifica a una persona de su término de contrato debido a que ya no se requieren tantas personas desempeñando la misma función, un colega con el mismo cargo puede ofrecerse a ser desvinculado en lugar de la persona notificada si es que se cumplen con una serie de requisitos. Es importante considerar que la indemnización de esa persona que se ofrece voluntariamente, posee una fórmula de cálculo diferente.
- ii. **Saltar el período de notificación:** Un colaborador que es notificado de su salida en el (los) próximo (s) mes (es), puede solicitar que su contrato sea terminado con efecto inmediato siempre que se cumplan ciertas condiciones y que la empresa pueda efectivamente prescindir de sus servicios inmediatamente.
- iii. **Encontrar un trabajo nuevo:** Si un empleado notificado de su término de contrato encuentra una nueva oportunidad laboral durante su período de notificación (fase de guía para encontrar otro trabajo), debe informar a Rabobank lo antes posible para poder hacer un término de la relación laboral por mutuo acuerdo. Esta indemnización también tiene una manera de cálculo especial.
- iv. **Fase de cambio de trabajo sin éxito:** Si luego del período de notificación (fase de guía para encontrar otro trabajo), el empleado no ha encontrado un nuevo trabajo, el término de la relación laboral debe hacerse efectivo. En el caso de que el colaborador sea sancionado por no haber participado activamente de la fase de guía, se aplicará una forma diferente al cálculo de su indemnización.

La fórmula para calcular la indemnización en caso de reestructuración consiste en: La cantidad de años de servicios ponderados del trabajador (A), por el último sueldo base (B) y ajustado por un factor determinado (C), esto es: $A \times B \times C$

- i. A = Los años de servicio ponderado corresponden a: hasta la edad de 35 años cuentan como 0,5 años, cada año después de la edad de 35 años, se cuenta como 1 año, cada año después de que se haya alcanzado la edad de 45 es contados a partir de 1,5 años y años después de que se haya alcanzado 55 años se cuentan como 2 años.
- ii. B = Último sueldo base ganado por el colaborador incluyendo sus asignaciones.
- iii. C = El factor de ajuste dependerá del motivo último de la terminación del contrato, según la siguiente tabla:

Tabla 1: Factor de ajuste según motivo de término de contrato

Motivo del término del contrato	Factor de Ajuste (C)
Reemplazo voluntario	0.75
Saltar el período de notificación	1.25
Encontrar un trabajo nuevo	0.6
Fase de cambio de trabajo sin éxito	1.0
Fase de cambio de trabajo sin éxito (con sanción por demostración de baja participación)	0.5

Fuente: Rabobank Social Plan

- **Facilidades para un Trabajo dentro de Rabobank**

En el caso de que un empleado sea notificado del término de su relación laboral debido a un cambio o eliminación de su cargo y encuentre un trabajo dentro de Rabobank, las siguientes condiciones aplicarán:

- i. Compensación temporal por cambiarse a una posición de menor nivel: el empleado recibirá una compensación dividida trimestralmente hasta completar 1 año. De esta forma el colaborador recibirá el 100% de la diferencia entre ambos sueldos durante el 1° trimestre, luego el 75% durante el 2° trimestre, el 50% en el 3° y finalmente el 25% en el 4° trimestre.
- ii. Ajuste de la jornada laboral a petición de Rabobank: si la jornada de trabajo de la nueva posición es menor a la del trabajo anterior, el salario del empleado se ajustará proporcionalmente. Sin embargo, éste recibirá una compensación temporal como la descrita en el punto anterior.

- **Facilidades para el traslado a otro Trabajo**

Los siguientes beneficios aplicarán para empleados que son reubicados en un lugar geográficamente diferente del actual:

- i. **Compensación suplementaria por movilización:** Si un empleado que utiliza el transporte público es reubicado en otra oficina, cuya ubicación es demostrable que no posee un servicio adecuado desde su domicilio, la empresa le otorgará una asignación de 0.18 EUR por kilómetro de distancia desde su domicilio a la nueva oficina por un período de 24 meses.
- ii. **Compensación por tiempo de viaje:** Si un empleado es reubicado a otra oficina y el tiempo de traslado a ella aumenta en más de 30 minutos, se verán compensados en una reducción de horas de trabajo.

- **Cláusula de Equidad**

Si a juicio del colaborador sus intereses se ven perjudicados de manera desproporcionada por la aplicación del “Social Plan”, éste puede solicitar la aplicación de esta cláusula de equidad y solicitar una desviación del Plan a su favor. Esta solicitud debe ser presentada al Comité de Apelaciones, quién evaluará la situación y emitirá un dictamen.

- **Comité de Apelación**

Durante la duración del “Social Plan” se conformará un Comité de Apelación. Este Comité estará compuesto por presidente externo, un representante de la empresa y uno de los colaboradores, y tendrá como finalidad, resolver las diferencias relativas a las relaciones de trabajo derivadas de este plan.

5. Comunicaciones

5.1. Notificación de Despido

Para valorar la percepción de justicia por parte de los colaboradores en un proceso de reducción, se identifican 3 predictores específicos: la comunicación, la posibilidad de corrección y los paquetes de beneficios compensatorios. (Wanberg, Bunce, & Gavin, 1999)

Una adecuada justificación y explicación de la decisión de desvinculación, ha demostrado que incrementa la percepción de justicia y conduce a reacciones más favorables hacia la organización (Greenberg, 1990). Por otro lado, expertos en gestiones de despidos, han aconsejado que el anuncio de una reestructuración con consecuente reducción de

colaboradores no se realice un día viernes, ya que otorga un bajo margen de reacción a los empleados y por ende, traslade todo su estrés a la relación familiar y personal durante el fin de semana (Challenger, 2001).

Es importante preparar el momento de la notificación y sin dejar nada al azar. Esto no solo facilitará el proceso de comunicación, sino también demostrará respeto ante la persona notificada. Según (Dessler, 2001) algunas pautas para preparar esta instancia son:

- No utilizar ningún mecanismo de comunicación impersonal (teléfono, mail, etc.). Esta comunicación debe realizarse en persona, en un lugar neutral.
- Tener preparados todos los documentos y detalles de la propuesta.
- Describir de manera clara y directa la situación. No es el momento de entregar retroalimentación por el desempeño realizado, ni tampoco es instancia de realizar críticas personales.
- Escuchar con respeto los descargos del empleado, sin dar pie a negociaciones ni comentarios que puedan cambiar la finalidad de la reunión.
- Repasar los detalles del paquete y/o condiciones de salida e informar de los siguientes pasos, para evitar que la persona se sienta desorientada.

Algunos mecanismos que las empresas han adoptado para evitar malentendidos y confusiones con sus colaboradores a la hora de gestionar las desvinculaciones, es mantener una política clara y relacionada con los despidos y los paquetes compensatorios, la cual es acordada y manifestada en los contratos de trabajo u otro documento formal (Merrick, 2002).

ANÁLISIS DE LA INVESTIGACION Y PROPUESTA

A continuación se analizará la información expuesta durante este informe y se enlazará con la realidad de Rabobank que contribuirán a determinar el Plan de Salida para este proyecto de reestructuración, lo cual se detallará en la propuesta.

1. Características Demográficas

La temática de la antigüedad es de bastante importancia a la hora de diseñar los paquetes de salida para los colaboradores que serán desvinculados. Según lo estudiado, muchas compañías adquieren la política de que los “últimos en llegar, son los primeros en irse”, como un gesto de respeto a la antigüedad y de mayor conocimiento del funcionamiento de la empresa. Sin embargo para Rabobank, esta estrategia no aplica con exactitud.

Como fue mencionado en la descripción de la empresa, Rabobank vivió recientemente una reestructuración debido al cambio en el modelo comercial del banco que adquirió en Chile. Este cambio provocó un recambio importante de profesionales debido al nuevo perfil requerido, lo que se refleja en que se tiene un promedio de antigüedad de 5,3 años.

Al analizar la antigüedad de los profesionales que se encontrarían en plan de salida, se encuentra una división más bien pareja entre los considerados con mayor y menor antigüedad. Este es un input importante a la hora de diseñar el plan de salida con un componente de retención, pues indica incrementar los incentivos monetarios a los colaboradores con menor antigüedad para así, en cierta medida, compensarles por haberlos invitado a un proyecto que no pudo perdurar mucho tiempo y, además contar con esos profesionales hasta el final de cada etapa de la que se necesitan. Por otro lado, los colaboradores con mayor antigüedad no tendrían mayor incentivo a irse voluntariamente antes de la fecha pactada, puesto que perderían importante parte de su indemnización, la cual está ligada a sus años de servicio.

El sueldo bruto es otro factor a la hora de proponer planes de salida, puesto que éste forma parte de la base de cálculo para la indemnización. En Rabobank contamos actualmente con un sueldo promedio de \$3.075.075 brutos y una mediana de \$2.55.182 brutos, lo cual es superior al tope legal para el cálculo de una indemnización⁵. Esto se considera como un factor relevante para los colaboradores.

⁵ Tope legal 90UF, aproximadamente \$2.350.000.- bruto

En términos de distribución por género, se cuenta actualmente con una separación de 60% hombres y 40% mujeres, ambos grupos con edad promedio de 42 años. Además Rabobank cuenta con una alta tasa de profesionalización (70%) y baja adhesión sindical (15%). Estos datos no parecen tan relevantes a la hora de confeccionar planes de salida. Sin embargo obliga a considerar que se cuenta con una población activa laboralmente y con un alto nivel de preparación.

2. Definición de la Estructura

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, la reestructuración de la empresa viene derivado del cambio en el modelo negocios y de operación en Chile.

Principalmente, Rabobank ha determinado como estrategia comercial de la Banca Rural & Retail, orientarse a clientes del rubro agroalimenticio que requieran de alternativas de financiamiento a través del crédito. Dentro de esa definición, se han establecido los sectores agroindustriales con mayor potencial de crecimiento (Fruta, lácteos, viñedos y frutos secos) y cuyos montos de inversión no sean inferiores a USD 2 millones. Mientras, en el sector de la Banca Corporativa, se mantiene el foco de grandes clientes agro, incluyendo los negocios de la industria salmonera y energías renovables.

Los cambios en la Banca Rural & Retail son los que más impacto generan en la estructura de la empresa, puesto que es donde hay mayor densidad de clientes y a los cuales se les ofrecían distintos productos que el Banco ha decidido dejar de ofrecer.

En definitiva, Rabobank ha decidido enfocarse en el negocio principal y en donde tiene mejor *expertise* local; El Crédito. Para operar de esta manera Rabobank no necesita mantener la licencia bancaria, sino basta con otra serie de regulaciones más simples que las impuestas por la SBIF. De esta manera, la estructura se puede reducir significativamente y con mayores libertades para operar.

Adicionalmente, y desde el punto de vista del manejo de las operaciones, Rabobank está implementando una plataforma global que soporta el proceso del crédito, la cual simplificará y hará más eficiente el trabajo de varias áreas de la empresa.

Dentro de las áreas más afectadas y sus motivos, se pueden mencionar los siguientes:

- Banca Rural & Retail: Esta área corresponde una de las divisiones comerciales de la empresa. Esta área se verá afectada debido a que se enfocarán en menos clientes, por lo que la fuerza de venta debe ser menor. Adicionalmente, al restringir los sectores del agro a los que se enfocarán, hay oficinas regionales que ya no justifican su operación.
- Riesgo: El área de riesgo es la encargada de la evaluación y aprobación de los créditos solicitados por los clientes, por ello se espera que la cantidad de créditos disminuya pero aumentando el nivel. Además, esta área tiene la administración de la cartera de los clientes en normalización, de lo cual también se espera un cambio significativo al tener clientes menos riesgosos y más grandes.
- Operaciones: Evidentemente al disminuir las operaciones y transacciones de los clientes, el área de operaciones verá fuertemente impactado su demanda por aprobaciones de líneas, evaluación de garantías, tasaciones, desembolsos, entre otros. Adicionalmente, la implementación de la nueva plataforma tecnológica, también reducirá el trabajo manual (planillas Excel), aumentando la precisión y disminuyendo la carga laboral.
- Finanzas: Si bien es cierto esta área se ve afectada por disminución de la cantidad de clientes, se ve fuertemente afectada por la implementación de la plataforma tecnológica para contabilizar todas las operaciones más rápido y realizar las cuadraturas contables e informes de manera más eficiente.
- Tecnología: Se espera que el área de tecnología sea una de las últimas en reestructurarse debido a las implementaciones que tienen a su cargo. Sin embargo, una vez implementados los nuevos sistemas, la demanda por soporte y desarrollos locales disminuirá significativamente.
- Fiscalía: el área legal de la empresa, así como la de Riesgo, deberían disminuir sus actividades en la medida que disminuye la cantidad de clientes y el cierre de productos.

Otras áreas de soporte, como Servicios Generales y Recursos Humanos, disminuyen en la medida que la cantidad de trabajadores va disminuyendo. Por otro lado, áreas como Cumplimiento, Auditoría Interna, Riesgo Operacional, Reportes Regulatorios, entre otras, disminuyen su dotación en la medida que ya no son un requerimiento de la SBIF y la baja de operaciones.

A continuación se puede ver una tabla con la cantidad de empleados por área actual, y la planificación de la reducción según la etapa.

