



Lo que se viene para el 2017

*La reforma laboral e impacto en el modelo de negocio
y la gestión de personas...*



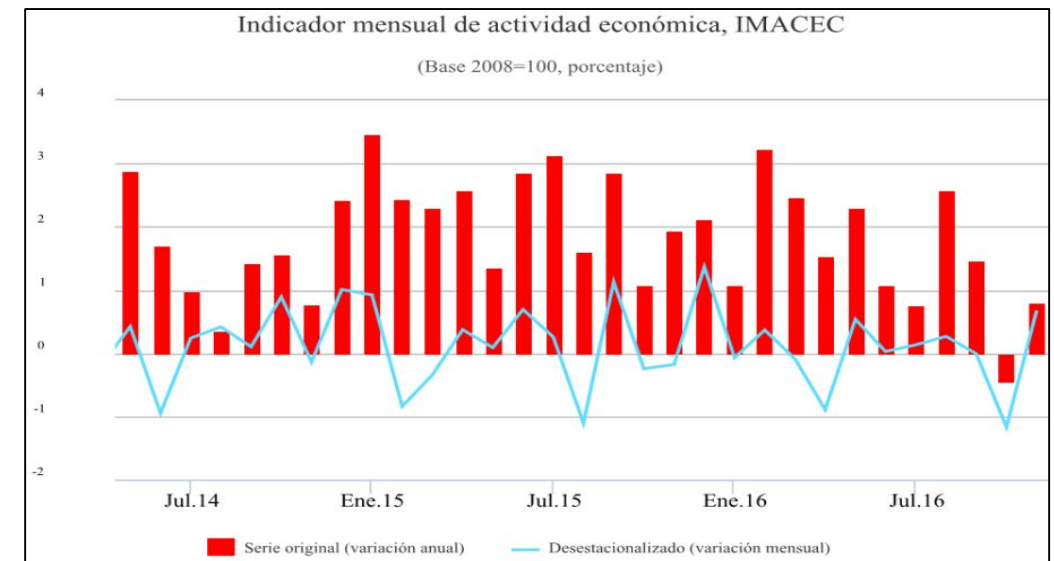
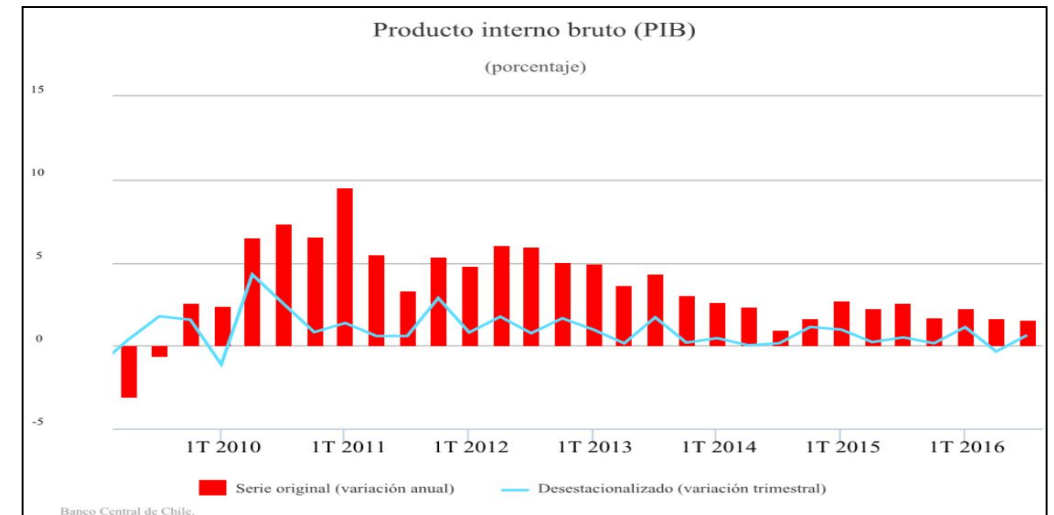
Relevantes del 2016

