

Informe Final

Licitación: Programa de Outplacement para Altos Directivos 2012

Dirección Nacional de Servicio Civil

Santiago, Diciembre del 2012

1.- RESUMEN EJECUTIVO

→ Modificar

- o Contexto
- o Career Services
- o Objetivos y
- o Qué se hizo
- o Resultados
- o Recomendables.

En el marco de la institucionalidad y del actuar de la Dirección Nacional de Servicio Civil, en lo relacionado a los Altos Directivos Públicos, se hace necesario el disponer de un Modelo de Desvinculación que reúna prácticas, acciones y planes relacionados con el proceso de desvinculación y con el apoyo a la etapa de búsqueda de una nueva actividad.

Hoy en día la responsabilidad de las empresas en lo relacionado con sus recursos humanos y específicamente con sus directivos o ejecutivos no está focalizada solamente en los procesos de Reclutamiento y Selección, de Capacitación y Desarrollo, de Compensación, etc., sino que también en su proceso de desvinculación. Lo anterior se ve reflejado que la mayoría de las grandes empresas a nivel nacional sean nacionales o multinacionales, han incorporado prácticas y políticas de desvinculación. Entre estas prácticas la más utilizada es el ofrecer a las personas que dejan las empresas, Programas de Outplacement, como una manera concreta de apoyar a que las personas realicen su proceso de búsqueda de un nuevo trabajo o actividad de manera profesional y utilizando las más modernas herramientas y metodologías.

Siguiendo con la idea anterior, está bastante instalado el concepto “quien despide bien, contrata bien”, lo que significa que si la empresa posee políticas, modelos y prácticas para desvincular adecuadamente y apoyar a sus ejecutivos en sus procesos de reinserción laboral, genera una percepción de una empresa preocupada por su personal y por ende la hace una empresa más deseada o atractiva para trabajar en ella, por ende existirá mayor interés para postular o ingresar a trabajar a ella.

Entendiendo que las etapas del ciclo de los Altos Directivos es Ingreso – Desarrollo – Egreso, la Dirección Nacional de Servicio Civil, realiza un gran trabajo, y por ende destinando un importante presupuesto, para la etapa de Ingreso, es decir el proceso de Reclutamiento y Selección de Altos Directivos se lleva adelante de una manera profesional, amplia y utilizando las mejores prácticas de selección de ejecutivos. De igual forma se hacen esfuerzos para contribuir a la capacitación y desarrollo de los Altos Directivos. Pero donde se ve una falencia es en la tercera fase de Egreso, donde no existen normas o planes.

Dada las características de los contratos de los Alto Directivos, la movilidad será una condición que siempre estará presente, lo que hace mas necesario el disponer de estas prácticas de desvinculación, de manera que los ocupantes de los cargos elegidos por este sistema dispongan de una claridad de los apoyos para su proceso de desvinculación. El conocer de antemano que existirá un apoyo profesional para que el directivo inicie su proceso de búsqueda, frente a una desvinculación, se puede llegar a transformar en un incentivo para postular a los concursos de Alta Dirección Pública.

Por otro lado la ocurrencia de desvinculaciones de altos directivos, no es clara, lo que hace difícil el poder proyectar la realización de los programas de Outplacement para apoyar su reinserción laboral. La frecuencia de desvinculación puede ser mayor en los periodos de cambio de gobierno, Con todo si se analizan las desvinculaciones para el año 2012 se llega a un promedio de 10 al mes, cifra que permite poder ofrecer programas de Outplacement con una frecuencia entre 30 a 45 días.

Para poder llegar a construir este Modelo de Desvinculación, se efectuaron las siguientes actividades pilares:

Estudio de Buenas Prácticas de Desvinculación

Este estudio abarcó tanto a nivel nacional e internacional y en el sector Estatal y Privado. Dentro de las conclusiones relevantes que ayudaron para definir una propuesta de este Modelo de Desvinculaciones están las siguientes

- Escasa o casi nula políticas, normas o prácticas de desvinculación en el sector estatal en Latinoamérica.
- Amplia utilización en el sector privado tanto en Chile como en el resto de Latinoamérica de políticas, prácticas y acciones de Desvinculación y de apoyo a la Reinserción Laboral y/o programas de Outplacement.
- En Chile en el sector estatal solamente han utilizado prácticas de desvinculación y programas de Outplacement, empresas estatales, tales como Codelco, Empresa de Ferrocarriles del Estado, Empresa de Correos de Chile, Banco del Estado y tres de sus filiales.

Estudio de Percepción de Altos Directivos Públicos

Este estudio implicó el entrevistar a diversos Altos Directivos Públicos desvinculados para relevar información y percepciones de su proceso de desvinculación. Como elementos significativos de este diagnóstico se pueden mencionar:

- En general se aprecia que el proceso de la comunicación de la Desvinculación no se efectuó de buena manera, generando en los desvinculados una percepción de poca consideración hacia su cargo y persona.
- No se dieron buenas prácticas tanto para la “entrega del cargo” como para los plazos para que el directivo abandone sus funciones y dependencias.
- Escaso conocimiento de los entrevistados sobre el contenido e utilidad de Programas de Outplacement.

Propuesta de un Programa-taller de Outplacement Piloto

Producto de las etapas anteriores se diseñó en programa-taller de Outplacement para Altos Directivos Públicos desvinculados en el último periodo.

Aplicación de programa – taller de Outplacement Piloto y su Evaluación

- El taller (de 18 horas, distribuidos en 4 medios días) se efectuó de acuerdo a lo programado con alto interés y nivel de participación.
- La evaluación de los participantes en general fue de altos niveles de Satisfacción en cuanto a contenidos, relator, utilidad, etc.

2.- INTRODUCCION

2.1.- Objetivo de la Licitación

El objetivo central de la licitación es, contribuir a potenciar el sistema de alta dirección pública, a través de la implementación de un Programa de Outplacement, que permita a los directivos públicos, encarar la búsqueda de una nueva experiencia/actividad laboral con una actitud positiva y con las herramientas más modernas que faciliten su reinserción laboral.

Como objetivos secundarios se pueden mencionar:

- Proporcionar un respaldo técnico-profesional previo al egreso o desvinculación, convirtiendo este proceso como un elemento secuencial e integrado del ciclo de vida del directivo.
- Diseñar un programa de Outplacement que permita implementar un programa piloto con directivos nombrados a través del sistema de Alta Dirección Pública.
- Implementar un programa de Outplacement en el segundo semestre de 2012, que recoja las mejores prácticas a nivel nacional e internacional para este tipo de programas.

2.2.- Actividades Realizadas

Para cumplir con el objetivo establecido, fue necesario efectuar las siguientes actividades.

- Estudio de Buenas Prácticas de Desvinculación en cargos ejecutivos, en el Sector Estatal y Privado, tanto en Chile como en el extranjero.
- Estudio de Percepción de Altos Directivos Públicos en relación a su proceso de desvinculación
- Propuesta de un Programa de Outplacement piloto
- Aplicación del Programa de Outplacement a ex Altos Directivos Públicos.
- Evaluación del Programa de Outplacement Implementado
- Informe Final

2.3.- Participantes en el Programa – taller de Outplacement

El Servicio Civil se contactó con un total de 33 directivos desvinculados, 30 de ellos de los últimos 3 meses, y 3 desvinculados 4 meses atrás.

Del total de los 33; 11 (33%) de ellos no contestaron, 17 (52%) se encontraban trabajando y 5 (15%) aceptaron participar en el programa–taller de Outplacement. Finalmente solo participaron 4 ex directivos pues uno de los inscritos encontró trabajo el mismo día que se iniciaba el programa.