Tabla 2: Evolución de Cantidad de Empleados

	Empleados Diciembre 2015	Fase 1 (Mar '16)	Fase 2 (Nov '16)	Fase 3 (Abr '17)	Empleados Diciembre 2017
Banca Corporativa	10	0	0	0	10
Banca R&R	51	20	3	5	23
Finanzas	31	2	5	12	12
Riesgo	37	2	3	12	20
Operaciones	54	10	15	11	18
Tecnología	36	5	11	10	10
Soporte ⁶	23	4	3	5	11
Total	242	43	40	55	104

Fuente: Elaboración propia en base a la planificación del Proyecto Montaña

3. Propuesta

El Plan de Apoyo a la Salida (PAS) tiene 2 principales objetivos:

1. Apoyar a los empleados notificados durante el período de transición a enfrentar sus obligaciones económicas luego de la desvinculación de la empresa, brindando además herramientas para colaborar a desarrollar un proceso de transición laboral menos estresante.
2. Retener y motivar a los colaboradores notificados durante el período de transición, para que puedan continuar con el desarrollo de sus funciones en Rabobank hasta la fecha efectiva de su salida, mediante una oferta de beneficios.

⁶ Soporte: Gerencia General, Recursos Humanos, Fiscalía, Auditoría y Cumplimiento.

3.1. Descripción Plan de Apoyo a la Salida (PAS)

Los beneficios comprendidos en el PAS se clasifican en las categorías: Monetarios y No Monetarios.

3.1.1. Beneficios Monetarios

Según lo analizado en secciones anteriores, la mayor preocupación y ansiedad que generan los procesos de salida de un empleado, es la capacidad de seguir cumpliendo con sus obligaciones financieras mínimas para afrontar sus necesidades básicas. En ese sentido, depender de un empleo es vital.

a) Cálculo de Indemnización por Años de Servicios (IAS):

Como se revisó anteriormente, según la legislación laboral chilena, el cálculo del IAS requiere de la información de renta y antigüedad del colaborador, en donde ciertos topes aplican.

Considerando una renta promedio de \$3.075.075 brutos, una mediana de \$2.55.182 brutos y un promedio de antigüedad de 5,3 años, se ha considerado que la fórmula de cálculo para IAS corresponderá a la siguiente:

$$(Promedio de las 3 últimas rentas \times Años de Servicio) \times 80\%$$

En donde:

- *Promedio de las 3 últimas rentas: se considera sin el tope de 90UF*
- *Años de Servicio: se considera con un tope de 12 años para empleados con rentas superiores a las 90 UF, y de 13 años para colaboradores con rentas inferiores a ese monto.*

La diferencia en los topes de año entre colaboradores según su nivel de renta, corresponde a una negociación realizada con los dirigentes sindicales considerando la gran salida de socios y sus largas trayectorias en el Banco.

Cabe mencionar que habrá un grupo de colaboradores, los cuales a pesar de estar por sobre el tope de las 90 UF, se ven perjudicados al aplicar la fórmula. Para ellos, solo se mantiene el beneficio de la ampliación en los años de servicio, puesto que no está permitido pagar, en un finiquito, menos de lo de da la fórmula estrictamente legal.

b) Cálculo de Mes de Aviso Previo

Este concepto tiene 2 condiciones legales revisadas en la legislación. Sin embargo, como beneficio se establece que el mes de aviso previo se cancelará aun cuando los colaboradores cuentan con más de 1 mes de aviso de su salida y que no se considerará el tope legal de 90 UF.

c) Indemnización Adicional por Cumplimiento de Objetivos

Como parte de una definición local y debido a la anticipada notificación de la salida a los colaboradores, y a la necesidad de que continúen con el desarrollo de sus funciones hasta la fecha establecida por la empresa. El Banco ha definido que una vez que se notifica al colaborador, se le presentan una serie de objetivos a cumplir desde ese momento hasta su salida efectiva. Estos objetivos se documentan en una “Carta de Compromiso de Objetivos de Transición⁷”, la cual jefatura y empleado firman. El cumplimiento de estos objetivos determinará un pago adicional en su finiquito el cual responde a la siguiente tabla:

Tabla 3: Bono Adicional según Antigüedad y Fase de Salida

Años de Servicio Efectivos	Número de Remuneraciones Mensuales Adicionales		
	Fase 1	Fase 2	Fase 3
0 a 1,99 años	3	5	6
2 a 2,99 años	2	4	5
3 a 3,99 años	2	4	5
4 a 4,99 años	2	4	5
5 a 5,99 años	2	4	5
6 a 6,99 años	2	3,5	4,5
7 a 7,99 años	2	2,5	3,5
8 a 8,99 años	1	1,5	2,5
9 a 9,99 años	1	1,5	2,5
10 a 10,99 años	1	1	1,5
11 a 11,99 años	1	1	1,5
12 años o más	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

⁷ Ver Anexo 3: Modelo de Carta de Compromiso de Objetivos de Transición

En la tabla se puede apreciar que se consideran los años de servicio efectivos, es decir, se mantiene la antigüedad hasta el día anterior al cumplimiento del siguiente año, y no con fracción de 6 meses como se considera para el cálculo de la IAS, esto es debido a que para este caso, mientras más años de servicio, menor es el bono.

3.1.2. Beneficios no Monetarios

Los beneficios no monetarios se han establecido principalmente para poder apoyar a los colaboradores en su etapa de transición en el banco y posteriormente en su salida efectiva. La descripción de estos beneficios es la siguiente:

a) Aviso Previo

La empresa ha determinado que se entregará un aviso previo de al menos 3 meses ante la fecha de salida efectiva del trabajador. Este criterio no cambia según la fase de salida del colaborador.

b) Programa de Outplacement

Se ha establecido poner a disposición de los colaboradores notificados los servicios de una empresa de transición de carrera determinada. Estos programas están segmentados según los niveles de cargo estableciendo 3 categorías: nivel administrativo - operativo, nivel profesional – jefaturas (mandos medios) y nivel de subgerencia y gerencia.

Todos los programas de outplacement consideran los siguientes servicios: reunión de orientación post notificación, talleres grupales y sesiones de coaching individual.

La participación al taller es voluntaria, sin embargo la no participación no da pie a la retribución en dinero del valor del programa al colaborador.

c) Taller: Liderazgo personal y motivación en Tiempos de Transición

Los objetivos de este taller son: Conocer y manejar las etapas de transición, aumentar la autoconciencia, desarrollar motivación y efectividad personal, y potenciar la autogestión y el desempeño en contexto de transición.

d) Servicio de Orientación en Planes de Isapre

Una importante preocupación de las personas es poder enfrentar o dar continuidad a un tratamiento médico y/o urgencia de salud. Sin embargo, muchas de ellas al dejar de recibir un sueldo fijo, terminan con el pago de su Isapre, lo que les puede traer negativas consecuencias. Para ello, se pondrá a disposición de un servicio de asesoría individual en planes de Isapre,

para que las personas puedan entender sus contratos actuales, saber si hay seguro de cesantía involucrado y poder tomar una decisión más informada a la hora de un eventual cambio de plan o Isapre.

e) **Extensión de la Cobertura del Seguro Complementario de Salud**

Como se mencionó anteriormente, una de las mayores preocupaciones están relacionadas con los temas de salud. Para colaborar con ello, se otorga como beneficio la extensión de cobertura del Seguro Complementario de Salud y Dental de 1 mes posterior a la salida del colaborador. De ésta manera el colaborador y sus cargas podrán planificar con tiempo los gastos médicos o poder enfrentar algún imprevisto médico al menos durante el primer mes de, posiblemente estar sin trabajo.

f) **Extensión del Beneficio del Programa de Asistencia al Colaborador**

Este beneficio considera asesoría telefónica en los ámbitos: legal, financiero, nutricional y psicológico a los colaboradores y su grupo familiar. Este servicio no tiene costo para el trabajador y permite recibir orientación en los ámbitos mencionados; desde repactación de deudas, hasta técnicas para trabajar con un niño extrovertido, desde orientación para un divorcio hasta recomendaciones para una dieta saludable.

Cabe mencionar que la orientación psicológica considera hasta 6 sesiones presenciales, con posibilidad de extensión a 8 (según el caso), sin costo para el empleado. Además, es importante destacar la confidencialidad del servicio.

Este beneficio se extenderá por 1 mes posterior a la fecha de salida del colaborador, de esta manera pueden recibir asesoría en cualquiera de éstos ámbitos.

Adicionalmente a todas estas iniciativas, los profesionales del área de Recursos Humanos se encuentran monitoreando “informalmente” las diferentes áreas y entregando apoyo mediante reuniones de orientación, dirigida a los colaboradores que han sido notificados y que se encuentran con un mayor grado de incertidumbre y/o ansiedad.

3.2. Evaluación Económica

Para realizar la evaluación económica, es necesario trabajar en base a ciertos supuestos debido a la determinación no definitiva de los colaboradores que deberán ser desvinculados de la organización.

Según se determinó en el cálculo de dotación, se ha podido establecer la cantidad de personas necesarias según fase, grado del cargo y departamento para cada etapa de la transición hasta conformar el nuevo negocio. Sin embargo, el valor final no podrá ser preciso debido al tratamiento particular que tiene cada cálculo de indemnización de cada individuo.

Para la evaluación económica se requiere de la siguiente información de la planilla de empleados:

- Fecha de Ingreso: Antigüedad actual y para cada una de las fases
- Sueldo Base, gratificación legal y asignación de movilización
- Grado de la posición según la evaluación de cargos y categorización por nivel
- Cargo y departamento

Adicionalmente a los supuestos de los colaboradores a desvincular se deben establecer los siguientes para efectos de los cálculos:

- Unidad de Fomento: Para el caso de esta evaluación los siguientes componentes están expresados en este indicador. Estos son: programa de outplacement, póliza del seguro complementario de salud, tope legal para el cálculo de la indemnización y el programa de atención al empleado. Para esta evaluación los supuestos serán los siguientes:

Tabla 4: Valor promedio Unidad de Fomento por Año

Unidad de Fomento por año	Valor promedio (CLP)
UF 2016	26.052
UF 2017	27.094

Fuente: Elaboración propia

- Incremento de sueldo real: Dentro de las políticas de la empresa se encuentra la revisión anual de rentas. Esta revisión tiene sus efectos en marzo de cada año, por lo que es preciso determinar un incremento de rentas reales para toda la planilla como supuesto para el cálculo.

Tabla 5: Incrementos de Renta Real

Mes del Incremento	Porcentaje estimado de ajuste
Marzo 2016	3,0%
Marzo 2017	4,0%

Fuente: Elaboración propia

- Incremento de sueldo por variación de IPC: En Rabobank los sueldos de todos los empleados se reajustan según la variación del IPC en los meses de marzo y septiembre de cada año.

Tabla 6: Ajuste de renta por variación del IPC

Mes del Ajuste	Porcentaje estimado de ajuste
Marzo 2016	2,0%
Septiembre 2016	2,5%
Marzo 2017	1,5%

Fuente: Elaboración Propia

- Sueldo mínimo: este piso legal que establece el gobierno una vez al año es la base para el cálculo de la gratificación legal que se le otorga a los empleados en Rabobank. La empresa ha establecido como práctica utilizar la modalidad que “consiste en pagar al colaborador el 25% de las remuneraciones devengadas durante el año, cualquiera sea la utilidad líquida que obtenga la empresa. Esta gratificación tiene un tope equivalente a 4,75 Ingresos Mínimos Mensuales (IMM)” (Gobierno de Chile - Dirección del Trabajo, s.f.).

Luego de los supuestos, la evaluación económica continúa valorizando los beneficios monetarios y no monetarios detallados en la sección anterior⁸. Como estimación del plan en general se obtiene lo siguiente:

⁸ Ver Anexo 4: Detalle de cálculo de cada componente del Plan de Apoyo a la Salida

Tabla 7: Evaluación Económica del Plan de Apoyo a la Salida (CLP m)

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	TOTAL
FTE's	35	49	66	150
<i>Componentes monetario</i>				
IAS legal	430,50	640,50	850,00	1.921,00
Indemnización Voluntaria	390,00	470,50	1.100,00	1.960,50
Indemnización Adicional (Bono)	124,00	128,00	348,00	600,00
Sub Total (CLPm)	944,50	1.239,00	2.298,00	4.481,50
<i>Componentes no monetarios</i>				
Outplacement	37,00	68,00	88,00	193,00
Extensión Seguro Complementario	1,40	2,50	4,60	8,50
Extensión Programa Asistencia	0,10	0,20	0,30	0,60
Taller Manejo Transición	3,90	3,90	5,85	13,65
Sub Total (CLPm)	42,40	74,60	98,75	215,75
TOTAL (CLPm)	986,90	1.313,60	2.396,75	4.697,25

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 5, el resultado de la evaluación económica asciende a \$4.697.250.000, equivalente a EUR 6,3 millones.

3.2.1. Anexo Convenio Colectivo Sindical

Al revisar el detalle del cálculo de indemnización voluntaria, y según lo estudiado en capítulos anteriores, existe una herramienta para poder dejar las indemnizaciones no afectas a impuestos y por lo tanto no consideradas como gasto rechazado para la empresa. Esto alivianará la carga impositiva tanto para los colaboradores como para la organización.

El convenio colectivo vigente data desde Septiembre de 2015, sin embargo se ha negociado con ellos para poder incorporar todos los beneficios mencionados en los paquetes de salida dentro de un anexo al convenio colectivo, para poder así utilizar el beneficio de la eximición tributaria.