- ❖ El 2016 fue un año enmarcado en procesos de cambios complejos e incertidumbre generalizada, con bajos índices de confianza en los mercados.
- ❖ Fuimos testigos de momentos trascendentes en el cambio de nuestra historia:
- ❖ Brexit, con la salida del Reino Unido de la Unión Europea, que marca un acontecimiento que nadie imaginaba.
- ❖ Barack Obama, realiza una histórica visita a Cuba.
- ❖ Michel Temer asume como Presidente de Brasil tras ser destituida Dilma Rousseff.
- ❖ Pedro Pablo Kuczynski asume la presidencia de Perú en remplazo de Ollanta Humala.
- ❖ Bob Dylan gana el Premio Nobel de Literatura.
- ❖ Colombia rechaza en referéndum el acuerdo de paz con las FARC, donde el "no" se impuso con el 50,21%, contra el 49,78% del "sí" en una votación con una elevada abstención del 62,57%.
- ❖ Trump...El magnate llega a la Casa Blanca con el apoyo masivo de los electores blancos descontentos con las élites políticas y económicas, transformándose en el nuevo Presidente de los Estados Unidos, sorprendiendo a muchos.
- ❖ Estos importantes acontecimientos observados en el 2016, han marcado la pauta, en que ya ninguna encuesta pareciera ser asertiva en sus predicciones. Probablemente nadie imaginó estos importantes cambios, desarrollados en un contexto de una economía contraída, con tendencias poco claras, sin que haya hasta el minuto buenas explicaciones de por qué han ocurrido estos fenómenos.
- ❖ Pareciera ser que estamos entrando en una nueva fase de nuestra vivencia global, con tendencias nunca antes vistas, nuevos paradigmas, en que las motivaciones e intereses parecieran estar mutando.