2.4.- Desvinculaciones de Altos Directivos Públicos

Como se comentó anteriormente, por la condición de la existencia de plazos en los cargos de ADP siempre se estará dando una movilidad.

Esta movilidad no tiene un comportamiento predeterminado o conocido, ocurrirá por diversas razones; cambio de gobierno, cambios de autoridades, cumplimiento de plazos, otras.

Otro elemento adicional es que existen cargos de ADP a lo largo de todo el país, lo que agrega otro elemento variable para determinar las acciones a realizar. Si bien los cargos se ejercen en regiones, sus procesos de búsqueda ocurren mayoritariamente en Santiago.

Si se toma en consideración el número de desvinculaciones para el año 2012, se llega a un promedio de 10 al mes, cifra que permite poder ofrecer programas de Outplacement con una frecuencia entre 30 a 45 días.

3.- ESTUDIO DE BUENAS PRACTICAS DE DESVINCULACION EN CARGOS EJECUTIVOS.

3.1.- Objetivo del Estudio

Realizar un estudio de mercado con el objeto de identificar las mejores prácticas sobre políticas de desvinculación de ejecutivos, aplicadas tanto en Chile como en el extranjero.

Para un mejor análisis del estudio el informe fue separado en cuanto a las Políticas y/o Prácticas para Ejecutivos del sector estatal y en las empresas privadas.

3.2.- Actividades realizadas

Búsqueda y análisis

Se efectuó una búsqueda de información y estudios previos sobre el tema, vía Internet y vía contacto directo con diversas empresas consultoras, académicos y otros profesionales tanto en Chile como en otros países de Latinoamérica. A nivel local se efectuó un estudio de mercado vía telefónico con empresas nacionales y multinacionales de distintos sectores de actividad. (42 empresas de tamaño grande).

Cobertura

Se consideró conocer prácticas en otros países de Latinoamérica; Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Uruguay y Venezuela.

3.3.- Consideraciones Generales sobre Políticas de Desvinculación

Previo a resumir las principales conclusiones del estudio en cuestión, es necesario hacer algunas consideraciones generales sobre las Políticas de Desvinculación en las empresas, las cuales corresponden a opiniones de estos consultores producto de su amplia experiencia de trabajo con estos temas en los últimos 15 años.

- A nivel mundial la existencia de Políticas de Desvinculación comienzan a desarrollarse principalmente en las empresas de los EEUU en la década de los 80 (existen algunos casos aislados a fines de los 70), en nuestro país estas políticas o practicas comienzan a aplicarse por primera vez a mediados de la década de los 90, principalmente por empresas multinacionales.
- El origen de establecer Políticas de Desvinculación nace en los tiempos que comienzan a producirse grandes procesos de desvinculación de personal en las empresas, debido a procesos de restructuración, fusiones y cierre de operaciones. Estos procesos implicaban desvinculaciones masivas, y dado que la gran mayoría no era por razones de desempeño, las empresas deciden desarrollar un conjunto de acciones y beneficios dirigidos a los que dejan las organizaciones.

- A partir de estos procesos de desvinculación masivos las empresas se vieron en la necesidad de establecer políticas y practicas de desvinculación, que articuladas con otras políticas de recursos humanos, dieran una respuesta adecuada y responsable a una realidad nueva que estaban viviendo, cual era la de la desvinculación masiva de personal.
- Los beneficios que han recibido las empresas que han desarrollado, establecido y aplicado políticas de desvinculación son variadas. Por un lado al establecer condiciones adicionales a los desvinculados (orientados a apoyarlo en su proceso de perdida de empleo y búsqueda de uno nuevo), la empresa puede demostrar en la realidad su verdadera preocupación por su personal y la consecuencia de su política de recursos humanos. Por otro lado los empleados que permanecen tienen la oportunidad de observar en la practica la aplicación de esta política y por ende de percibir la actitud de la empresa por sus recursos humanos, lo que les da una señal clara de cómo serán tratados ellos en caso de una posible desvinculación. Finalmente también se puede decir que tiene un beneficio social, por cuanto es la oportunidad que tiene la empresa de demostrar su responsabilidad social y de cómo hacerse cargo de una nueva realidad laboral que afecta al mundo del trabajo.
- En la actualidad nos encontramos que gran parte de las empresas multinacionales tienen una Política o Práctica de Desvinculación. En Chile las empresas de origen internacional son las que mas tienen establecidas estas políticas. Las empresas locales poco a poco están incorporando acciones y practicas que en algunos casos se están constituyendo en políticas de desvinculación. Estimamos que la tendencia a futuro será que una mayor cantidad de empresas tengan una política de desvinculación.
- Finalmente al interior de las empresas (especialmente a nivel ejecutivo) existe una preocupación y por ende una valoración positiva que su empresa tenga establecido una política de desvinculación, que contenga condiciones de Indemnización especiales, programas de Outplacement y otros beneficios adicionales, frente a una desvinculación.

3.4.- Conclusiones Estudio sector Estatal

3.4.1.- Mercado Internacional

Tanto por medio de la investigación bibliográfica, como por el contacto directo con empresas consultoras que prestan servicios de Outplacement en los países de Latinoamérica, podemos concluir que no existe en ninguno de los países indicados una política definida ni la practica de otorgar programas de Outplacement a Directivos/Ejecutivos del sector estatal.

Lo anterior se da para los países de Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela.

Lo que si se encontró es la existencia de sistemas de pensiones especiales para empleados públicos, y en general se da bastante el concepto de inamovilidad, es decir que existen normas muy restrictivas para poder desvincular a empleados y directivos del aparato estatal.

Lo que existe en menor medida es que empresas con participación parcial o total del estado, han ocupado en alguna oportunidad programa de Outplacement, pero no como una política formal y permanente.

3.4.2.- Mercado Nacional

En Chile lo que se ha dado es que algunas empresas estatales, han tenido la práctica de otorgar ciertas condiciones especiales en la desvinculación de ejecutivos, incluyendo en estos beneficios programas de Outplacement.

Esta práctica no se constituye en una política y se ha aplicado, caso a caso y dependiendo quien sea el ejecutivo que solicita el servicio o que esta al mando de la empresa en cuestión.

La utilización de programas de Outplacement ha sido tanto para desvinculaciones individuales como para procesos de reestructuración que implica la salida de varios profesionales y ejecutivos.

Podemos citar a las siguientes empresas que han contratado programas de Outplacement:

- Banco del Estado de Chile, y tres de sus filiales
- Codelco Chile, Ofic. Central, División Chuquicamata y División El Teniente
- Empresa de Ferrocarriles de Chile
- Empresa de Correos de Chile
- Empresa Nacional del Petróleo

Como vemos son empresas asociadas a los sectores financieros y mineros, y son estos sectores los que ocupan más la practica de Outplacement a nivel ejecutivo en el país. Por lo que podríamos concluir, que obedece a seguir una práctica muy utilizada en el sector privado.

3.5.- Conclusiones Estudio Sector Privado

A nivel internacional desde hace mas de dos décadas que la practica y/o política de establecer y aplicar condiciones/beneficios de desvinculación se utiliza.

A nivel local la practica y/o política de establecer y aplicar condiciones/beneficios de desvinculación a nivel ejecutivo se utiliza desde mediados de la década de los 90.

Con el correr de los años esta práctica se ha tornado más utilizada, llegando hoy día a que sobre 2/3 de las grandes empresas aplican estas prácticas.

3.5.1.- Componentes de Políticas y/o Prácticas de Desvinculación

Prácticas sobre el proceso de Comunicación de la Desvinculación

Este es un tema muy sensible e importante en los procesos de desvinculación, ya sean individuales o masivos.