En Rabobank la tasa de sindicalización es de un 20%, por lo que se hará una extensión de los beneficios sindicales al resto de la organización, iniciativa previamente acordada con la directiva sindical, para así poder acoger a toda la población a los componentes del PAS.

3.3. Planificación

El PAS no solo contempla los paquetes de salida e iniciativas de apoyo para los colaboradores que serán desvinculados de la organización, sino que también considera la planificación apropiada para su ejecución en términos de tiempo y forma.

Como se ha mencionado, el Proyecto de Transición está marcado por 3 grandes hitos: cierre productos no foco, devolución de la licencia bancaria y la implementación del nuevo sistema tecnológico que apoyará las operaciones del nuevo negocio. El cumplimiento de estos hitos marca la salida de los colaboradores relacionados.

En términos de planificación, no solo debemos considerar los hitos y su espacio temporal, sino que también la preparación y actividades previas para la salida de los colaboradores. Para ello se comenzará con una explicación de la planificación general del proyecto, luego se detallarán los aspectos previos a la implementación de la primera fase de salida de colaboradores, desde el punto de vista de la Gestión de Personas.

3.3.1. Planificación del Proyecto General⁹ y Baseline de la Empresa

Con el fin de realizar una apropiada planificación de las actividades desde el ámbito de la Gestión de Personas, es importante conocer todos los hitos y actividades del proyecto, así como también considerar las actividades de continuación de las operaciones (*Baseline Activities*) tanto de las áreas de negocio (áreas: comercial, riesgo, control de crédito, operaciones y legal), como también de las áreas de apoyo (cumplimiento, tecnología, finanzas, recursos humanos, auditoría interna, riesgo operacional y servicios generales). De esta manera se evitará transposición de actividades en fechas clave, sobrecarga de demanda laboral en algunos períodos, entre otros conflictos que pudiesen darse con la Gestión de los Despidos.

Con el fin de integrar las necesidades y visiones de las diferentes áreas para la toma de decisiones relacionadas con la ejecución del proyecto, así como fortalecer la gestión de planificación y control del desarrollo del proyecto, la empresa ha desarrollado un Comité del Proyecto (*Program Board*), en donde participan representantes de todas las áreas de manera semanal. En esta instancia se realizan los acuerdos en las actividades y plazos, así como también las dependencias y requerimientos para realizar algunas acciones.

⁹ Ver Anexo 5: Planificación General del Proyecto y Anexo 6: Planificación Fase 1

3.3.2. Aspectos Legales

Uno de los principales aspectos a manejar en una salida masiva de colaboradores, son los términos legales, la documentación necesaria, y el estudio de cada caso de salida. Para ello, y dada la magnitud y delicadez del asunto, se ha contado con una permanente asesoría legal laboral para la revisión de cada caso y etapa.

En primera instancia, se analizó la situación de los empleados a nivel general. Es decir, se revisó la existencia de cláusulas especiales presentes en contratos de trabajos, licencias médicas, situaciones de fuero maternal, fuero sindical y derivado del Comité Paritario.

A continuación se elaboraron los modelos y revisaron los documentos legales necesarios para cada etapa del proceso, los cuales son los siguientes:

- Anexo al Convenio Colectivo Sindical
- Anexo de Extensión de Beneficios Sindicales
- Carta de Compromiso de Objetivos de Transición
- Carta de Notificación de Desvinculación
- Modelo de Finiquito

3.3.3. Entrenamiento y Manejo de la Transición para los líderes

El proceso de reestructuración en Rabobank Chile contempla una duración de aproximadamente 2 años, por lo tanto es fundamental que nuestros líderes a todo nivel estén preparados no solo para notificar a las personas que deben abandonar la organización en cada etapa, sino que también a convivir con equipos mixtos (notificados y no notificados) durante por lo menos 3 meses. Para ello se han preparado una serie de entrenamientos dirigidos al manejo de estas circunstancias.

3.3.3.1. Taller del Anunciante¹⁰

Las reuniones de notificación serán conducidas por la jefatura directa de la persona afectada más una persona del área de recursos humanos.

El rol de la jefatura directa es entregar el anuncio del despido para que luego, la persona de recursos humanos pueda explicar los términos legales y beneficios del plan de salida.

¹⁰ Ver Anexo 7: Resumen Taller de Anunciantes

Sin embargo es conocido que las jefaturas usualmente no están preparadas para entregar estas noticias, por lo que es fundamental apoyarlas en este proceso para poder obtener un desarrollo de las notificaciones de la mejor manera posible. Para ello las jefaturas asistirán a un taller de anunciantes, en donde recibirán la orientación y herramientas para poder enfrentar estas reuniones.

3.3.3.2. Taller liderazgo en tiempos de transición

Las sesiones de este taller tienen como objetivo que las jefaturas de la organización potencien sus competencias de liderazgo personal y de equipos, con foco en sus habilidades como Gestores del Cambio en un contexto de incertidumbre y transición.

Para ello, los talleres buscarán desarrollar la fortaleza emocional para el Liderazgo Personal, entregar distinciones y herramientas del coaching para aumentar su influencia y gestión efectiva de los cambios y la transición organizacional y desarrollar herramientas de posicionamiento en su rol de facilitador de las comunicaciones en el proceso de transición.

3.3.4. Aspectos Comunicacionales

Como se vio en secciones anteriores, la comunicación es un elemento fundamental que acompaña y soporta todo el proceso de transición en la empresa. Cada una de las etapas y de los principales hitos, deben ser comunicadas con el mensaje correcto que la organización quiere transmitir.

Los objetivos estratégicos del aspecto comunicacional se dividen en Interno y Externo; el primero persigue un dialogo activo con los colaboradores, de manera oportuna y frecuente. El segundo busca una comunicación proactiva con los distintos públicos de interés respecto del nuevo modelo de negocios y la forma de operar.

El primer paso para desarrollar las distintas instancias de comunicación, es establecer el mensaje principal que explica el motivo de este proyecto y las consecuencias de éste. Con eso se establece la base para las siguientes líneas de comunicación.

Dentro del ámbito de las comunicaciones relacionadas con recursos humanos identificamos 2 aristas¹¹; una es la de los mensajes apropiados en los momentos claves de la transición a toda

¹¹ El proyecto tiene un *stream* de comunicaciones que abarca mucho más, como la comunicación con el regulador, clientes, proveedores, etc. Sin embargo en este informe solo se incorporarán los aspectos relacionados directamente con los colaboradores (Ver Anexo 8: Estrategia de Comunicación).

la organización, y la otra corresponde a la comunicación permanente a las personas notificadas de su salida.

La intensión principal de la comunicación de la notificación es dar a conocer al colaborador del cese de sus funciones en la empresa y que entienda las condiciones que se han acordado para su salida y acceso al paquete de beneficios. Adicionalmente es preciso informarles tanto a los equipos de trabajo afectados, como al resto de la organización, del proceso de notificación que acaba de acontecer, de la forma de trabajo en los meses venideros y de la continuación del desarrollo del Proyecto Montaña.

A continuación se exponen los principales mensajes generados en el día de la notificación de los colaboradores afectados en la Fase 1.

i. Mensaje reunión de notificación:

“Como sabes, Rabobank ha comenzado un proceso de ajuste de su modelo de negocios, el cual se enmarca dentro de Project Mountain.

Como parte del nuevo modelo, Rabobank debe reorganizar su estructura organizacional dentro de la cual tu posición es requerida hasta el mes de marzo de 2016.

A continuación me gustaría que revisáramos tus objetivos para esta etapa de transición, para que luego, (nombrar a la persona de RRHH), te pueda explicar los términos del Plan de Salida y los beneficios asociados a éste.”

i. Comunicado a oficinas regionales:

“Estimados:

Quiero compartir con ustedes que hoy se dio inicio a la primera fase de notificación de desvinculación relacionada con Project Mountain en nuestra Gerencia.

La notificación se está haciendo según lo comprometido, es decir, comunicando a las personas afectadas que dejarán nuestro Banco en Marzo de 2016, con al menos 3 meses de antelación.

Como saben, estos cambios se enmarcan en la nueva estrategia comercial del Banco. Dentro de las etapas planificadas para implementar el nuevo negocio, ya está en proceso el cierre de los productos bancarios y la comunicación a todos los clientes actuales que no seguirán siendo nuestros targets en un futuro próximo. Por tal motivo, se hace necesario ajustar las estructuras a esta nueva realidad.

Efectivamente, este ajuste organizacional afectará a las oficinas de regiones. La situación particular de cada equipo regional, la conversaré directamente con cada uno de ustedes. A partir de hoy, viajo a Punta Arenas, para iniciar las reuniones en las que explicaré la nueva estructura de Rural & Retail y, por supuesto, la situación de cada oficina y sus integrantes. Queremos hacer este proceso con respeto y tomándonos el tiempo para aclarar todas sus dudas, por lo que hemos preparado un calendario de visitas que terminará el jueves 19 de noviembre en Rancagua.

Sé que este proceso es complejo y duro para todos, sin embargo, me permito pedirles dentro de lo posible tranquilidad y me comprometo junto al Gerente General, a mantener nuestra transparencia informativa explicando las etapas que vienen y aclarando sus inquietudes.

Saludos,

Gerente División Comercial – Banca Rural & Retail”

ii. Mensaje Gerentes a equipos con personas notificadas (post notificación)

“En nuestra área, las notificaciones relacionadas con Project Mountain estarán sujetas a la planificación del Proyecto y a asegurar la continuidad del negocio, haciendo el mayor esfuerzo para reducir el número de fases, pero siempre cumpliendo con el compromiso de notificación con tres meses de antelación.

En nuestros equipos, las personas que fueron notificadas hoy continuarán con sus labores habituales, cumpliendo los objetivos que se les han entregado hasta que se complete la fase de transición.

Esta primera Fase de Notificación continúa esta semana, ya que personas de otras gerencias Divisionales serán notificadas durante la jornada.

Les recordamos que las personas que fueron notificadas serán acompañadas con programas de outplacement, apoyo psicológico, económico; orientación en AFP, Isapre y Seguro de Cesantía.”

iii. Mensaje Gerentes a equipos sin personas notificadas (post notificación)

“Tal como nos comprometimos, estamos iniciando la primera fase de notificación de desvinculación con la antelación que habíamos acordado. Incluso, en esta fase, dicha notificación se anticipó por estar cercanos a las fiestas de fin de año y vacaciones.

Personas de las áreas (X_Y_Z) fueron notificadas que trabajarán con nosotros hasta el 31 de marzo de 2016.

Como comunicamos inicialmente, las notificaciones se realizarán en distintas etapas, siempre respetando un mínimo de 3 meses de antelación. Estamos haciendo todo el esfuerzo para reducir el número de fases de notificación, entendiendo que es un proceso que genera incertidumbre.

La fecha de cada fase de notificación está relacionada con las metas, volumen de trabajo y objetivos de cada gerencia divisional. Por lo tanto, no necesariamente en cada fase habrá equipos afectados de todas las gerencias divisionales.

En nuestra división, en esta primera fase no están consideradas notificaciones de desvinculación relacionadas con Project Mountain. Las fechas de las siguientes fases están sujetas a la planificación del Proyecto y a asegurar la continuidad del negocio, pero siempre haremos el mayor esfuerzo para reducir el número de fases, cumpliendo con el compromiso de notificación con tres meses de antelación.

Las personas que fueron notificadas hoy continuarán con sus labores habituales, cumpliendo los objetivos que se les han entregado hasta que se complete la fase de transición (31 de marzo)."

iv. Comunicación general a la organización (post notificación)

"Estimados Rabobankers:

De acuerdo a lo que me he comprometido con todos ustedes, esta semana hemos comenzado a informar a colegas en ciertas áreas del Banco su no continuidad, a partir de marzo de 2016 en RaboChile. Es por cierto una situación compleja desde todo punto de vista, pero principalmente en lo personal, tanto para aquellos que serán informados que no seguirán en la institución, como para aquellos colegas que continuarán en el proyecto actual y futuro de Rabobank Chile.

Como hemos dicho antes, la implementación paulatina de nuestro nuevo modelo de negocio, hace necesario ir ajustando las estructuras a medida que pasamos a nuevas etapas. El primer paso fue el cierre de aquellos productos y servicios que ya no entregaremos a nuestros clientes y el aviso de salida de clientes no target; tarea que los equipos comerciales, operativos y legales han ido ejecutando según lo planificado. Una vez completo este proceso de cierre, se

requerirá ajustar nuevamente las estructuras. Por cierto, se ha previsto la necesidad de mantener operativas ciertas funciones con el fin de asegurar la continuidad del negocio.

En las próximas etapas de Project Mountain seguiremos, y de acuerdo a lo que hemos anunciado, notificando con un mínimo de 3 meses de antelación a cada persona afectada. Cualquier inquietud a este respecto, háganlas saber a sus jefaturas y a sus managers. En el espíritu que siempre hemos tenido, las respuestas serán honestas y lo más detalladas posibles ante las circunstancias. Les recuerdo que este proceso es complejo y con muchos desafíos no controlables por nosotros, incluidos las aprobaciones necesarias por parte del regulador.

Por último, quiero compartir con ustedes que la comunicación con clientes ha avanzado según se planificó. En efecto, todos nuestros clientes ya fueron contactados, y se les explicó qué productos dejaremos de ofrecer y cuáles son las fórmulas de cierre de la relación que hoy tenemos con ellos.