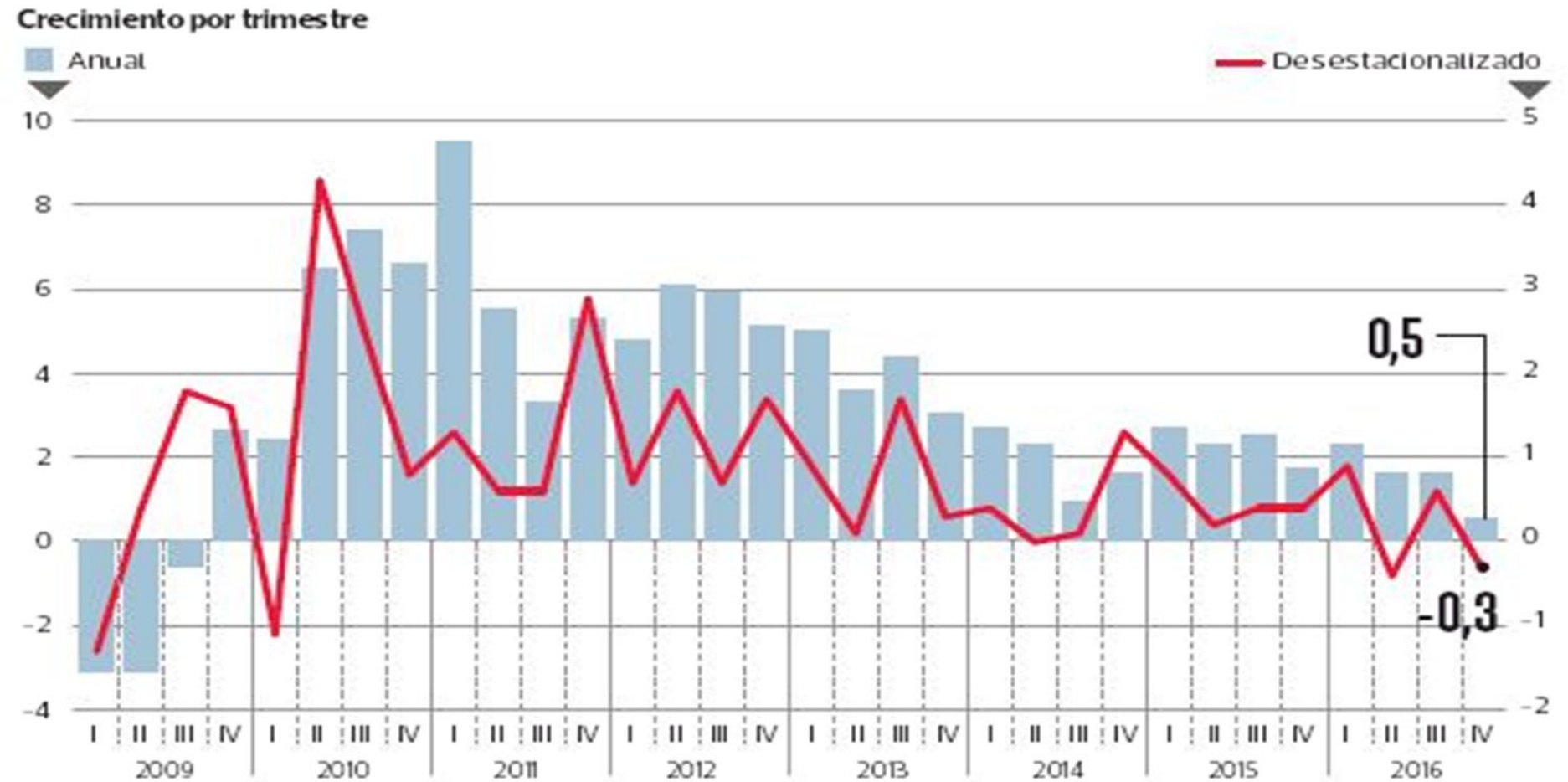


2016 en Chile

- ❖ En Chile la situación no fue muy distinta, con altos niveles de conflictividad entre las cúpulas de nuestra nación, involucrando tanto al Gobierno Central, el Congreso, la elite Política y el Mundo Empresarial, con una discusión en que no quedó claro quien ganó o quien perdió.
- ❖ Los cambios estructurales impulsados por el actual gobierno, complejizaron la situación y las expectativas de todos durante el 2016, con una reforma tributaria compleja, que suponía recaudar recursos, justo cuando se observan tendencias importantes a la baja de la actividad económica, dejando en una situación incierta la reforma educacional, tanto en la mecánica del proyecto, como en su capacidad concreta de financiamiento.
- ❖ Los políticos de todos los sectores comenzaron un cuestionamiento, solicitando al Gobierno establecer nuevas prioridades, con foco en el crecimiento económico del país, situación que hoy afecta a todos los chilenos.



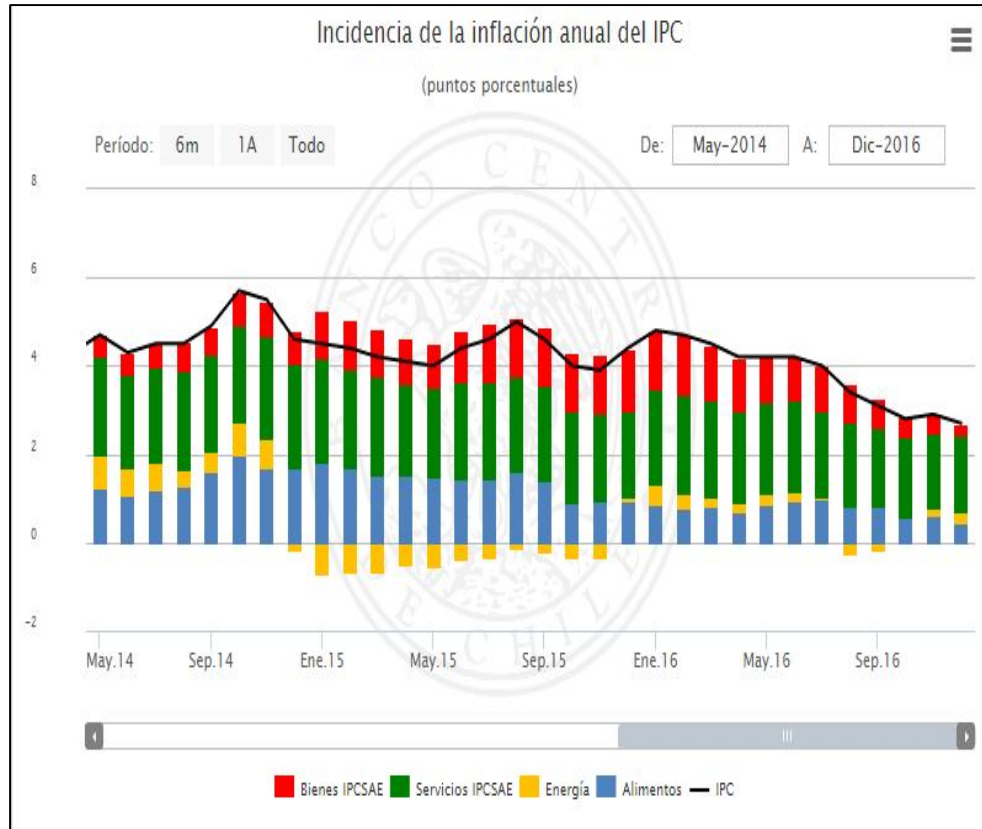
Evolución del Crecimiento del PIB por Trimestre