Dado que para las personas (ejecutivos o profesionales) afectadas por una desvinculación, declaran que uno de los aspectos vitales de su proceso de desvinculación (ya sea positivo o negativo) es la "forma de cómo se le comunico la noticia", es que las empresas se están preocupando de este tema, llegando a preparar a los directivos encargados de comunicar la noticia de la desvinculación.

Son varios los aspectos a considerar para el proceso de comunicación, destacando algunas de las siguientes prácticas:

- Ante todo Dignidad y Respeto con el desvinculado.
- Que la comunicación de la desvinculación la efectúe el Jefe Directo en forma personal.
- Comunicar la razón de la desvinculación.
- Dejar un espacio de tiempo entre la Notificación y el retiro del ejecutivo de la empresa, de manera de permitir que el ejecutivo desvinculado pueda despedirse de su equipo y del resto de la organización. También este tiempo permite que el ejecutivo desvinculado pueda hacer entrega del cargo.
- Explicar los beneficios y/o condiciones asociados a su retiro de la empresa, y las etapas y tiempos para su finiquito, entrega de bienes o pertenencias de la empresa.
- Dar estructura de los pasos a seguir.

Prácticas de beneficios adicionales a la Desvinculación de Ejecutivos

A nivel local las políticas o prácticas que utilizan las empresas en desvinculación de ejecutivos, incluyen los siguientes aspectos:

- Indemnización Especial, aquí se puede ir desde no considerar los topes legales (de años y de montos) hasta otorgar mas de 1 mes por año de indemnización. Esta práctica se utiliza mayoritariamente, sobre el 80%.
- Beneficios Salud, generalmente se le cancela un periodo determinado de su aporte a salud, y también se le extiende el beneficio de seguros complementarios de salud. Practica utilizada sobre un 60%.

- Programas de Outplacement, generalmente son programas individuales por periodos de 4 a 6 meses. Practica utilizada sobre un 80%.
- Asesorías en aspectos tributarios y de jubilación en caso de proceder. Practica utilizada menos de un 20%.
- Otros beneficios, como traspaso de equipamiento que utiliza (celular, Notebook, auto) en condiciones especiales. Practica utilizada del orden de un 30%.

Respecto a los sectores que más ocupan la practica de ofrecer programas de Outplacement a sus ejecutivos desvinculados esta:

Practica mayoritaria

Sector Bancario

Sector Financiero (Seguros, Fondos Mutuos, Caja de Compensación, Afp, otros)

Sector Minería

Sector Laboratorios Químico Farmacéutico

Sector Energía

Sector Forestal / Maderero

Sector Telecomunicaciones

Practica Mediana

Sector Consumo masivo

Sector Industrial

Sector Transporte

Sector Construcción / Inmobiliario

Practica Menor

Sector Retail

Sector Educación

Beneficios para la empresa de las Políticas de Desvinculación

Respecto a los beneficios para la Organización como un todo y para los directivos o ejecutivos que permanecen, las empresas declaran:

- Reforzar su imagen y credibilidad interna de la empresa, al ser consecuente con los valores, principios y políticas declaradas sobre la preocupación de las personas al interior de la empresa.
- Reforzar la imagen corporativa externa de la empresa, al marcar una diferencia y reflejar de manera concreta su responsabilidad social.
- Disminuir los procesos de incertidumbre y de bajo de ánimo en las personas que permanecen.

- Los que permanecen aceptan mejor las medidas de desvinculación cuando hay planes concretos de ayuda para los que dejan la organización, como son los programas de Outplacement, y de alguna manera les da una señal clara de cómo serán tratados ellos en caso de una posible desvinculación.

4.- ESTUDIO DE PERCEPCION DE ALTOS DIRECTIVOS PUBLICOS en relación a su proceso de desvinculación

4.1.- Objetivo del Estudio

El objetivo del estudio era conocer la experiencia que vivieron Altos Directivos en su proceso de desvinculación, y recoger percepciones, opiniones sobre la posible aplicación de prácticas de Outplacement y/o otros aspectos en los procesos de desvinculación.

4.2.- Metodología de Trabajo

Se entrevistó a un total de 9 ex Altos Directivos, previa invitación efectuada por el Servicio Civil. Solo una de las entrevistas se efectuó telefónicamente (dado que el ex directivo se encontraba en Concepción), el resto fue entrevistado presencialmente por el jefe del proyecto en su lugar de trabajo o en las oficinas de la consultora con una duración entre 20 a 60 min.

La distribución de los directivos entrevistados fue:

- 2 de Primer nivel (Sector Hacienda y Salud)
- 7 de Segundo nivel (Sectores Salud, Economía Fomento y Turismo, Obras Publicas, Trabajo y Previsión Social, Hacienda y Educación)

repetido

Respecto a los sectores de donde trabajaron los directivos eran Economía, Fomento y turismo, Salud, Hacienda, Educación, Obras Publicas y Previsión Trabajo.

Se aplicó una pauta de entrevista/cuestionario preparado por el Servicio Civil, la cual apuntaba fundamentalmente a preguntas sobre su proceso de desvinculación y de su proceso de reinserción laboral. Se buscaba conocer sus experiencias, sus opiniones y percepciones de cómo vivieron estos procesos y de la necesidad y tipo de ayuda que se podría haber entregado.

Todos estuvieron muy dispuestos a dar su opinión de su proceso de desvinculación y de aportar con sugerencias. De igual forma la gran mayoría valoro que se estuvieran haciendo este tipo de trabajos, pues eran necesarios y útiles para la gestión del Servicio Civil.

4.3.- Resultados Obtenidos

Contexto Laboral

En general la gran mayoría de las desvinculaciones ocurren o se originan por cambios de Autoridad o Nombramiento de nuevas Autoridades, lo que generaba una suerte de inestabilidad laboral en los directivos, por el conocimiento de la posibilidad que se les podía pedir la renuncia por parte de la nueva autoridad, y en otros casos por la posibilidad que su periodo no sea renovado.

Solo muy pocos casos declaran que no existía un cambio de autoridad reciente, ni mal desempeño u otro elemento que podrían esperar una desvinculación, siendo por ende sorpresiva su salida.

Comunicación

En la gran mayoría de los casos la comunicación se efectuó de mala forma, ya sea que no fue el propio Jefe Directo, en 3 casos, quien informó de la desvinculación, como también que no se dio una adecuada razón para la desvinculación, es decir solo se le dijo al directivo que ejerciendo la facultad de que disponía "le solicitaba la renuncia".

Para los 9 directivos entrevistados, entienden que los cargos que ocupan son cargos de confianza, y que en cualquier momento les pueden solicitar la renuncia.

Las situaciones que más se lamentaron del proceso de comunicación fueron:

- 4 - "no se de la cara", es decir no fue el propio jefe quien comunicó la desvinculación sino que se lo encargó a un tercero (par del desvinculado).
- 2 - "no se da una razón", solo se argumenta que ejerciendo la facultad de que disponía "le solicitaba la renuncia".
- 3 - "la comunicación es poco formal", no se le da la solemnidad, ni la formalidad necesaria en la comunicación.

Es necesario aclarar que existen 3 directivos que presentaron sus renuncia voluntarias, es decir no fueron desvinculados. En un primer caso fue a los pocos meses de haber asumido la posición y se debió a que el directivo renunciado se sintió "con poco apoyo" tanto a nivel interno como de sus superiores, y de la dificultad para poder gestionar su unidad. Un segundo directivo renuncio con ocasión del cambio de gobierno, y un tercer directivo renunció, cuando no se renovó su contrato después del plazo de 3 años, y se le invitó a postular en el llamado a concurso.