Iniciamos una etapa de mayor visibilidad pública, y en esta fase, es aún más gravitante reforzar ante nuestros clientes y ante la comunidad en general, que Rabobank se queda en Chile. Como otras entidades, vivimos un proceso de ajuste a una nueva realidad mundial y regional. Pero estamos ciertos de que la implementación de Project Mountain nos permitirá fortalecer nuestra gestión y optimizar nuestro servicio en Chile, con el objetivo de seguir contribuyendo en el sector agroalimentario para el desarrollo del país.

Les agradezco enormemente vuestro apoyo y compromiso en estos y futuros pasos para readecuar nuestro modelo de negocios.

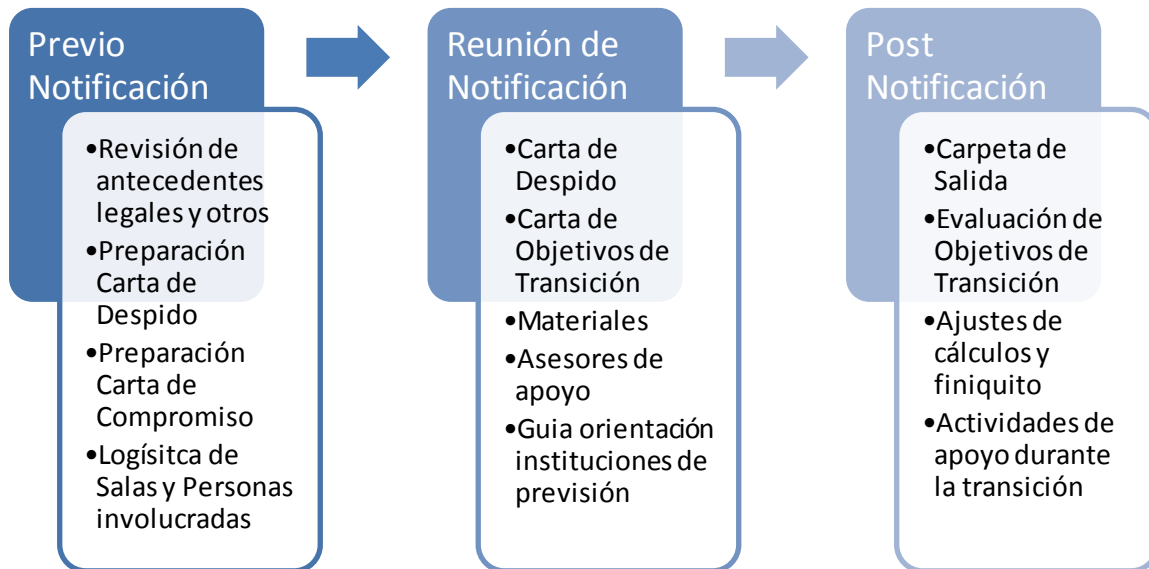
Les saluda – Gerente General”

4. Gestión del Despido

El momento de la notificación puede marcar una diferencia importante en la reacción, tanto de la persona notificada, como del resto de la organización. Como se revisó con anterioridad, preparar, planificar y ejecutar un proceso ordenado y correcto, entrega una señal de respeto hacia los miembros de la organización.

En términos de la gestión de los despidos, el área de Recursos Humanos debe considerar todos los aspectos que permitan una ejecución impecable de esta etapa. Para ello, se ha desarrollado una lista de control que cubre el proceso según la etapa.

Ilustración 2: Proceso de Notificación – Fase 1



Fuente: Elaboración Propia

4.1. Previo Notificación

a) Revisión de Antecedentes Legales y otros:

Se deben revisar los contratos de trabajo y anexos de las personas que serán notificadas, con el fin de estudiar las causales que se podrán invocar, y cualquier otro aspecto que pueda afectar la notificación. Además se deben revisar si hay licencias médicas en curso, vacaciones o fueros involucrados.

b) Preparación Carta de Despido:

Carta indicando la causal de la desvinculación, los conceptos y montos a pagar y las fechas efectivas. Para la confección de esta carta, se ha solicitado ayuda legal laboral externa, de la cual ha derivado explicar con mayor detalle la circunstancia en la cual se está dando este despido y explicando la reestructuración general de la empresa.

c) Carta de Compromiso de Objetivos de Transición:

En esta carta, la jefatura y la persona notificada toman el acuerdo de que, en el caso de que la persona notificada cumpla con determinados objetivos entre la fecha de la notificación y la de salida, podrá optar a un paquete indemnizatorio adicional.

Estas cartas son preparadas previamente con apoyo de los profesionales de Recursos Humanos, asegurándose de que son metas medibles, alcanzables, realistas y necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa.

d) Logística de Salas y Personas Involucradas:

Con anticipación es importante identificar y reservar las salas de reuniones en donde se realizarán las notificaciones, así como también el normal funcionamiento de éstas.

En relación a las personas involucradas; la notificación debe ser realizada por la jefatura directa en compañía de un profesional de Recursos Humanos. Ambos deberán repasar en conjunto la logística y mensaje que se ha determinará para ese día. Para ello se confeccionará un cuadro como el siguiente:

Tabla 8: Planificación del día de las notificaciones

Hora	Lugar	Jefatura	RRHH	Empleado	Consideraciones
10:00	Sala 1, Piso 1	Alonso Ramírez	Elena Prado	Andrés Martínez	
10:00	Sala 2, Piso 1	Francisca García	Carlos Torres	Sergio Quiroz	Sindicalizado
10:30	Sala 1, Piso 1	Daniel Guajardo	Elena Prado	Juana Puga	
10:30	Sala 2, Piso 1	Rodrigo Ríos	Carlos Torres	Pablo Rubio	
ETC...					

Fuente: Elaboración propia

Independiente de que no todos los profesionales de Recursos Humanos estén participando de las notificaciones, se debe repasar la logística con todos ellos. Además es importante que se distribuyan los roles entre quién va a ir recibiendo y compaginando la documentación firmada, quién recibe consultas y quién va llamando a las personas para ser notificadas.

4.2. Reunión de Notificación

a) Carta de Despido:

Revisar el nombre, run, fecha de la carta de despido y que esté debidamente firmada. En 2 copias y con el respaldo de las cotizaciones previsionales al día.

b) Carta de Compromiso de Objetivos de Transición:

Revisar que la carta debidamente firmada por la jefatura directa y el gerente divisional del área, y que corresponda a la persona a notificar.

c) Materiales:

Para el momento de notificación es bueno contar dentro de la sala de reuniones con pañuelos desechables, agua, lápiz y papel. Todo ello para poder suplir algunos imprevistos que puedan ocurrir.

d) Asesores de Apoyo:

Se puede contar con profesionales (idealmente psicólogos o coach) que puedan estar a disposición de las personas notificadas para poder reunirse y contenerlos de ser necesarios. Ellos podrán, brevemente, orientar en la etapa que se viene y en ayuda para enfrentar este proceso. Muchas veces las empresas proveedoras de servicios de outplacement pueden otorgar este apoyo.

e) Guía de Orientación ante Instituciones de Previsión:

Cuando se termina una relación laboral, existen diferentes acciones que se deben hacer ante algunas de las instituciones previsionales locales. Para hacer este procedimiento más fácil, se confeccionará una guía con los pasos a seguir con diferentes instituciones, por ejemplo: AFP, Isapre, Fonasa, Administradora de Fondos de Cesantía, Créditos y Seguros en general y otros beneficios de la Caja de Compensación. Dentro de estos documentos se incorporarán teléfonos y páginas web de contacto para facilitar los trámites.

Adicionalmente a todos los insumos necesarios para la reunión de notificación, se autorizará que la persona notificada pueda tener el resto del día libre para que pueda procesar lo que acaba de ocurrir.

4.3. Post Notificación

a) Carpeta de Salida:

Se creará una carpeta para cada empleado notificado en donde se incluirán los siguientes documentos:

- Guía de Orientación ante instituciones previsionales y otras.
- Instructivo de Seguro Complementario de Salud (más formulario reembolso de gastos médicos y dentales).
- Instrucciones Programa de Asistencia al Colaborador.
- Detalle de Programa de Outplacement.
- Certificado de Antigüedad.
- Instrucciones para la devolución de activos del banco y logística de salida.
- Copia evaluación Objetivos de Transición.
- Certificado de cotizaciones previsionales y carta de notificación (previamente firmadas por el empleador y empleado).
- Información de notaría para firmar y retirar el finiquito.

Esta carpeta se entregará durante la última semana de trabajo de los empleados notificados, para que tengan todos sus documentos ordenados y revisen el paso a paso de diferentes trámites a realizar derivados de una terminación de relación laboral.

b) Evaluación de Objetivos de Transición:

Tres semanas antes del término de la relación laboral, es preciso que la jefatura y el empleado notificado se reúnan para realizar la evaluación de los objetivos de transición que se fijaron en la reunión de notificación del despido. El objetivo es poder determinar si el colaborador ha cumplido los objetivos acordados satisfactoriamente, para así poder acceder al paquete de beneficios de salida ofrecido.

c) Ajuste de Cálculos y Preparación del Finiquito:

Con la información de la evaluación de los objetivos de transición, es posible realizar la confección del finiquito, determinando los cálculos correctos a incorporar. Esto es: Indemnización por años de Servicio, Mes de Aviso, Indemnización Voluntaria y Vacaciones proporcionales.

d) Actividades de Apoyo durante la Transición:

Debido a que las notificaciones de despido no son con efecto inmediato, es importante organizar las actividades que se desarrollarán entre la notificación y la salida efectiva de los colaboradores para apoyar a los colaboradores notificados. Algunas de estas, son las mencionadas anteriormente en el detalle del Plan como beneficios no monetarios.

CONCLUSIONES Y REFLEXIÓN DEL ROL PROFESIONAL

1. Conclusiones Generales

1.1. Gestión de Personas

La Gestión de Personas ha ido evolucionando, y en Chile, a pesar de ir un poco más lento que los países desarrollados, cada vez se hacen más demandados los profesionales de gestión de personas que logren el equilibrio entre competencias conductuales y funcionales, es decir, entre el desarrollo de las habilidades de comunicación, liderazgo, etc. (conductuales) y la mantención de los procesos higiénicos de los empleados como, pago de remuneraciones, prevención de riesgo, etc. (funcionales). Para ello involucrarse en el negocio, entender la situación de la organización en su más amplio espectro, permite agregar valor en la gestión que se entrega por parte de esta área.

Uno de los grandes desafíos que tienen los profesionales de Recursos Humanos es cómo potenciar su rol estratégico en las organizaciones. Rabobank, como empresa holandesa con foco internacional, demanda fuertemente un apoyo estratégico desde el área de Recursos Humanos, lo que requiere de profesionales con diferentes estudios para enriquecer esta gestión. En este ámbito, es necesario que la empresa, en Chile, genere instancias en donde los profesionales puedan rotar en algunas áreas, para así conocer el negocio de manera más integral y aportar a la organización con una mirada más amplia.

Para ello es fundamental identificar 3 componentes:

i. Conocer la situación de la Organización

Entender los desafíos y resultados necesarios para la organización. Los requerimientos de los clientes y colaboradores. Expectativas y estado actual de la competencia y el mercado en el cual se desarrolla.

Los profesionales del área de Recursos Humanos en Rabobank Chile han debido entender la situación y contexto de la organización, para identificar la brecha entre el estado actual y la visión del negocio en el largo plazo, así como también estar atentos a las condiciones externas que impactan en el desarrollo del proyecto. Esto otorga un input primordial para comenzar a desarrollar una estrategia coherente y efectiva para el área.

En el proceso particular que está enfrentando la compañía ha sido muy relevante comprender por qué es necesario un cambio en el modelo de negocios y por qué deriva en una fuerte reestructuración organizacional. Solo así, se puede gestar una estrategia que apoye este proceso.

ii. Generar una estrategia Operativa

Priorizar proyectos de Gestión de Personas según el impacto en la estrategia del negocio y la factibilidad para su implementación. Articular la estrategia organizacional en base a la estrategia operativa y generar planes integrados a la compañía.

Durante la etapa de transición que está enfrentando Rabobank, ha sido muy importante una adecuada priorización y planificación de las diferentes iniciativas del área de Recursos Humanos, así como también la distribución de los recursos económicos. Por ejemplo, no sería coherente invertir en capacitación para los colaboradores, considerando que aproximadamente la mitad de ellos deberá dejar la empresa en alrededor de 1 año, pero si tiene sentido destinar importantes recursos a planes indemnizatorios para retener a los colaboradores durante un período de transición limitado. Adicionalmente la desde la Casa Matriz de Rabobank, también instruyen la implementación de diferentes programas o actividades, las cuales se han debido analizar y muchas veces congelar debido a la situación de la empresa en Chile. Proyectos como el cambio en el sistema de evaluación de desempeño o encuesta de clima organizacional, no tendrían sentido en un año como este.

La estrategia de Recursos Humanos ha estado más enfocada en apoyar en la retención y motivación de los colaboradores en un clima de cambio. Colaborar con la planificación de las salidas y la nueva estructura organizacional, así como también contención para jefaturas y staff, a quienes les ha sido difícil sobrellevar el proceso de cambio.

iii. Desafíos de la Empresa

Comprender la cultura organizacional necesaria para alcanzar los objetivos del negocio. Definir las conductas, competencias y valores que apalanquen la estrategia operativa. Apoyarse en sistemas confiables de gestión de información.