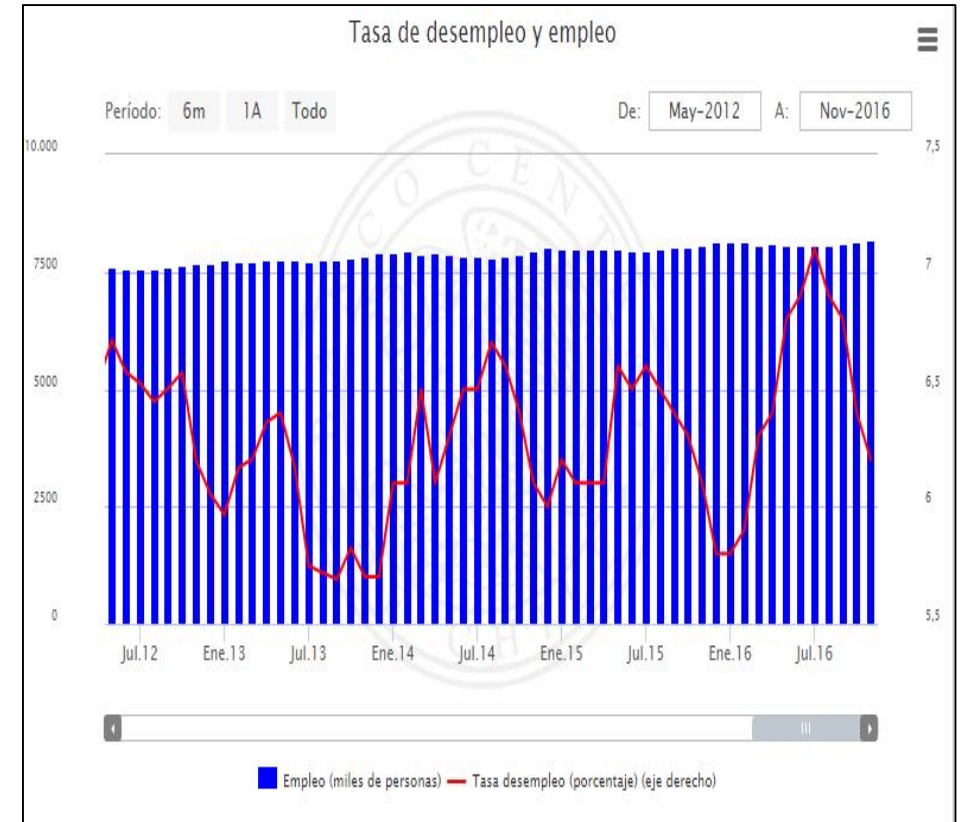
Fuente: Diario La Tercera

2016 en Chile

- ❖ **La inflación del 2016**, se mantuvo dentro de los rango de las metas del Banco Central, según se indica a continuación:



- ❖ **El desempleo** mostró su máximo nivela mediados del 2016, siendo una preocupación de todos los actores de mercado.