Tiempo

Cuatro directivos de un total de nueve declaran que tuvo un tiempo justo entre la notificación de la desvinculación y su retiro del servicio, y por ende tuvieron tiempo para despedirse de su equipo y otros. En general estos son los casos de renuncia voluntaria y por cumplimiento de los plazos de no renovación.

Tres directivos declaran que el tiempo fue muy reducido, cerca de 48 horas, muy apretado para despedirse de su equipo y otras redes, y poder hacer entrega del cargo.

Finalmente, dos directivos afirman que no tuvo tiempo para despedirse de su equipo, pues debió abandonar su trabajo dentro del día del anuncio, siendo bastante incomodo tener que retirarse de su lugar de trabajo por años sin poder disponer de tiempo para reunirse con su equipo, despedirse y retirar con calma sus enseres personales.

No hay una opinión mayoritaria sobre el tiempo necesario para abandonar su trabajo, lo que sí que todos esperaban como mínimo 48 hrs.

Indemnización y sus trámites

La gran mayoría de los entrevistados, (ocho de nueve) declara conocer respecto a la indemnización que tenía derecho, y seis de ellos reconocía saber cómo era el trámite. En general los ex directivos reconocen que contaron con el apoyo de las áreas de Recursos Humanos de sus servicios para el trámite oportuno de su indemnización.

Contexto Familiar / Financiero

Para un total de seis directivos desvinculados no fue muy difícil a nivel familiar y financiero, estos casos corresponden a los que tuvieron un periodo de meses entre la comunicación y su retiro, y otros que a muy poco andar de su comunicación de retiro ya contaban con posibles opciones laborales, y además recibirían su indemnización.

Para otros tres directivos desvinculados si fue una dificultad a nivel familiar y financiero, pues no estaban preparados para iniciar un proceso de búsqueda, adicionalmente su periodo de reubicación fue mayor al esperado, y adicionalmente contaban con una indemnización menor.

A los dos casos de I Nivel, no les afectó mayormente pues tuvieron un tiempo suficiente entre la fecha de su no continuidad y su fecha de egreso, lo que permitió explorar mejor el mercado y participar en procesos de selección.

Efectos de haber ocupado un cargo de Alto Directivo

Un total de cuatro directivos desvinculados declara que el haber ocupado un cargo de Alto Directivo le fue útil para su proceso de reubicación, ya sea por el prestigio del cargo que ocuparon como por las redes que se generaron, especial mención es hacia el ambiente universitario.

Otros cinco directivos desvinculados creen que el haber ocupado un cargo de Alto Directivo no ha sido beneficioso, ya sea por la sobredimensión del cargo que ocuparon, la dificultad para acceder al sector privado. Mención especial es la creencia que manifiestan tres directivos (de II nivel) en el sentido que no serán elegidos nuevamente en otro cargo de Alto Directivo.

Trabajo actual

La gran mayoría de los directivos desvinculados declara estar trabajando actualmente en forma permanente. Unos pocos se encuentran realizando labores de consultorías y/o independiente, ya sea temporal o permanente. Solo un directivo se encuentra aún sin trabajo.

De los que ya tienen un trabajo, tres de ellos declaran estar contento con su nuevo trabajo tanto en lo profesional como remuneracional, si bien es un trabajo en otro ambiente (empresa privada, universidades) les impone nuevos desafíos y su situación remuneracional es mejor.

El resto de los que tienen un trabajo permanente, declara que su nuevo trabajo es menor en lo profesional y remuneracional. Muchos optaron por la "primera opción" (lo primero que se les presentó) no siendo ésta la más adecuada, "optando por buscar con trabajo".

Los que encontraron trabajo, la gran mayoría lo encontró por medio de la Red de Contactos y no efectuaron mucha actividad de búsqueda.

Solo dos de los directivos entrevistados ha efectuado una labor de búsqueda de nuevas oportunidades, generando redes de contacto, postulando a avisos, contactando a Head Hunters.

Tres directivos entrevistados declara haber participado en otros procesos en el Servicio Civil sin éxito, y sienten que "quedaron marcados" y que no habrán opciones para ellos en el Servicio Civil, estos corresponden a directivos de segundo nivel.

Apoyo del Servicio Civil en el proceso de Desvinculación

Ocho de los directivos entrevistados declara que el Servicio Civil debería cumplir un rol y/o apoyo en el proceso de desvinculación, lo anterior basado en que después de todo un esfuerzo (de tiempo y recursos) para reclutar y seleccionar y posteriormente para desarrollar, no hay ninguna acción para aprovechar esta inversión en otro lugar del aparato público.

Las acciones o roles que debería asumir el Servicio Civil, según los ex directivos son:

- 1 - Apoyo para el proceso de búsqueda (CV, entrevistas, dónde buscar, cómo buscar, etc.). Solicitado por algunos directivos que no tenían experiencia anterior de búsqueda de un nuevo empleo.
- 2 - Apoyo para informar de vacantes en el Servicio Civil, unos pocos planteaban que el Servicio Civil debería acercarse a los directivos desvinculados e informarles de las vacantes abiertas o vigentes para que postulen.
- 3 - Apoyo en el proceso de postulaciones en el Servicio Civil, que el Servicio Civil aconseje a los directivos desvinculados en qué procesos postular y en cuales no postular en base a sus opciones.
- 4 - Apoyo en el proceso de cambio de "lo público" a "lo privado", esto lo plantearon 2 desvinculados quienes solamente habían trabajado en el sector público, en el sentido de cómo funciona el sector privado (formas de relacionarse, modelos de trabajo, sistema de metas, modelos de evaluación), especialmente en las fuentes y métodos de los procesos de búsqueda de un trabajo en el sector privado.
- 5 - Apoyo en la información y tramitación de la Indemnización.
- 6 - Que el Servicio Civil efectúe una "Entrevista o Reunión" a los directivos desvinculados, con el fin que el Servicio Civil "cierre el ciclo" con una entrevista de salida, para que conozcan las causas y razones de su desvinculación y de la "forma" en que esta se efectuó. De igual manera esta entrevista facilitaría el apoyo que el Servicio Civil podría dar a quienes estén interesados en postular a algún cargo de ADP.
- 7 - Asegurar que exista formalidad en el proceso de retiro y "entrega del cargo". Unos pocos plantean que el Servicio Civil, debería intervenir directamente en la entrega del cargo.

Dos directivos entrevistados va más allá, planteando que el Servicio Civil debería participar de alguna manera en el proceso de decisión de desvinculación.

4.4.- Conclusiones

A.- En general se puede concluir que la Comunicación de la desvinculación se efectuó de una forma no adecuada.

- No se cumplió en varios casos con la condición que sea el jefe directo quien comunique la desvinculación en forma personal y cumpliendo con ciertas formalidades en la forma y contenido de la comunicación.
- No corresponde a una buena práctica que en algunos casos a directivos se les desvincule vía mail o por un personero jerárquicamente inferior a él, sin que sea su jefe directo quien asuma este rol.
- En muchos casos no se dio ninguna razón para la desvinculación, argumentando solamente que se disponía de la facultad de “solicitar la renuncia”.

Lo anterior genera en el desvinculado una sensación de poca consideración hacia su persona y cargo y en algunos casos falta de respeto.

B.- En cuanto a los tiempos para que el directivo abandone la dependencia es bastante dispar y en muchos casos no se otorgó el tiempo mínimo suficiente para que el directivo se pueda despedir de su equipo y retirar sus pertenencias.

Si la desvinculación no ha sido por razones disciplinarias, o producto de un sumario, debería existir un periodo mínimo de 48 hrs. para que el directivo pueda reunirse con su equipo, despedirse de su equipo y de otras redes, y de poder retirar sus pertenencias. Aquí nuevamente no se cumplen buenas prácticas de desvinculación.