Entender los desafíos de Rabobank de cara hacia el nuevo negocio, permite el desarrollo de una estructura organizacional apropiada y eficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa. Definir el perfil de colaboradores correcto, contribuye a una efectiva selección de quienes continúan en la organización y quienes deben ser desvinculados.

Planificación de colaboradores en Rabobank Chile

La planificación de la fuerza laboral, como parte de las funciones del área de Recursos Humanos, toma más relevancia que nunca en tiempos de cambios organizacionales. En vista de los acontecimientos esperados, es recomendable revisar sistemáticamente la composición y calidad de la fuerza laboral disponible. Este análisis ha contribuido a la identificación oportuna de las áreas de la organización donde es necesario hacer esfuerzos adicionales para aumentar la empleabilidad de sus colaboradores y mejorar su movilidad.

Ante la esperada reducción de colaboradores en Rabobank, el área de Recursos Humanos se ha debido preparar para responder rápidamente para llenar vacantes o reubicar colaboradores. Para ello, ha sido necesaria una evaluación continua, especialmente en las áreas en donde se han identificado las mayores desvinculaciones.

1.2. El Trabajo como parte de la Identidad Personal

A pesar de la mirada estratégica necesaria de los profesionales de recursos humanos, también es necesario el entendimiento del rol que la organización, y las personas que la componen, le dan al área de Gestión de Personas. Independiente del foco que la administración superior quiera entregarle a este departamento, los empleados seguirán atribuyéndole el rol de quien debe cuidar de ellos. Es decir, la responsabilidad de la protección y del cuidado de las personas es asignada a esta área y por tanto es algo de lo cual los profesionales de Recursos Humanos deben hacerse cargo y aprender a conllevar.

Para poder entender el impacto de esta labor, ha sido importante comprender la importancia del trabajo en la vida de las personas. El trabajo es una parte de la identidad de cada individuo, es una parte que los define y que le entrega parte de la significancia a su persona.

Entender lo anterior ha sido relevante para aprender a valorar el trabajo de todos los integrantes de Rabobank, además comprender que hay una persona, con todas sus complejidades, más allá de las funciones que realiza a diario en el Banco. A su vez, esa persona necesita desempeñar su trabajo, pues el desarrollo de las capacidades físicas e intelectuales, son parte de la identidad.

En esta línea, y analizando el proceso por el cual está pasando Rabobank, se ha podido ver cómo ha afectado a todos los niveles y distintas áreas. Los profesionales de Recursos Humanos, hemos debido estar atentos a las necesidades de los distintos grupos: Alta dirección, jefaturas intermedias, administrativos, profesionales, notificados de desvinculación

o de continuidad en la empresa. Para ninguno es fácil atravesar esta situación, y la mayoría no cuenta con las herramientas para enfrentarla. En este aspecto, se ha hecho fundamental el trabajo de esta área al brindar apoyo y herramientas para el manejo de la transición. Estar preocupados del ambiente, de la salud física, mental y la contención, ha sido esencial.

1.3. Crecimiento Personal

La importancia de una amplia empleabilidad toma mayor importancia en tiempos de reestructuraciones. Pero incluso fuera de las reorganizaciones el cambio es una constante. El trabajo de hoy no será el mismo de mañana. Las funciones, competencias y demandas de los trabajos se van adaptando a las necesidades del mercado, por lo que es importante que proactivamente se asegure de que todos los empleados van evolucionando en línea con los cambios en la organización. Para esto la empleabilidad es la clave y debe ser un valor compartido entre empleador y empleado.

Los empleados son responsables de garantizar que hacen todo lo posible para mantener una amplia empleabilidad y el empleador, todo lo posible para desarrollar continuamente sus conocimientos y habilidades profesionales.

Para preparar a los empleados de manera óptima para desarrollarse en la empresa, es esencial que la jefatura y el colaborador alineen sus expectativas periódicamente; ¿hacia dónde se dirige la organización y cuáles son las capacidades y ambiciones de los empleados?

Para los profesionales de Recursos Humanos esto es una doble tarea. Por un lado, tenemos el desafío de apoyar a la organización en este aspecto, mientras vivimos nuestro propio proceso interno de cambio y crecimiento personal.

Esta ha sido una etapa de alta demanda y muchísimo estrés. Por un lado sientes la responsabilidad de una ejecución apropiada y estratégica es pos de la organización y los empleados, pero por otra, se debe lidiar con el proceso interno de cambio e incertidumbre que también se torna muy difícil de manejar.

En mi ámbito personal, esta experiencia ha sido sumamente valiosa en términos de desarrollo profesional, pero también me ha mostrado la forma en que enfrento los problemas, la toma de decisiones con poca información o bajo presión, el desafío de ejercer una jefatura en período de transición, reconocer las válvulas de escape y des estrés, y la identificación del manejo político dentro de una organización.

Ser responsable, organizada, clara, consecuente y manejar las expectativas, han sido también importantes cualidades y capacidades que toman mayor relevancia. Mantener a los diferentes grupos de interés al tanto de lo que mi ámbito de acción compete, ha sido clave para una transición suave y sin mayores conflictos.

2. Hallazgos y propuestas

2.1. Plan de Apoyo a la Salida

El Plan de Apoyo a la Salida fue desarrollado según las necesidades de la empresa que ha identificado la Gerencia de Gestión de Personas, el presupuesto disponible, la legalidad vigente, la cultura de Rabobank (Chile y Holanda) y la visión de la alta dirección. Sin embargo, como todo proyecto, en la medida que se aplica, se van observando áreas de mejora y correcciones necesarias.

i. Aviso previo de 3 meses

Uno de los temas de alto impacto dentro de los beneficios de este Plan, es la notificación con 3 meses de anticipación. En su esencia, esta iniciativa se planteó como un beneficio que otorga transparencia en el proceso, y también la posibilidad de planificación financiera, laboral y familiar para los colaboradores. Sin embargo, esta iniciativa ha conllevado algunos inconvenientes.

Desde el punto de vista de los colaboradores, la gran mayoría ha podido percibir esta iniciativa como un beneficio y han utilizado de muy buena manera este tiempo de aviso. Sin embargo, también hay personas notificadas que durante esos 3 meses no encuentran otro empleo o no consiguen entrevistas de trabajo, lo cual les genera ansiedad. Ésta ansiedad va siendo transmitida a la organización, y para los colegas y jefatura, se hace muy difícil de conllevar. Por otro lado, tienes un grupo de personas que no pueden con esta sensación de seguir trabajando de manera “normal”, pero sabiendo que pertenecen a este grupo de personas que pronto se deben ir. Ellos prefieren que el mismo día de la notificación, sea el último día de trabajo. De esta manera no lidiar con las miradas de lástima que algunos colegas no pueden controlar, o con ese recelo con la jefatura y empresa que han decidido que ya no se va a requerir de sus servicios.

Desde la mirada de la alta dirección, la administración de estos 3 meses de aviso, también ha sido complicada. Por un lado, la dificultad de mantener un ambiente de trabajo armonioso con los colaboradores que han sido notificados, y por otro lado, la dificultad de la planificación de

las notificaciones. En este punto la empresa ha determinado que no habrá salidas intermitentes de personas, sino que se harán conforme a las 3 fases que se han determinado. Lamentablemente hay departamentos que no cuentan con toda la información a tiempo para tomar la decisión de las personas a notificar para que salgan en 3 meses más, por lo tanto se ven obligados a arriesgarse tanto a notificar sin saber si efectivamente van a poder prescindir de esa persona, o bien no notificar y arriesgarse a no cumplir con el presupuesto y a tener colaboradores sin trabajo que asignarles en el corto plazo.

ii. Tabla de Cumplimiento de Objetivos de Transición

El Plan de Salida contempla una tabla de indemnización adicional, según se cumplan los objetivos de transición acordados. Esta tabla otorga un monto de indemnización mayor a los colaboradores que cuentan con menor antigüedad en Rabobank.

Los objetivos de esta tabla son: otorgar una indemnización más pareja (proporcionalmente) a los distintos empleados sin distinción de su antigüedad, pero también busca retener a los colaboradores con menor antigüedad. Este segundo objetivo es debido a que en los últimos 4 años se ha trabajado fuertemente en incrementar el nivel de profesionalización de los colaboradores, por ende, y en términos generales, son empleados estratégicamente más necesarios y con barreras de salida más bajas.

La presentación de esta tabla ha causado bastante disconformidad ante las personas con mayor antigüedad, pues sienten que no se les está valorando de la misma forma y quedan como en “otra categoría”. Manejar esta molestia ha sido un poco complejo y ha conllevado bastantes discusiones con el sindicato, debido a que los colaboradores con mayor antigüedad, en general, pertenecen a niveles administrativos / operativos y se encuentran sindicalizados.

2.2. Ejecución de la Planificación

i. Disponibilidad de la Información

En un proyecto de gran envergadura, como lo es el Proyecto Montaña para Rabobank Chile, es fundamental seguir adecuadamente la planificación que se ha desarrollado. Sin duda se han evidenciado atrasos o cambios en la planificación, según se va desarrollando el proceso, pero independientemente de eso, es fundamental mantener las fechas y plazos claros con la alta dirección y las personas responsables de entregar la información necesaria para la ejecución.

Esto último ha sido una constante dificultad a la hora de la ejecución. La imposibilidad de los gerentes de poder entregar la información necesaria para planificar las notificaciones y todo lo que esto conlleva, ha llevado al equipo de Recursos Humanos a tener que ejecutar con menor tiempo de preparación del deseado, dejando siempre la puerta abierta a errores por hacer las cosas apresuradamente.

En este ámbito, y en mi opinión, ha faltado más determinación desde la Gerencia General o desde Casa Matriz de cumplir con los objetivos y planificación requerida. Es cierto que las distintas gerencias necesitan cierto grado de flexibilidad, pero cuando se trata de decisiones que van a impactar el futuro de una persona, cumplir con los plazos cobra mayor relevancia.

ii. Reunión de Notificación

Luego de ejecutada la fase 1, hemos concluido que las reuniones de notificación se realizaron de manera muy extensa. Si bien es cierto, se intentaba entregar la mayor cantidad de información y de apoyo a la persona que se estaba notificando, lo que finalmente se lograba, era ver caras completamente confundidas y sin capacidad de procesar toda la información recibida. Esto conlleva a mucha confusión y posteriormente muchas consultas de manera intermitente al área de Recursos Humanos, o peor aún, personas que no se atrevieron a acercarse y estuvieron con dudas permanentemente.

Lo que se recomendó y ejecutó en la notificación de la fase 2, fueron reuniones más cortas. En ellas solo se informó de la decisión de la empresa de prescindir de los servicios a partir de una determinada fecha y de presentarle los objetivos de transición, informándoles que en un plazo de 1 semana, los contactarían de Recursos Humanos para entregarle información de apoyo para este proceso, cálculos aproximados del finiquito y resolver cualquier duda que pueda aparecer.

Esta iniciativa funcionó más eficientemente respecto a la fase anterior. Las reuniones fueron más precisas y se notaba la expresión de mayor tranquilidad en las personas al saber que luego los contactarían para continuar con el proceso. Adicionalmente, desde Recursos Humanos, no solo fue bueno para evitar tantas consultas de manera intermitente, sino que también para poder ir tomándole el pulso a cada una de las personas notificadas y así ir monitoreando el estado de ánimo.

iii. Contención Profesional

Considerando que la fase 2 era de mayor impacto en cantidad de personas en relación a la etapa 1, se solicitó a la empresa de servicios de recolocación laboral (outplacement), que dispusiera de algunos coach de carrera el día de la notificación en salas de reunión de la empresa. De esta manera, luego de cada notificación, el profesional de Recursos Humanos le ofrecía la alternativa de reunirse de inmediato con un coach para conocer el beneficio de recolocación laboral.

La intención de esto no era precisamente que los colaboradores notificados salieran con claridad plena del beneficio, sino que el coach tuviera la oportunidad de contener a esta persona, ayudándolo en la comunicación de esta noticia a su familia, a cómo reaccionar con sus pares y jefatura y, en definitiva brindar apoyo para este período de transición.

Esta iniciativa ayudó a que el clima luego de las notificaciones fuera más tranquilo y con menores repercusiones en los equipos de trabajo.

2.3. Transición

La etapa de transición corresponde al período entre que los colaboradores son notificados y su salida efectiva de la empresa. Durante este período se han podido identificar diferentes aspectos relevantes que se mencionan a continuación:

i. Las Jefaturas

Para cada jefatura de Rabobank, este proceso ha impactado de diferentes maneras. Para algunos es más fácil sobrellevar estas etapas de incertidumbre y cambio, mientras que para otros se hace muy complejo de administrar.

En un comienzo del proyecto, cuando se explica el beneficio de notificar con 3 meses de anticipación, muchos se mostraron satisfechos pues pensaron en su situación personal. Sin embargo, cuando empiezan a visualizar que estarán conviviendo con equipos en donde tendrán colaboradores notificados y otros no, empezó a sentirse una ansiedad y dificultad para trabajar con ellos.

Realizando entrevistas, fuimos dándonos cuenta de que el problema no era que no creyeran en que era un buen beneficio, sino que no se sentían capacitados para poder administrar un equipo de trabajo con empleados en distintas situaciones, sobre todo relacionándose con las personas que acababan de notificarles de su despido.

Es por ello que se implementaron los talleres de Liderazgo en Tiempos de Transición el cual brinda apoyo y herramientas a los distintos niveles de jefaturas para esta etapa. Conforme ha ido pasando el tiempo, hemos visto como las jefaturas comienzan a sentirse más empoderadas para poder manejar estas situaciones. Es por ello, que se han adicionado temáticas de Gestión de Cambio para poder aprovechar la posición que tienen dentro de la organización y transformarlos en Agentes de Cambio.

Aprovechar a las jefaturas como agentes de cambio, no solo ha sido beneficioso en términos de aprovechar más eficientemente las personas y abarcar varios temas en las mismas instancias, sino que también se ha notado fuertemente el impacto en la bajada de los distintos mensajes que la administración quiere entregar a los empleados. Ellos se han convertido en jefaturas más confiables, las cuales saben que tienen un rol fundamental en el flujo de la comunicación en ambos sentidos.

ii. *Los colaboradores notificados*

Ya se mencionó con anterioridad las diferentes reacciones ante un aviso de que tus servicios serán requeridos hasta 3 meses más. Pero una vez que ya se ha otorgado el beneficio como tal, desde Recursos Humanos debemos brindar el apoyo necesario para que este período de transición se lleve de la manera más tranquila posible.

Cuando se ejecuta la fase 1, se determina que los programas de outplacement no se iniciarían sino hasta que las personas dejen la empresa. Luego de bastante insistencia, se logró que se autorizara adelantar a 1 mes antes de la salida. Lo anterior debido a que la alta gerencia tenía el temor de que: 1) las personas pudieran encontrar trabajo antes de la fecha de salida y los pusiera en una situación complicada, o 2) las personas notificadas estuvieran constantemente solicitando ausentarse para cumplir con sus tareas de recolocación y perdieran el foco en sus funciones.

Si bien es cierto, las preocupaciones mencionadas anteriormente son válidas y comprensibles, en la práctica, lo que ocurrió fue tener colaboradores muy ansiosos por empezar a buscar trabajo, llenando de solicitudes al departamento de selección para ayuda en confección de CV y de recomendaciones en redes, mientras se evidenciaba que su carga laboral era cada vez más baja.

Ante esto, en la ejecución de la fase 2, se modificó el programa con la empresa de outplacement para poder comenzar de una manera flexible los programas para cada uno de

los grupos. De esta manera, los colaboradores notificados han podido comenzar su programa, con sesiones individuales o grupales en las mismas oficinas de Rabobank, la cuales no les quitan más de 2 horas a la semana.

Para lograr esto, fue necesario un trabajo uno a uno con cada jefatura o gerente involucrado haciéndoles ver, no solo la importancia para las personas notificadas, sino que también cómo iba a favorecer el clima dentro de sus equipos. Por un lado, el colaborador notificado siente de manera más rápida el beneficio entregado por la empresa y, por otro lado, recibe los consejos de cómo debe ser su salida de la organización y su relación con pares y jefatura.

Hasta el momento, se ha visto un ambiente sereno con respecto a este tema. Tanto las personas notificadas como sus pares y jefaturas están más tranquilos y les permite mantener el foco en las labores de la empresa.

iii. Los colaboradores no notificados

Este es un grupo de personas que no se ha abarcado mayormente en este documento y, por cierto, no es precisamente el foco de este proyecto, sin embargo la convivencia de estos distintos grupos de colaboradores, es un tema importante para el clima laboral.

En términos generales, se ha podido apreciar la gratitud de parte de las personas no notificadas para con la empresa al ver cómo han sido tratados sus colegas y que los compromisos que se han adquirido se han ido cumpliendo. Esto, por cierto, no solo provoca este sentimiento, sino que también otorga la tranquilidad de que si es que les toca ser notificados para la última fase del proyecto, la empresa cumple y otorga todo el apoyo que puede brindar.

Si bien es cierto, este grupo de colaboradores no es el foco de este proyecto, es de gran relevancia mencionar la importancia que tiene el otorgar el mismo y, quizás más cuidado con este grupo de personas, que a veces siente que conviene más ser notificado que quedarse en la compañía esperando que el negocio sea rentable.

Se han realizado algunas mejoras en ciertos beneficios y se han impartidos algunos talleres para la gestión interna en tiempos de transición y cambio, pero lo cierto es que la estructura final no está definida, por lo que aún nadie tiene la certeza de su permanencia en Rabobank Chile.

2.4. Comunicación

La comunicación no ha sido uno de los focos fundamentales del proyecto presentado en este documento debido a que el *Stream* de Comunicaciones del Proyecto Montaña, abarca las temáticas de comunicaciones con todos los grupos de interés (internos y externos). Sin embargo se valora la importancia que tiene una apropiada estrategia que acompañe todo este proceso, colaborando con la mitigación de riesgos.

Dentro de los principales riesgos relacionados se han podido identificar: Falta de entendimiento del nuevo modelo de negocios de la empresa, pérdida de talentos y personas claves durante el período de cambio, falta de confianza en la gerencia, pérdida del sentido de pertenencia derivado de la incertidumbre ante los cambios, clima interno negativo y resistencia al cambio.

Los riesgos identificados se han abarcado según la estrategia general de comunicaciones, esto es, comunicación transparente, oportuna y en lenguaje simple. De esta manera se ha colaborado con un clima más propicio a los cambios y con colaboradores informados.

3. REFLEXION DEL ROL Y EL PROCESO

Un proceso de reestructuración en una empresa, es un momento difícil en donde las personas saben que conllevarán salidas de colaboradores. Desde el punto de vista de los profesionales de Recursos Humanos, es un momento aún más complejo debido a la dualidad que se ejerce en estos procesos. Por un lado, la responsabilidad de planificar, ejecutar y controlar el proyecto de reestructuración, y por otro lado viéndose afectados como empleados de la empresa debido a este proceso.

En Rabobank Chile ya se habían ejecutado otras reestructuraciones de menor impacto desde el 2012 en diferentes áreas, y según los ajustes que se iban realizando a la estrategia comercial y a la necesidad de mejorar el nivel de los profesionales en la empresa (conocimientos técnicos más específicos, manejo de inglés y alta profesionalización). Sin embargo, los cambios en la Casa Matriz sumados a los malos resultados locales, llevaron a una reestructuración mayor, un replanteamiento del negocio de Rabobank en Chile. Es por ello que nace el Proyecto Montaña.

Este proyecto comienza a forjarse a fines de 2014 consiguiendo su aprobación durante febrero de 2015. Es allí cuando desde el ámbito de la Gestión de Personas, se comienzan a preparar los planes para el manejo de la transición de la empresa.

Durante el primer y segundo trimestre de 2015, se trabajó en conjunto con una consultora externa para determinar el nuevo modelo de negocios y estrategia que adoptaría Rabobank en Chile. A su vez, y de modo amplio, también analizaron la estructura ideal en términos económicos y de profesionales, para el nuevo negocio que se había planteado. Se analiza la estructura actual, el costo de la planilla de remuneraciones y beneficios asociados. Para este ejercicio fue muy útil tener un mapa de cargos evaluados, escala salarial, modelo de pagos variables y las características demográficas claras. Por lo que con el modelo de negocios claro (cadena de valor), las proyecciones de los productos, ingresos, etc., más una estimación de las cargas de trabajo, se pudo aproximar una estructura necesaria para el llamado “futuro negocio”. Lo más complejo de esta etapa de planificación, han sido las etapas intermedias. La llamada etapa de transición marcada por 3 hitos, que también conllevan salidas de colaboradores. Esta ha sido la más compleja de estimar debido a la gran incertidumbre que tienen muchas áreas. Esto ha provocado la dificultad y entorpecimiento del proceso para poder determinar quiénes y cuándo deberán dejar la compañía.

Posteriormente viene el diseño del Plan de Salida de los colaboradores que deberán terminar su relación laboral con Rabobank. Para ello se estudió acerca de la legislación actual, experiencias similares en otras empresas y los lineamientos de la Casa Matriz en estos temas.

Diseñar este plan es muy complejo, pues se intenta hacer lo más llevadero posible un proceso que supone mucho dolor, angustia e incertidumbre. Entonces, ¿cómo plasmamos, de manera responsable, la preocupación de la empresa por sus colaboradores que deben ser despedidos? ¿Cómo entregamos el apoyo que creemos necesario con un presupuesto acotado, debido a la situación de la empresa? ¿Cómo evitamos la fuga de talentos durante el período de transición?

En lo personal, fue muy difícil diseñar y evaluar las distintas alternativas que se presentaron mientras en la empresa no se sabía respecto de esta enorme reestructuración que se avecinaba. Creo que fue conveniente para mí vivir toda esta etapa a la distancia¹². Esto me permitió despersonalizar un poco este proceso y poder abordarlo de una manera más fría, pero tomando en consideración la cultura de la organización que ya conocía.

Ha sido muy complejo poder balancear el deseo de ayudar a las personas afectadas lo más posible, con la responsabilidad de que hay un presupuesto para este fin. Extensas discusiones

¹² Por motivos personales, estuve trabajando de manera remota desde Marzo a Octubre de 2015.

se sostuvieron entre quienes creen que las personas deben ser desvinculadas como en cualquier proceso, alineándose a lo estrictamente legal, versus otros preocupados por el bienestar de las personas; esto incluye a quienes deben ser desvinculados y a los que permanecen.

Afortunadamente, en mi opinión, los lineamientos de la Casa Matriz son más bien proteccionistas del trabajador y fuertemente preocupados por su bienestar no solo mientras son empleados de Rabobank. Esta visión nos facilitó la negociación de los beneficios a los empleados próximos a desvincular.

Finalmente, muchas alternativas se manejaron y evaluaron, resultando finalmente el Plan que ha sido descrito en secciones anteriores.

Otro tema importante en esta reestructuración, ha sido el proceso por el cual ha pasado la misma área de Recursos Humanos. Para nosotros ha sido una transición muy compleja en lo personal, como equipo y como miembros de una organización. El equipo actual, es un grupo más bien joven y que en general, no hemos vivido con anterioridad experiencias similares a esta, por lo tanto, cuando se nos comunica del gran proyecto de transformación que se venía, en general fue mucha angustia lo que generó.

Desde mi rol se espera la correcta ejecución de la reestructuración, desde el punto técnico (presupuestos, plazos, temas legales, etc.), como también desde la perspectiva más blanda (manejo de transición, contención, apoyo, etc.). Sin duda ha sido un tremendo desafío, pero a su vez conlleva una carga emocional y física superior a lo que pensaba. Además, por su puesto, de continuar con las actividades propias del área que lidero (*baseline activities*¹³) y los requerimientos y participación en proyectos desde Casa Matriz. Es por ello que mantenerse conectada con las propias emociones, saludable y concentrada ha sido fundamental, pero también muy complejo.

El proceso de notificaciones al personal que se va a desvincular, es una instancia cargada emocionalmente y de mucho estrés. En esto, la preparación logística y la dedicación previa a la organización, demuestra el respeto por las personas que se notificarán, lo que entrega la satisfacción de estar entregando lo mejor de uno en un proceso doloroso.

¹³ *Baseline activities*: Actividades de carácter rutinario y continuo del área, como pago de remuneraciones, administración de beneficios, entrega de reportes, capacitaciones, gestión del desempeño, etc.

En este proceso, también es difícil mantener el ánimo en mi equipo y resulta cada vez más importante sostener necesarias conversaciones para indagar en las preocupaciones y abordar inquietudes, lo que requiere de tiempo y desgaste adicional al de la rutina en un período normal.

Creo que de las situaciones difíciles a las que me he tenido que enfrentar y decisiones complejas de tomar, resaltaría 2: La primera, es la decisión acerca de la desvinculación en una persona con más de 15 años de antigüedad, cuya salida no se enmarcaba dentro del Proyecto Montaña, por lo que no recibía las condiciones adicionales a lo legal que ofrecimos al resto de la organización. Este caso tomó mucha dedicación al estudio del impacto legal de ejecutar algo que se podría ver como una “discriminación”, pero también al impacto emocional que iba a tener en el equipo que lideraba esta persona y en la organización. En general, alguien que lleva más de 15 años en una organización pequeña, se hace conocido y querido, por lo que la sensación de injusticia es muy grande. Finalmente, y tomando todo en consideración, decidimos proceder con el despido fuera del Proyecto Montaña debido a la gravedad de las consecuencias de la gestión de este colaborador. El impacto fue tremendo, por lo que la apropiada comunicación fue fundamental.

El segundo caso ocurre cuando un par días antes de las notificaciones de una fase, una de las personas que estaba en la nómina resulta con fuero. Esto impactó en que, en el mismo día de las notificaciones, a primera hora, tuviéramos que decidir notificar a otro colaborador del equipo, debido a la presión del cumplimiento del presupuesto. Con la cabeza fría, y con la preparación emocional para ese día, la decisión lógica fue la de desvincularlo de los últimos en el día, sin embargo, luego de notificarlo, tanto su jefatura como yo, quedamos profundamente afectados. En nuestra reflexión, no sabíamos si era porque fue la última persona del día y que ya después nos estábamos permitiendo la emoción, o si es que fue porque hasta 24 horas antes, ese colaborador no estaba en la lista. Es decir, reflexionar en el impacto en la vida de una persona. Darse cuenta de que en cosa de minutos, el rumbo de vida de esa persona cambió completamente.