C.- En la mayoría de los casos no existió un proceso formal de “entrega del cargo”, ni siquiera se dio una reunión o instancia para traspasar lo pendiente.

El directivo desvinculado quiere salir bien y parte de eso es poder entregar su cargo.

Ahondando mas se dio un caso de primer nivel quien solicito varias veces como entregar su cargo y no recibió respuesta alguna.

D.- Todas estas desvinculaciones que se efectúan de manera no adecuada, no solamente generan un impacto negativo en el directivo desvinculado, sino que lamentablemente, también, se genera una imagen desfavorable de la Autoridad o Directivo encargado de la decisión de desvinculación, generando en muchos casos un mal ambiente laboral hacia esa Autoridad o Directivo. La anterior se fundamenta en la experiencia de People & Partners en haber participado presencialmente en cientos procesos de desvinculación de ejecutivos y en el haber podido entrevistar a los que permanecen.

Lo anterior se produce pues los que permanecen no se sentirán “grato” con un jefe que no actúa bien en una desvinculación, y permitirá criticar abiertamente al jefe por su mal proceder, generando rumores y por ende malos ambientes.

E.- En general se aprecia un desconocimiento de los directivos desvinculados sobre los programas de Outplacement, una cantidad menor manifiesta conocer su existencia y utilidad. En esta misma línea, lo directivos enfrentaron su proceso de búsqueda de una manera poco estructurada, no utilizando modernas técnicas y metodologías para su búsqueda y en algunos casos definitivamente cometieron varios errores en su proceso de búsqueda, como no recurrir a diversas fuentes de reclutamiento, exponer malas razones sobre su desvinculación, no llegar adecuadamente preparados a entrevistas, entre otros errores.

4.5.- Recomendaciones

El Servicio Civil hace un gran trabajo para las etapas de Reclutamiento y Selección y de Capacitación y Desarrollo de los Altos Directivos, pero respecto a la etapa o proceso de desvinculación su actividad es escasa o nula. Por lo anterior se recomienda que este tema de la “desvinculación” sea abordado por el Servicio Civil de una manera completa y permanente, y como parte de todo el ciclo del Alto Directivo Público, disponiendo para ello recursos humanos y presupuesto para cumplir este cometido.

Considerando la magnitud del sector público, la gran cantidad de cargos de ADP, su dispersión geográfica y la dificultad de estar presentes o en conocimiento de las desvinculaciones, creemos que el tema de las desvinculaciones se podría abordar a lo menos con las siguientes acciones por parte del Servicio Civil.

1.- Desarrollar e implementar de una Pauta de Entrevista de Desvinculación (simple, no un manual) a utilizar por toda autoridad o Directivo en caso de desvinculación. Este instructivo también debería estar en conocimiento de las áreas de recursos humanos de cada servicio, de manera que sean ellos quienes sean los encargados de asegurar que la Autoridad lo utilice al momento de las desvinculaciones.

Esta Pauta debería contener:

- Quién comunica
- Cuándo comunicar
- Etapas de una reunión/entrevista de desvinculación
- Manejo emocional de la reacción del desvinculado
- Apoyo y estructura al desvinculado

¿se ley ADP?

2.- El Servicio Civil debería sugerir /recomendar un criterio en cuanto al tiempo entre la comunicación de la desvinculación (solicitud de renuncia) y el momento que el directivo hace abandono de sus funciones y/o dependencias. Lo anterior busca que el directivo pueda irse bien, despedirse de su equipo, retirar sus pertenencias y entregar su cargo. Si el directivo entró bien (después de un largo y profesional proceso de selección), también quiere salir bien. Esto opera solamente cuando la razón de desvinculación no es por problemas de desempeño graves, medidas disciplinarias u otras razones, como tampoco cuando se da el aviso de no renovación con 90 días de anticipación.

3.- El Servicio Civil debería establecer un Protocolo para la "entrega del cargo" de manera de poder facilitar la entrega de las tareas, proyectos pendientes, recursos, etc. y con eso asegurar una mejor continuidad operacional y administrativa de la unidad, como también para que el desvinculado se siente que hizo entrega del cargo en regla. Este protocolo deberá ser flexible dependiendo del nivel del cargo, los recursos asignados y otras variables.

gestión del consorcio.

4.- El Servicio Civil podría sostener una Entrevista de Salida con todos los directivos desvinculados, de manera ~~de: para:~~

- Obtener información sobre su proceso de desvinculación (auditar de alguna manera las prácticas de desvinculación).
- Dar el apoyo y asesoramiento en la tramitación de su Indemnización
- Detectar si el desvinculado tiene interés en participar en otro proceso que esté llevando adelante el Servicio Civil e informar los concursos disponibles o en búsqueda.
- Hacer la invitación para el programa de Outplacement (en caso que se implemente, ver punto siguiente).

5.- El Servicio Civil debería ofrecer a los directivos desvinculados un apoyo profesional para su proceso de reinserción laboral por medio de un programa de Outplacement. Este programa debería incluir tanto sesiones formales de entrenamiento como reuniones de consultoría individual.

Dado que no existe una gran diferencia profesional, de estudios y de experiencia entre el nivel jerárquico I y II, se propone que exista solo un tipo de programa de Outplacement. Además la experiencia nos indica que es de gran utilidad para los participantes el poder hacer el programa uniendo estos dos niveles.

5.- PROPUESTA Y APLICACIÓN DE PROGRAMA PILOTO DE OUTPLACEMENT A EX ALTOS DIRECTIVOS PUBLICOS.

En base al objetivo de la Licitación y a la información recogida en el Estudios de Buenas Practicas de Desvinculación y al resultado del Estudio de Percepción de Altos Directivos, se diseño un Programa de Outplacement que cumpliera con las necesidad de otorgar un apoyo necesario e importante a los ex directivos y a la vez adecuarse a las restricciones presupuestarias.

5.1.- Objetivo del Programa de Outplacement

Entrenar y asesorar a los directivos desvinculados a enfrentar su proceso de transición de una manera profesional, utilizando las herramientas y estrategias adecuadas para encontrar un nuevo trabajo y/o actividad, en el menor tiempo posible.

5.2.- Contenido del Programa

El programa incluye dos aspectos, uno de formación que implica la participación en un taller de Outplacement de 18 horas efectivas en 4 medio días, y otro de consultorías individuales.

Taller de Outplacement

- Modelo de Outplacement
- Autoevaluación: Identificación de valores, intereses, destrezas y habilidades.
- Mercado laboral y su Empleabilidad.
- Sector Publico v/s Sector Privado.
- Identificación y definición de objetivos de búsqueda.
- Definición de Mercado Objetivo.
- Plan de Comunicación.
- Plan de Búsqueda.
- Confección de Curriculum.
- Preparación de estrategia para su proyecto de búsqueda.
- Medios de búsqueda.
- Networking: La técnica de búsqueda de empleo N° 1.
- Preparación para entrevistas.
- Criterios de Negociación.

Consultoría Individuales

Disponer de hasta 4 reuniones de consultoría individual, a realizarse después del taller de Outplacement.

5.3.- Participantes

El Servicio Civil se contactó con 33 Altos Directivos desvinculados en los últimos 3 a 4 meses, para ofrecerles participar en este programa. Finalmente participaron 5 ex Altos Directivos, de los cuales 4 completaron todo el programa pues uno de ellos encontró trabajo el día que comenzaba la actividad. Es decir solo se interesó un 15%.

La baja participación se explica por el hecho que el 52% de los directivos contactados se encontraba trabajando y otro 33% no fue posible contactarlos. El que un 52% se encontrara en un nuevo empleo se debe a las buenas condiciones actuales de recolocación (nuestros estudios demuestran que el promedio de meses para que un ejecutivo encuentre un nuevo empleo es de 3,8 meses en la actualidad).