3.1. Aspectos Distintivos del MGPDO para el Proyecto

Para la realización de este proyecto, podría distinguir aspectos del MGPDO tanto en el área de Gestión de Personas, como en el de Dinámica Organizacional.

El proceso de transformación de negocio de Rabobank y de la fuerte reestructuración organizacional que conlleva, lo hace un proyecto que abarca muchos aspectos de las distintas áreas de Recursos Humanos, por lo que un amplio conocimiento de diferentes materias y miradas, se torna esencial para un proceso de tan alto impacto.

Considerando lo anterior, el programa del MGPDO justamente tiene elementos de diferentes corrientes, lo que enriquece el aprendizaje en este tipo de gestiones.

Relacionado con las materias de Gestión de Personas, los ramos relacionados con el Diseño Organizacional, Relaciones Laborales y Desempeño y Compensaciones, han sido muy relevantes para la creación del proyecto. Entender la cadena de valor del negocio y cómo cada área tiene su rol en el modelo de negocio, me ha permitido entender, como profesional de Recursos Humanos, la importancia y coherencia de la reestructuración, analizar la dotación y determinar la relevancia de cada área según las etapas del proyecto. Luego, las temáticas de relaciones laborales revisadas en el programa, me ayudaron a comprender la situación más bien legislativa en el país. Si bien es cierto no se revisó el Código Laboral en profundidad, la serie de casos me otorgó una buena panorámica de la situación nacional. Creo que en esta materia, como lo dice el nombre del ramo, habría esperado más temas vinculados a la relación sindical. Sin embargo, lo estudiado ya otorga una base para el entendimiento de estas materias. Finalmente, las materias de desempeño y compensaciones fueron parte central del proyecto relacionado con los planes de salida. En definitiva buscábamos el equilibrio entre una compensación apropiada que nos permitiera retener a las personas durante este período de transición, manteniendo un desempeño apropiado y necesario para la Organización.

Igualmente quisiera comentar que a pesar de que no es parte del alcance de este proyecto, las materias de Gestión de Dotación (principalmente selección y contratación) y capacitaciones, son de gran relevancia de cara al desarrollo de la nueva estructura. Tener a las personas con el mejor calce para la organización, desarrollando sus competencias, habilidades y conocimientos, permitirá que la gestión de Recursos Humanos contribuya al éxito del negocio.

Revisando las materias más relacionadas con el ámbito de Dinámica Organizacional, el ramo de Persona y Dinámica Organizacional, me ayudó a reflexionar acerca de la relación entre la persona, la organización y la sociedad. Esto fue fundamental para dimensionar el impacto de este gran proceso de transformación en las personas que componen la organización, sus relaciones y su entorno. De esta manera pude considerar en la elaboración de este proyecto, las herramientas, beneficios y consideraciones con los distintos actores. Capacitación para líderes, coaching, outplacement, planificación financiera, comunicación permanente y transparente, han contribuido a un desarrollo más suave en términos de clima y emocionales para los miembros de la organización. Por otro lado, la mirada de materias como Investigación-Acción que te orientan a la constante investigación y observación, haciendo los cambios y ajustes según van ocurriendo los hitos del proyecto, permite ir perfeccionando este proceso, obligándome a un espacio para la reflexión.

Creo que los estudios de este programa han contribuido fuertemente en mi formación académica, sintiéndome hoy un profesional mucho más integral, sin embargo, estos aprendizajes deben venir acompañados de vivencias reales y de conciencia para reflexionar en la toma de decisiones que tienen que ver con las personas.

BIBLIOGRAFIA

- Balutis, A. (1996). Getting thin the healthy way. *Government Executive*, 45-48.
- Business Ball. (n.d.). *Self / Personal Development*. Retrieved Enero 12, 2016, from Business Ball: http://www.businessballs.com/elisabeth_kubler_ross_five_stages_of_grief.htm
- Challenger, J. (2001). How to downsize: doing it with dignity. *Vital speeches of the day*, 114-117.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Doherty, N. (1998). The role of outplacement in redundancy management. *Personnel Review*, 343-353.
- Doherty, N., Tyson, S., & Viney, C. (1993). A positive policy? Corporate perspectives on redundancy and outplacement. *Personnel Review*, 45-53.
- Feldman, D., & Leana, C. (1994). Better practices in managing layoffs. *Human Resource Management*, 239-260.
- Gobierno de Chile - Dirección del Trabajo. (n.d.). *Centro de consultas laborales*. Retrieved Agosto 12, 2015, from Dirección del Trabajo: <http://www.dt.gob.cl>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 399-432.
- Kieselbach, T. (1998). Unemployment and experienced injustices: the social responsibility of the organization for cushioning the process of downsizing. *Kluwer Academic Publisher*, 191-210.
- Kieselbach, T., & Mader, S. (2002). Occupational transitions and corporate responsibility in layoffs. *Journal of Business Ethics*, 13-20.
- Lancaster, L., & Li Pang Tang, T. (1989). Outplacement offers safety net displaced workers. *Personnel Administrator*, 60-63.
- Lee Hecht Harrison. (2015, Agosto). Propuesta Rabobank - Proyecto Montaña. Santiago, Chile.

- Merrick, P. (2002). The ABC's of severance packages: is your company prepared? *Canadian HR Reporter*, 5-14.
- Sastre Castillo, M. (1995). Outplacement: una aproximación a su realidad teórica. *Relaciones Laborales*, 185-199.
- Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Sociedad Chilena Gestión de Personas. (2015). *Estudio Generación Y*. Santiago: Internal.
- Sweet, D. (1989). *A manager's guide to conducting terminations*. Lexington: Lexington Books.
- Wanberg, C., Bunce, L., & Gavin, M. (1999). Perceived fairness of layoffs among individuals who have been laid off: a longitudinal study. *Personnel Psychology*, 59-84.

ANEXOS

Anexo 1: La Reducción de jornada evita despidos masivos en Holanda

“Los problemas económicos tras los atentados a las torres gemelas de Nueva York y el Pentágono, del 22 de septiembre de 2001, provocaron despidos masivos en grandes compañías de todo el mundo.

Por ejemplo, dos semanas después de los atentados, Travel Unie, una de las mayores empresas holandesas del sector de viajes, recibía un 40% menos de reservas a destinos fuera de Europa, con lo que decidió reducir a la mitad la jornada de sus trabajadores, como medida de reducción de costos laborales, y a la espera de poder remontar la crisis en los meses siguientes.

La compañía aérea KLM también solicitó reducción de jornada para casi la mitad de sus 28.000 empleados, dado que un mes después de los acontecimientos, había visto como la reducción en la ocupación de sus aviones le había supuesto pérdidas de 600 millones de euros.

Al igual que Travel Unie o KLM, son muchas las compañías en Holanda que, con carácter temporal, se acogieron a medidas de reducción obligatoria de horas de trabajo. Eso evitó una ola de despidos masivos como sucedió en los Estados Unidos.

Estas medidas tenían su base legal en una ley de 1945 para “situaciones económicas excepcionales”. Según la misma, el Estado asume el 70% de la pérdida salarial del empleado, que éste percibe en forma de subsidio complementario. Para obtener la autorización, la compañía debía demostrar que su actividad se había reducido en al menos un 20%, y que los problemas tienen una relación causal directa con la crisis provocada por los atentados. En caso de resolución favorable, la ayuda oficial tenía una duración de 6 semanas, prorrogables en 3 ocasiones.

No es la primera vez que se aplica esta ley desde la Segunda Guerra Mundial. Ya se aplicó con anterioridad en la crisis del petróleo (en 1974 se acogieron a esta medida 12.000 empresas), la Guerra del Golfo o la peste Porcina de 1998 (con problemas para 3.000 empresas), pero no sería aplicable en casos de simple crisis o recesión económica. Es necesaria una situación de grave catástrofe o calamidad, que se traduzca en indefensión completa de un grupo o sector determinado, para su aplicación.” (Sastre & Aguilar, 2003)


Anexo 2: Congelación salarial en tiempos de crisis en Printer

“Printer, empresa de artes gráficas propiedad del grupo Bertelsmann, sufría en el último semestre de 2001 una importante crisis, alcanzando en el mismo pérdidas de 7,2 millones de euros.

Para garantizar el futuro de la compañía la empresa planteó una reducción salarial del 24%. No obstante, el 18 de marzo de 2002, dirección y plantilla llegaban a un acuerdo de reducción de salario medio de los trabajadores de producción en torno a un 10%. Igualmente se acordó congelar los salarios de los 494 trabajadores de la planta de Sant Vicent del Horts, en Barcelona, durante los próximos 3 años.

El recorte salarial se conseguiría con la supresión del turno de domingo y recortando algunos pluses de plantilla. El comité de empresa está presidido por CCOO, y el pacto fue respaldado por el 66,4% de la plantilla. El 30,7% votó en contra y el 2,2% en blanco.” (Sastre & Aguilar, 2003)

Anexo 3: Modelo Carta de Compromiso de Objetivos de Transición



CARTA DE COMPROMISO- OBJETIVOS DE TRANSICIÓN

Yo, he sido informado de los beneficios contenidos en el documento suscrito entre Rabobank Chile y el "Sindicato Nacional de Trabajadores Empresa Rabobank Chile", denominado ANEXO DE CONTRATO COLECTIVO PLAN DE RETIRO Y PERMANENCIA " PROYECTO MONTAÑA ", en particular el Punto II. PLAN DE RETIRO.
 De acuerdo a lo anterior, he tomado conocimiento y acepto los REQUISITOS PARA ACCEDER AL PLAN DE RETIRO, uno de los cuales es permanecer hasta el término de mis servicios en la Fase respectiva, cumpliendo mis tareas normales y aquellas adicionales que se me soliciten.

Para tal efecto, los siguientes objetivos han sido definidos por mi jefatura bajo los siguientes criterios de definición; medibles, alcanzables y específicos; los cuales me comprometo a cumplir en el marco de este Plan, en el siguiente periodo de transición:

Desde el..... hasta el de 201__

	Objetivos	KPIs	Ponderación (%)
1			
2			
3			
4			

Será la misma jefatura directa que ha definido los anteriores objetivos la que los evalúe conforme se ha dicho, una vez que llegue la fecha de término de mis servicios conforme la comunicación que se me haga al respecto.
 Entiendo y acepto que en caso que cumpla con los requisitos para acceder al plan de retiro, de acuerdo al nivel de cumplimiento de las obligaciones normales y aquellas adicionales que se han definido y que por este acto se informan, podré acceder a los beneficios del Plan de Retiro en los porcentajes y con las condiciones que se indican en el anexo respectivo. También entiendo y acepto que, independientemente del grado o nivel de cumplimiento de cada objetivo, si es que el promedio total de todos ellos no alcanza el 70% de cumplimiento, no accederé a ningún tipo de beneficio del Plan de Retiro pactado.

Firma Jefatura Directa

Nombre:

Firma Gerente Divisional

Nombre:

Firma Colaborador

Nombre:

RUT:



HOJA DE EVALUACIÓN – OBJETIVOS DE TRANSICIÓN

Con fecha , la evaluación de los Objetivos de Transición en el marco del Proyecto Montaña, es la siguiente:

	Objetivos	KPIs	Ponderación (%)	Evaluación (%)	Subtotal (%)
1					
2					
3					
4					
				Evaluación Final	%

 Firma Jefatura Directa
 Nombre:

 Firma Gerente Divisional
 Nombre:

 Firma Colaborador
 Nombre:
 RUT:

Anexo 4: Detalle del cálculo de cada componente del Plan de Apoyo a la Salida

- a) Cálculo de Indemnización por Años de Servicios (IAS), Mes de Aviso Previo e Indemnización Adicional por Cumplimiento de Objetivos:

Grade	Leavers by phase			Phase 1			
	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Notice Month phase 1	IAS Legal Payment phase 1	Additional Severance phase 1	Bonus phase 1
3	2	5	1	1.338.528	14.723.804	0	1.338.528
4	3	3	1	2.043.846	14.386.139	0	3.409.499
5	6	8	4	5.845.077	36.796.885	0	9.777.199
6	7	8	5	10.977.350	30.097.102	0	26.871.548
7	3	12	22	6.040.359	51.060.567	0	7.963.283
8	7	9	20	21.050.249	62.451.964	10.161.383	42.436.726
9	5	3	8	26.504.908	75.029.760	66.552.690	35.637.941
10	1	0	3	9.802.944	18.757.440	43.981.399	19.605.887
11	1	1	2	13.675.959	25.791.480	105.497.727	13.675.959
12	0	0	0	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0	0	0
Total	35	49	66	97.279.221	329.095.141	226.193.199	160.716.569

Phase 2				Phase 3			
Notice Month phase 2	IAS Legal Payment phase 2	Additional Severance phase 2	Bonus phase 2	Notice Month phase 2	IAS Legal Payment phase 2	Additional Severance phase 2	Bonus phase 2
3.626.267	25.673.902	0	10.400.506	821.750	9.039.255	0	821.750
2.520.450	20.037.651	0	5.426.160	806.536	4.839.218	0	4.032.682
9.475.919	57.445.219	0	31.391.150	4.160.374	22.786.386	0	16.810.049
12.303.600	59.966.919	0	43.476.126	7.966.013	52.294.958	0	30.051.280
29.264.287	153.419.129	1.894.653	92.487.104	47.878.349	284.451.607	7.315.970	173.702.412
32.677.634	143.025.480	48.196.155	81.395.810	60.702.436	165.815.770	47.659.835	278.897.054
13.002.506	39.859.560	31.982.145	34.677.324	33.197.706	80.469.418	47.902.525	150.209.598
0	0	0	0	24.820.665	29.261.606	50.164.523	124.103.327
12.380.732	21.102.120	68.039.148	18.571.098	11.261.073	9.753.869	26.281.563	56.305.363
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
115.251.395	520.529.980	150.112.102	317.825.277	191.614.903	658.712.086	179.324.415	834.933.515

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Total
	35	49	66	150
Legal Severance	329.095.141	520.529.980	658.712.086	1.508.337.207
Severance Above Legal Cap	226.193.199	150.112.102	179.324.415	555.629.716
Salary Scheme	160.716.569	317.825.277	834.933.515	1.313.475.361
Total				3.377.442.284

Notice Month	97.279.221	115.251.395	191.614.903	404.145.518	3.781.587.802
	23%	33%	44%		

b) Programa de Outplacement

Para la estimación del presupuesto del programa de outplacement, se consideraron los supuestos de cantidad de empleados a desvincular en cada fase y la categorización según nivel de cargo. Esto último debido a que se consideran diferentes programas de recolocación dependiendo del nivel.