FAUTA DESARROLLO, esto es fundamental para que las actividades de outplacement cada 30 o 45 días se puedan llevar a cabo.

5.4.- Evaluación del Programa.

Los 4 participantes del programa efectuaron una Evaluación escrita anónima, la cual arrojó un muy buen resultado.

- El 100% opinó que la aplicación del taller a sus necesidades eran Excelentes.
- Un 75% opinó que los recursos y materiales entregados eran Excelentes y el 25% restante lo calificó de Muy Bueno.
- El 100% opinó que el Instructor/Consultor del taller era Excelente.
- Un 50% consideró que sus expectativas fueron Ampliamente Superadas y otro 50% opinó que sus expectativas fueron Superadas,
- El 100% opinó que su situación actual para manejar su desempleo había sido mejorada.
- El 100% manifestó que Recomendaría la participación de otros Altos Directivos.

5.5.- Comentarios

- En general los participantes quedaron gratamente sorprendidos con el taller-programa, en cuanto a sus contenidos, metodologías y utilidad no solo para su proceso de búsqueda de una nueva actividad, sino por recibir herramientas para administrar mejor su carrera profesional a futuro.
- Se confirmó en el taller que la integración de participantes de distinto nivel jerárquico y de distinto sector de actividad, es de una gran riqueza para los participantes, facilitando mejor el entendimiento de su situación particular y el aprendizaje.

6.- PROPUESTA DE MODELO DE OUTPLACEMENT A EX ALTOS DIRECTIVOS PUBLICOS.

En base a nuestra propuesta uncial del programa Piloto de Outplacement y después de haber efectuado la aplicación, confirmamos y reiteramos nuestra opinión de la inconveniencia de hacer programas de Outplacement diferenciados para nivel I y nivel II. La practica en el mundo y en Chile ha sido siempre la de integrar en un programa ejecutivos de distintos niveles jerárquicos, esto favorece un entendimiento mejor de su situación particular, aprender de los otros con una mirada de apertura y facilita un apoyo entre ellos.

6.1.- Programa de Outplacement para Santiago.

A.- Objetivo

Entrenar y asesorar a los directivos desvinculados a enfrentar su proceso de transición de una manera profesional, utilizando las herramientas y estrategias adecuadas para encontrar un nuevo trabajo y/o actividad, en el menor tiempo posible.

B.- Contenido del Programa

El programa incluye dos aspectos, uno de formación que implica la participación en un taller de Outplacement y otro de consultorías individuales.

El programa será impartido por un Consultor Senior de People & Partners, que cuenta con la experiencia de años en apoyar a cientos de ejecutivos en procesos de reinserción laboral.

B.1.- Formación

Incluye el realizar un taller de 18 hrs. en 4 medio días con los siguientes contenidos:

Día 1 Quien Soy

- Modelo de Outplacement
 - 4 Contextos (Personal, Industria, Global, Profesion)
- Contención y asesoría del proceso psicológico de desvinculación.
 - Cambio y reacciones frente al desempleo
 - Manejo de la Perdida
 - Manejo emocional, familiar, de relaciones, social, etc.
- Mercado laboral y su Empleabilidad.
 - Cambios en el Mundo laboral; Global, las organizaciones, la carrera profesional
 - Concepto de Empleabilidad y de Administración de la Carrera
- Sector Publico v/s Sector Privado.
- Proceso de Autoevaluación
 - Identificación de destrezas, competencias, habilidades, intereses, debilidades, fracasos y errores, agrados y desagradados, valores y visión de su carrera.
 - Concepto de Logros
 - Determinación de Perfil profesional

Día 2 Que Ofrezco

- Identificación y definición de Objetivos de Búsqueda
 - Definición de Oferta de Valor
 - Principales diferenciadores
 - Nombre, nivel y características del Objetivo Profesional (Cargo que busca)
- Definición de Mercado Objetivo
 - Definición de Industrias y/o sectores
 - Listado de Empresas Objetivos
 - Definición de otras condiciones
- Plan de Búsqueda
- Plan de Comunicación (Cómo lo digo)
 - Razón de Salida
 - Presentación profesional
- Confección de Curriculum.

Día 3 Cómo Llego

- Preparación de estrategia para su proyecto de búsqueda.
- Medios de búsqueda.
 - Medios de reubicación y su efectividad (HH, Avisos, Red de Contacto, etc.)
 - Medios más utilizados
- Networking: La técnica de búsqueda de empleo N° 1.
 - Concepto de Red de Contacto
 - Tipos de Red de Contactos
 - Beneficios de la Red de Contactos
 - Tu Red de Contactos
 - Reuniones de Red de Contactos
 - Etapas de una Reunión de Red de Contactos.
 - Reuniones con gerentes que Deciden

Día 4 Cómo consigo la Oferta

- El proceso de Selección
 - Etapas y Objetivos
 - Timing
- Proceso de Entrevista
 - Objetivos
 - Tipos de Entrevistas
 - Modelo Estratégico de Entrevistas
 - Evaluación y Entrevista psicológica
 - Estrategia de Entrevista; antes, durante y al finalizar
 - Enfoque Tema Salarial
 - La Comunicación No Verbal

- El proceso de Negociación
 - Objetivo de la Negociación
 - Cuando negociar y qué?
 - Curva de Encantamiento
 - Estrategias de negociación
 - Aspectos a Negociar;
 - El cargo y sus condiciones
 - Las Compensaciones

El taller se recomienda que se efectúe en días intercalados dentro de un máximo de 10 días hábiles.

B.2.- Consultoría Individual

Disponer de hasta 3 reuniones de consultoría individual, a realizarse antes y/o después del taller de Outplacement.

- Definición y resumen de destrezas, rasgos, valores y logros.
- Asesoría y Revisión del Plan de búsqueda.
- Revisión y corrección de Currículum y otros documentos.
- Asesoría en el uso de distintas fuentes de reclutamiento.
- Asesoría en entrevistas y avances de sus procesos.
- Asesoría en la evaluación y negociación de ofertas.

Se podrían utilizar alguna de estas horas de consultoría para reunirse con el Alto Directivo una vez desvinculado y previo a la realización del taller-programa de Outplacement, con el fin de asesorarlo en aspectos comunicacionales de su salida y otros de carácter de contención emocional.

C.- Participantes

Hasta 15 participantes por taller, con un mínimo de 5 participantes por taller.

D.- Frecuencia

En base a las cifras de directivos desvinculados promedio el 2012, se propone efectuar Talleres entre 30 a 45 días, de manera de tener una cantidad posible de participantes superior a 10.

En caso que existan meses en los cuales la cantidad de desvinculados es superior al promedio, se ajusta la frecuencia de los talleres.

Es decir se deberían efectuar talleres cada vez que se tengan sobre 10 Directivos desvinculados interesados en participar o cada 45 días, lo que ocurra primero.

6.2.- Programa de Outplacement para Regiones

Creemos difícil la aplicación de estos programas en regiones por las siguientes razones:

- Es poco probable que existan 5 altos directivos desvinculados en una misma ciudad o región en un periodo corto de tiempo.
- En general la gran cantidad de los procesos de selección tanto para el sector privado como para el sector estatal se efectúa en Santiago y no en regiones.

Por lo anterior se sugiere que los directivos desvinculados en regiones, sean invitados a participar en los talleres que se realizan en Santiago.

En caso que una región o ciudad de la región, exista un número superior a 5 directivos desvinculados, el taller se podría efectuar en la región. El taller tendría el mismo contenido y duración que el de Santiago, con la diferencia que las reuniones de consultoría se efectuarían inmediatamente finalizado el taller.

La necesidad de que el entrenamiento sea presencial y en grupo, hace muy difícil el desarrollar una alternativa, vía material escrito o vía web, que sea de utilidad para el directivo.

6.3.- Factores o situaciones para asegurar el éxito de los programas de Outplacement.

- Que la participación del Alto Directivo desvinculado en el programa de Outplacement sea no más allá de 2 a 4 semanas de su desvinculación. → *¿qué pasar con los 45 días?*
- Que los grupos sean idealmente de sobre 7 personas y de ambos niveles jerárquicos. El juntar a directivos de ambos niveles, es de mucha utilidad para el proceso de aprendizaje y de enfrentar emocionalmente su proceso de búsqueda, adicionalmente que no existen grandes diferencias en lo profesional, estudios y experiencia entre el nivel I y II.
- El poder tener alguna reunión-consultoría con el Alto Directivo desvinculado, lo más pronto a su momento de su desvinculación, para darle una contención y aconsejarlo de cómo actuar, de manera de evitar que el Alto Directivo cometa errores que después es difícil de enmendar. Con esto logramos que el directivo sepa "que hacer" y "que no hacer" en el periodo entre su desvinculación y el inicio del taller.

7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al resultado del Informe de Buenas Prácticas de desvinculación; al resultado de las entrevistas con los directivos desvinculados y de su análisis y de sus conclusiones; del resultado de la ejecución del Programa Piloto de Outplacement, y de nuestra amplia experiencia en desvinculación de ejecutivos, nos permitimos formular un conjunto de recomendaciones, para asegurar que el proceso de desvinculación y el apoyo para su proceso de búsqueda se den en el marco de las “buenas prácticas.”

7.1.- Actores y sus Roles

El Servicio Civil hace un gran trabajo para las etapas de Reclutamiento y Selección y de Capacitación y Desarrollo de los Altos Directivos, pero respecto a la etapa o proceso de desvinculación su actividad es escasa o nula. Por lo anterior se recomienda que este tema de la “desvinculación” sea abordado por el Servicio Civil de una manera completa y permanente, y como parte de todo el ciclo del Alto Directivo Público, disponiendo para ello recursos humanos y presupuesto para cumplir este cometido.

Considerando la magnitud del sector público, la gran cantidad de cargos de ADP, su dispersión geográfica y la dificultad de estar presentes o en conocimiento de las desvinculaciones, creemos que el tema de las desvinculaciones debe ser de responsabilidad de cada repartición (ministerio, Subsecretaría o Servicio) pero cumpliendo las instrucciones y normativas emitidas por la Dirección Nacional de Servicio Civil.

En este sentido la Dirección Nacional de Servicio Civil, debería asumir los siguientes roles:

- Diseñar, Normar, promocionar y gestionar prácticas de desvinculación para Altos Directivos.
- Apoyar y ofrecer el Programa de Outplacement a los Altos Directivos, una vez desvinculados.
- Coordinar todas las acciones necesarias para la aplicación de los Programas de Outplacement.

Por su parte el Ministro, Subsecretario o Jefe de Servicio tiene la responsabilidad de ejecutar los procesos de desvinculación dando cumplimiento a las normas y pautas emitidas por la Dirección Nacional de Servicio Civil.

Finalmente las unidades de Recursos Humanos de cada Ministerio, Subsecretaría y Servicio, tienen la responsabilidad de mantener las normas sobre desvinculación, asegurar que todo el proceso de desvinculación se desarrolle en el marco establecido, y de comunicar a la Dirección Nacional de Servicio Civil, para que esta dirección continúe con el proceso de apoyo y ofrecimiento del programa de Outplacement.

7.2.- Recomendaciones durante la Desvinculación

A.- La Dirección Nacional de Servicio Civil debe desarrollar e implementar una Pauta de Entrevista de Desvinculación (simple, no un manual) a utilizar por toda autoridad (Ministro, Subsecretario o Jefe de Servicio) en caso de desvinculación. Este instructivo también debería estar en conocimiento de las áreas de recursos humanos de cada Ministerio, Subsecretaría y Servicio, de manera que sean ellos quienes sean los encargados de asegurar que la Autoridad lo utilice al momento de las desvinculaciones. ✓

Esta Pauta debería contener:

- Quién comunica
- Cuándo comunicar
- Etapas de una reunión/entrevista de desvinculación
- Manejo emocional de la reacción del desvinculado
- Apoyo y estructura al desvinculado

Lo ideal sería poder entrenar a las Autoridades o Directivos que tengan que desvincular, pero como es poco práctico y real de llevarlo a cabo, sugerimos la Pauta. En general cuando las empresas privadas se enfrentan a procesos de desvinculación masiva todos los ejecutivos encargados de comunicar la desvinculación, reciben un entrenamiento formal.

B.- La Dirección Nacional de Servicio Civil debe sugerir /recomendar un criterio en cuanto al tiempo entre la comunicación de la desvinculación (solicitud de renuncia) y el momento que el directivo hace abandono de sus funciones y/o dependencias. Lo anterior busca que el directivo pueda irse bien, despedirse de su equipo, retirar sus pertenencias y entregar su cargo. Si el directivo entró bien (después de un largo y profesional proceso de selección), también quiere salir bien.

Esto opera solamente cuando la razón de desvinculación no es por problemas de desempeño graves, medidas disciplinarias u otras razones, como tampoco cuando se da el aviso de no renovación con 90 días de anticipación.

C.- La Dirección Nacional de Servicio Civil debe establecer un Protocolo para la "entrega del cargo" de manera de poder facilitar la entrega de las tareas, proyectos pendientes, recursos, etc. y con eso asegurar una mejor continuidad operacional y administrativa de la unidad, como también para que el desvinculado se siente que hizo entrega del cargo en regla. Este protocolo deberá ser flexible dependiendo el nivel del cargo, los recursos asignados y otras variables.

7.3.- Después de la Desvinculación

A.- La Dirección Nacional de Servicio Civil debe sostener una Entrevista de Salida con todos los directivos desvinculados, de manera de:

- Obtener información sobre su proceso de desvinculación (auditar de alguna manera las prácticas de desvinculación).
- Dar el apoyo y asesoramiento en la tramitación de su Indemnización (en caso de proceder).
- Detectar si el desvinculado tiene interés en participar en otro proceso que esta llevando adelante el Servicio Civil e informar los concursos disponibles o en búsqueda.
- Hacer la invitación para el programa de Outplacement (en caso que se implemente, ver punto siguiente)

El fin de esta entrevista es desde un punto de vista formal y de procesos y no buscando una "contención" del directivo desvinculado.

B.- La Dirección Nacional de Servicio Civil debe ofrecer a los directivos desvinculados un apoyo profesional para su proceso de reinserción laboral por medio de un programa de Outplacement (ver punto 6 de este Informe para su objetivo, contenido y metodología), y en caso de aceptación asegurar el contacto del Alto directivo desvinculado con la empresa externa encargada de ejecutar el programa de Outplacement.

C.- La Dirección Nacional de Servicio Civil deberá licitar y administrar los Programas de Outplacement que el Estado ofrecerá a los Altos Directivos desvinculados.

D.- La Dirección Nacional de Servicio Civil deberá coordinar con la empresa externa encargada de impartir los Programas de Outplacement, todo lo relacionado a las fechas de los programas, las citaciones, evaluaciones, informes y otros, como también los aspectos presupuestarios, de cobro y control de la empresa externa.