FTE's por fase y nivel	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Total
Ejecutivo	1	4	5	10
Profesional	21	36	43	100
Staff (valor grupal 15p)	13	9	18	40
	35	49	66	150

Valor por fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Total
Ejecutivo	3.386.760	13.547.040	16.933.800	33.867.600
Profesional	27.354.600	46.893.600	58.252.272	132.500.472
Staff (valor grupal 15p)	3.907.800	3.907.800	8.128.224	15.943.824
	34.649.160	64.348.440	83.314.296	182.311.896

Aproximación (5%)	37.000.000	68.000.000	88.000.000	193.000.000
-------------------	------------	------------	------------	-------------

c) Taller: Liderazgo personal y motivación en Tiempos de Transición

Este taller contempla 2 sesiones de 4 horas cada una, con un costo de 1.950.000 por cada 30 personas. En este caso (35 personas), y dado que 12 son de las oficinas regionales, se realizarán 2 talleres, por lo que el costo total sería el siguiente:

	Fase 1	Fase 2	Fase 3
FTE's	35	49	66
Cantidad de Talleres	2	2	3
Sub total por fase	3.900.000	3.900.000	5.850.000
Total		13.650.000	

d) Servicio de Orientación en Planes de Isapre

Este beneficio se generó a través de un convenio que hoy Rabobank posee con la intermediadora del seguro colectivo complementario de salud. Esta intermediadora ha ofrecido un servicio que permite otorgar el beneficio a todos los trabajadores, por lo tanto, no se considerará como un costo para el proyecto (el costo por asesoría realizada a 290 trabajadores es de 150UF.)

e) Extensión de la Cobertura del Seguro Complementario de Salud

El beneficio consiste en la extensión por 1 mes, de los beneficios de salud, dental y catastrófico. Para su cálculo se consideró el costo promedio de las primas de cada beneficio según la cantidad de cargas, y considerando los supuestos en el valor de la UF.

Cabe señalar que debido al historial de alta siniestralidad de la empresa, y asumiendo que este indicador podría subir debido a los anuncios de despidos, se ha calculado un incremento de un 30% anual en las primas del seguro.

Salud	Prima UF	Prima \$		
		2015	2016	2017
Sin cargas	0,645	16.145	21.828	29.511
+1 carga	1,194	29.912	40.441	54.677
2 o + cargas	2,032	50.909	68.829	93.057
Promedio	1,290	32.322	43.699	59.082
Dental				
Sin cargas	0,073	1.824	2.466	3.333
+1 carga	0,136	3.402	4.599	6.218
2 o + cargas	0,230	5.751	7.776	10.513
Promedio	0,146	3.659	4.947	6.688
Catastrófico				
Sin cargas	0,032	802	1.084	1.465
+1 carga	0,060	1.503	2.032	2.747
2 o + cargas	0,102	2.555	3.454	4.670
Promedio	0,065	1.620	2.190	2.961
Total promedios		37.601	50.836	68.731
Incremento por siniestralidad			30%	30%
		Fase 1	Fase 2	Fase 3
FTE's		35	49	66
Valor mensual		1.316.031	2.490.983	4.536.233
Aproximación		1.400.000	2.500.000	4.600.000
Total		8.500.000		

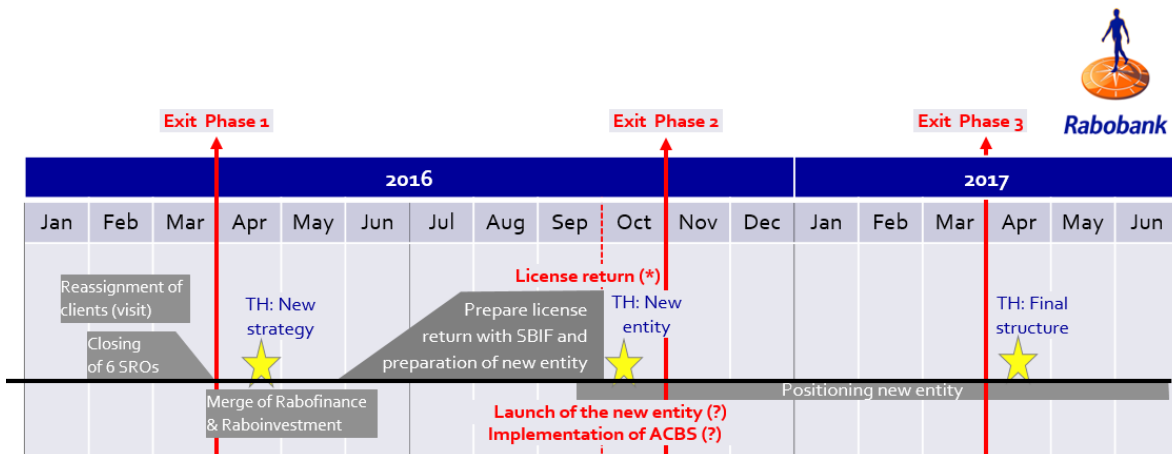
f) Extensión del Beneficio del Programa de Asistencia al Colaborador

Para el cálculo de éste beneficio se consideró la cantidad de personas a ser desvinculadas en cada fase por el valor mensual del servicio. Este valor considera los supuestos de UF establecidos previamente.

Valor por persona mensual (0,11 UF)		Fase 1	Fase 2	Fase 3
Año 2015	2.756	35	49	66
Año 2016	3.387	96.443	165.951	232.467
Año 2017	3.522	100.000	200.000	300.000
Total		600.000		

Anexo 5: Planificación General de Proyecto

A continuación se presenta una imagen de la planificación general del Proyecto Montaña con sus principales hitos




Anexo 6: Planificación Fase 1

A continuación se presenta la planificación de la ejecución de la fase 1, considerando las actividades desde Recursos Humanos.

Actividades	nov-15					dic-15					ene-16				feb-16				mar-16				
	w1	w2	w3	w4		w1	w2	w3	w4	w5	w1	w2	w3	w4	w1	w2	w3	w4	w1	w2	w3	w4	w5
EJECUCIÓN FASE 1																							
Confirmación empleados para fase 1	06																						
Preparación documentación para notificación		09 a 12																					
Taller del Anunciante		13																					
Notificación Casa Matriz (stgo)			16																				
Notificación Regiones			16 a 19																				
Taller: Liderazgo en tiempos de Transición				01 a 04																			
Taller: Liderazgo Personal y Motivación en Tiempos de Transición					14 - 16																		
Asesoría en Planes de Isapre									29 - 30	05 - 07	12 - 14	19 - 22	26 - 28										
Orientación Talleres Outplacement													27	03									
Taller Outplacement - Grupo 1 Stgo															23 a 25								
Taller Outplacement - Grupo 2 Stgo																29 a 03							
Evaluación Objetivos de Transición																07 a 11							
Visita a Regiones																		16	21				
Taller Outplacement Regiones																		16 a 17	21 a 22				
Entrega Carta Reconocimiento - Stgo																		22	23				
Carta de Notificación y Carpeta de Salida - Stgo																						30	
Entrega de Carpeta de Salida, Carta de Notificación y Firma de Finiquitos - Regiones																						28 a 30	
Firma y Pago Finiquitos - Santiago																							31

Anexo 7: Resumen Taller Anunciante



Etapas de una notificación eficaz

Razón de la Decisión

- Comunique el contexto de la situación de forma clara y resumidamente

Decisión

- Comunique desde cuándo es efectiva la desvinculación

Información de la Separación

- Comunique las condiciones de la separación (objetivos y beneficios)

Escuchar / Responder

- Escuche y responda apropiadamente

Cierre

- Comunique los pasos siguientes (dar paso a RRHH)



Mapa de Comportamiento

Reacción: Irritación

Emoción	Recomendación	Ejemplos de Respuesta
<ul style="list-style-type: none"> • Dolor • Desilusión • Rechazo • Confusión 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenga la calma • Escuche y permita que el empleado se calme • No argumente • No se ponga a la defensiva • Reafirme los hechos 	<ul style="list-style-type: none"> • La decisión estuvo basada en ... • No existen otras posiciones... • La decisión es final...

Mapa de Comportamiento

Reacción: Negación - Control



Emoción	Recomendación	Ejemplos de Respuesta
<ul style="list-style-type: none"> • Shock • Incredulidad • Miedo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenga tono serio y profesional • Explique las siguientes etapas • Repita el mensaje si es necesario 	<ul style="list-style-type: none"> • Me doy cuenta que no estabas esperando esto... • La decisión ha sido tomada y es definitiva...

Mapa de Comportamiento

Reacción: **Tristeza**



Emoción	Recomendación	Ejemplos de Respuesta
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación • Miedo • Vulnerabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar tiempo a la persona para mostrar su tristeza • Muestre compasión y entendimiento • Explique los siguientes pasos • No minimice los sentimientos de la persona 	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía les ha entregado... • El banco ha puesto a disposición... • ¿Necesitas algo más?...

Céntrese en el mensaje



No comente:

- Traslados, posibles trabajos futuros
- Desempeño
- Otros empleados

No genere falsas expectativas

Usted también puede sentir emociones



Lo que **NO** debe hacer:

- Discutir, amenazar o alzar la voz
- Ser defensivo o tratar de justificar la acción
- Criticar a la organización, sus gerentes o la decisión
- Hacer promesas que no pueda cumplir
- Permitir que la reunión se extienda por mucho tiempo

Resista la tentación de "Arreglar" las cosas



NO diga cosas tales como:

- No se preocupe, esto va a pasar pronto
- No te enfades, no estés triste (o lo que sea)
- Sé como te sientes
- Lamento lo que está ocurriendo
- Déjame darte un consejo

Conducta del Líder – post notificación



- Este visible y disponible
- Sea accesible y comprensivo
- Escuche
- Sea consistente en la respuesta de las preguntas
- Busque a las personas que no se han acercado
- Siga haciendo lo posible para crear un ambiente positivo de trabajo
- Recuerde que debe cuidar de si mismo... Estos cambios también lo afectan

Preparación Final



- Practique el guion y manténgase apegado a él
- Revise el listado
- Anticipe las reacciones de los empleados y planee cómo responder
- Revise las salas para la notificación
- Pida ayuda a Recursos Humanos por cualquier duda

Anexo 8: Estrategia de Comunicaciones y Resumen de Riesgos

PM Communication Strategy



Objectives Reassure employees during the restructuring process Ensure Rabobank's corporate reputation is maintained
Strategy Internal: Proactive dialogue with workers, communicating early and often External: Proactive communications of new model with selected stakeholders and preemptive/reactive communications with media
Communication style Direct, simple language, friendly, including informative aspects, info graphics and videos

Contingency phase

- From Jul'15 to Oct'15
- Objectives:
 - Understand reality,
 - manage expectations and
 - align messages to prepare the ground for change

Transition phase

- From Oct'15 to Mar'17
- Objectives:
 - Clear communication of the new business model to staff, clients and other relevant stakeholders
 - Improve internal atmosphere during the period of transition
 - Management of issues/crisis situations

Future business - engagement

- From Mar'17
- Objective:
 - Develop pride in working for RaboGroup and move to new business

Risk summary



Labor	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of understanding of new R&R business model limits change • Talent flight - key people for the change process (retention risk) • Lack of confidence in management (lack of leadership) • Workers' lack of sense of belonging and pride for Rabobank, lack of motivation impacts productivity • Negative internal climate. Disengagement and resistance to change. • Workers lack information on the process (dismissal phases – final structure)
Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Cumbersome process to operate with the new entity • Unfulfilled expectations or lack of trust due to rumors from competitors • Non relevant sectorial information for Chilean target audience
Regulator	<ul style="list-style-type: none"> • Risk of lack of clarity from SBIF on the next steps • Sanctions - issues with regulators (regulatory compliance)
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Labor litigation- complaints • Delay of communications to clients for new procedures
Media	<ul style="list-style-type: none"> • Poor reputation associated with lack of support for clients or workers • Social media (workers and clients in the internet)
Political	<ul style="list-style-type: none"> • Political use of Rabobank changes