Anexos

Licitación: Programa de Outplacement para Altos Directivos 2012

Dirección Nacional de Servicio Civil

- Falta anexo *Plan de entrevista de salida*

Anexo N° 1

PAUTA DE ENTREVISTA CON ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS DESVINCULADOS

Nombre

Cargo

Periodo

1. Hábleme del contexto en el que se encontraba usted en la última etapa de su cargo como Alto Directivo Público.
2. ¿Cómo le informaron y quién le informó que no iba a continuar en el cargo?
3. ¿El tiempo entre el aviso de su no continuidad en el cargo y su retiro de la Institución fue adecuado?
4. ¿Tuvo tiempo para despedirse de sus colegas?
5. ¿Al momento de retirarse tuvo claridad con respecto a la indemnización a la que tenía derecho y los trámites que tenía que realizar para cobrarla?
6. Cuando usted postuló al cargo sabía que era un cargo de confianza y que habían fechas concretas de término de contrato. ¿Eso facilitó o no el proceso de su desvinculación?
7. ¿Hubo algo en el proceso de desvinculación que usted hubiese preferido que se hiciera de manera distinta? Señale qué.
8. ¿Cómo tomó la familia la noticia de su despido? ¿Le fue fácil o difícil informarles?
9. ¿Cómo estaban sus finanzas al momento del despido, estaba preparado? ¿Respecto de su expectativa de reinserción laboral versus su ingreso real, que distancia hubo? ¿Para usted fue corto, largo, muy largo?

10. ¿Cómo cree usted que le afectó el haber tenido un cargo de alta dirección pública en su proceso de reinserción laboral? Explíqueme por qué.
11. ¿Trabaja actualmente? Si la respuesta es afirmativa, cómo calificaría su trabajo actual?
12. ¿Qué hizo para emplearse nuevamente? ¿Cuáles fueron los sistemas de búsqueda que utilizó? (diario, portales, sitios internet, red de contactos, etc.) ¿Contrató alguna ayuda especial? ¿Cómo respondieron sus redes de contacto? Lo apoyaron, le dieron alternativas de empleo o emprendimiento?
13. ¿Cuál fue la mayor dificultad que usted experimentó en el proceso de reinsertarse laboralmente?
14. ¿Cree usted que los directivos públicos deberían tener algún tipo de apoyo del Servicio Civil al momento de irse? ¿Por qué?
15. ¿Si así fuera ese apoyo qué debería considerar?

Necesitamos Su Opinión

Programa-Taller de Outplacement

Fecha: 18, 19, 23 y 25 de Octubre

Empresa: Servicio Civil

Relator: Danilo Rojic

Instrucciones: Le agradeceremos que en cada una de las preguntas haga un círculo o una cruz en el número que mejor describa su experiencia y actitud hacia este taller, la evaluación puede ser anónima.

1. En general, ¿Cómo evaluaría el Programa-Taller en términos de su aplicabilidad a sus propias necesidades?

5	4	3	2	1
excelente	muy bueno	satisfactorio	malo	muy malo

2. ¿Qué nota le pondría a los recursos y materiales entregados por People & Partners?

5	4	3	2	1
excelente	muy bueno	satisfactorio	malo	muy malo

3. ¿Cómo evaluaría al relator del Programa-Taller?

5	4	3	2	1
excelente	muy bueno	satisfactorio	maio	muy malo

4. ¿Cómo sentía que eran sus oportunidades de manejar su proceso de búsqueda ANTES de realizar el Programa-Taller?

5	4	3	2	1
excelente	muy bueno	satisfactorio	malo	muy malo

5. ¿Cómo considera sus oportunidades de manejar su proceso de búsqueda, AHORA que ha terminado el Programa-Taller?

5	4	3	2	1
excelente	muy bueno	satisfactorio	malo	muy malo

6.- ¿En relación a sus expectativas iniciales sobre el contenido y utilidad del Programa-Taller, al terminar este, sus expectativas fueron?

5	4	3	2	1
Ampliamente superadas	Superadas	Similares	Inferiores a lo esperado	Muy inferiores a lo esperado



Necesitamos Su Opinión

7. Independientemente de la utilidad para Ud. de este Programa-Taller, usted recomendaría la participación de otros Altos Directivos Públicos?

SI _____

NO _____

8. ¿Qué parte del Programa-Taller ha sido de mayor utilidad?

9. ¿Hay alguna mejora que quisiera sugerir?

10. Otros comentarios:

Muchas Gracias.

INFORME EVALUACION

Programa -Taller de Outplacement

Empresa Dirección Nacional de Servicio Civil
 Fecha Act. 18, 19, 23 y 25 de Octubre 2012
 N° de asistentes 4
 N° de evaluaciones 4

1.- En general, considerando todo, ¿ Cómo evaluaría el taller en terminos de su aplicabilidad a sus propias necesidades?

Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Malo	Muy malo
100%				

2.- ¿Qué nota le pondría a los recursos y materiales entregados por People & Partners?

Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Malo	Muy malo
75%	25%			

3.- ¿Cómo evaluaría al instructor del taller?

Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Malo	Muy malo
100%				

4.- ¿Cómo sentía que eran sus oportunidades de manejar la situación antes de realizar el taller?

Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Malo	Muy malo
	50%		50%	

5.- ¿Cómo considera sus oportunidades ahora que ha terminado el taller?

Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Malo	Muy malo
50%	50%			

6.- ¿En relacion a sus expectativas iniciales sobre el contenido y utilidad de programa-taller, al terminar este, sus expectativas fueron

Ampliamente superadas	Superadas	Similares	Inferiores a lo esperado	Muy inferiores a lo esperado
50%	50%			

7.- Independientemente de la utilidad para Ud. de este Programa-Taller, usted recomendaría la participación de otros Altos Directivos Públicos

SI 100%

NO

Respuestas a preguntas abiertas de la Evaluación del Programa -Taller

8.- ¿ Qué parte del Programa-Taller ha sido de mayor utilidad?

- El desarrollo y manejo de las Redes de Contacto, todos los temas en general y muy útil.
- N° reducido de alumnos. ✓
- Dos son las situaciones que han sido de ayuda; primero el ordenamiento mental que da al proceso de búsqueda; y segundo como enfrentar la salida para que esta sea menos impactante.
- Hacer foco en mis logros y precisar mi búsqueda.
- Metodología SOAR para argumentar los logros.
- Generación de la “oferta de valor” y “plan de búsqueda”

9.- ¿ Hay alguna mejora que quisiera sugerir ?

- Incluir sesiones de juegos de roles para testear aplicabilidad de todo lo expuesto-
- Más extenso en horas.

10.- Otros Comentarios

- Considero que este tipo de programas es una excelente herramienta de “atracción” para que más profesionales del sector privado al sector publico para así compensar en algo la alta rotación a la que se expone un Directivo en el sistema ADP.
- Una excelente iniciativa de implementar este taller para los ex funcionarios de Alta Dirección.
- Excelente proceso para la mejoría de esta competencia.

DESVINCULACIONES DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS, AÑO 2012

Ministerio	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
AGRICULTURA	1			3	1				1	1	2		9
DEFENSA NACIONAL			2								1		3
DESARROLLO SOCIAL				1								1	2
ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO	2	1	1		2		2		1		1		10
EDUCACIÓN		2	1	1		1							5
ENERGÍA									1				1
HACIENDA	1		1	3	1	3		1				1	11
INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA	1	1				1							3
JUSTICIA	1		1				1						3
MEDIO AMBIENTE			1		1	1	1	3					7
MINERÍA	1										1		2
OBRAS PÚBLICAS				1						1			2
SALUD	3	2	3	5	1	5	4	3	8	3	2		39
SECRETARÍA GRAL. DE GOBIERNO									1				1
TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	2		1	3	1	3	1			2			13
VIVIENDA Y URBANISMO	1								1	3			5
Total general	13	6	11	17	7	14	9	7	13	10	7	2	116