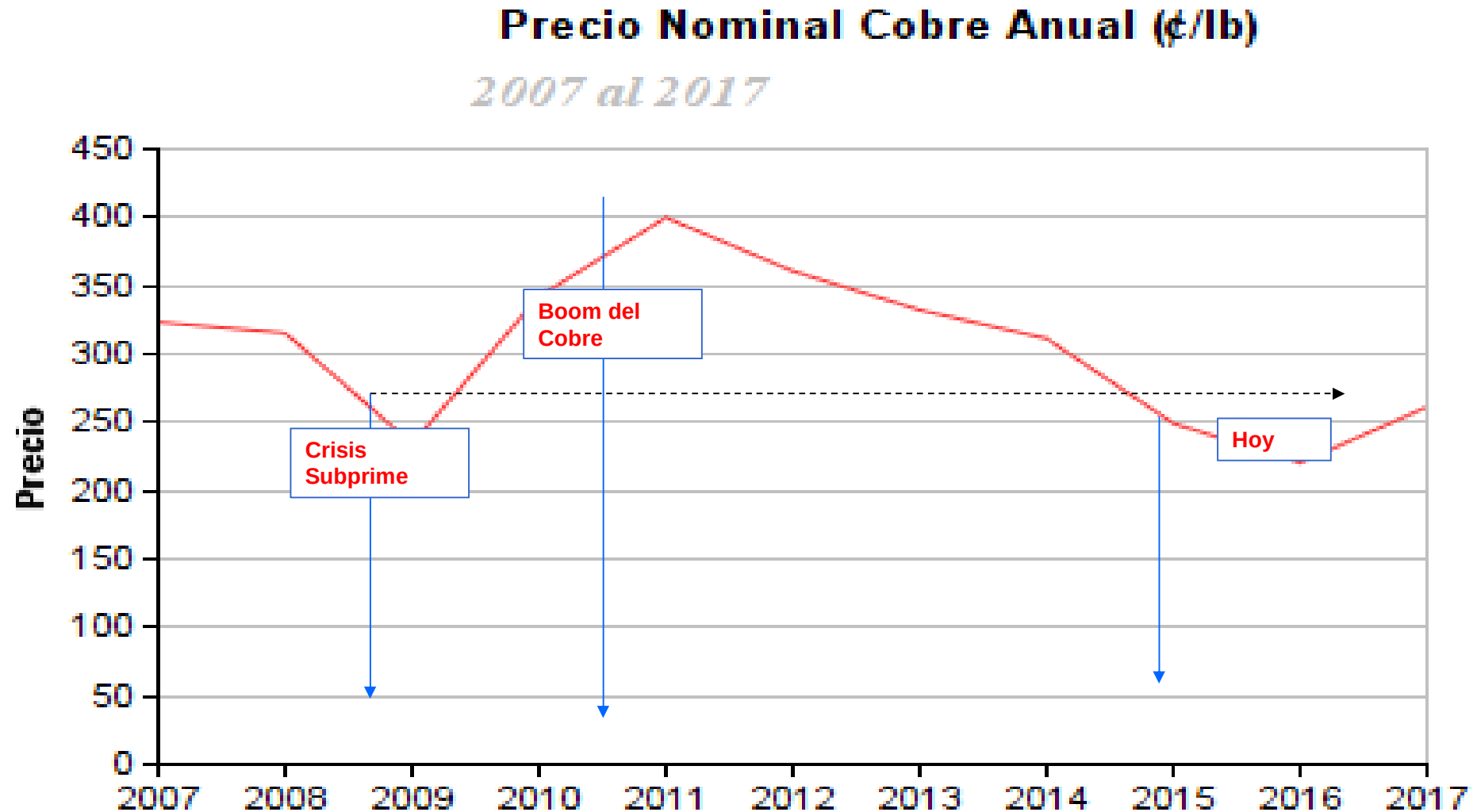
2016 en Chile

- ❖ Las remuneraciones por su parte, también mostraron un deterioro, según indica el Banco Central en la gráfica de más abajo.



Evolución del Precio del Cobre (Dólares x Libra)

Fuente Cochilco





Lo que se viene para el 2017

*La reforma laboral e impacto en el modelo de negocio
y la gestión de personas...*



Lo que se viene para el 2017

- ❖ El ambiente para el 2017 al parecer está principalmente impactado por la incertidumbre, tanto a nivel global como nacional.
- ❖ El gobierno del Presidente Trump está marcando cambios que la comunidad está tratando de comprender, dado al alto impacto que están generando sus decisiones en el corto tiempo que lleva en el poder.
- ❖ El panorama chileno también se encuentra en una situación poco clara, enmarcado en un año electoral, con implicancias políticas, sociales y económicas.
- ❖ Aún no se tiene claro el impacto que tendrá la devastación producida por los históricos incendios que hemos sido testigos a comienzos de este año.
- ❖ Las proyecciones del crecimiento del PIB para este año, siendo optimista, se sitúan en un 2%, lo que platea un panorama complejo para nuestro país.
- ❖ Los altos niveles de judicialización de una cantidad importante de temas país, han llevado a altos niveles de controversia, los que, sumados a los movimientos sociales, que cada vez han tomado más fuerza, por lo que se visualiza un escenario complejo de manejar con la reforma laboral que entre en vigencia este 1° de abril.
- ❖ Todo lo anterior, demandará establecer nuevos escenarios y estrategias para abordarlos, por lo que los liderazgos deberán enfocarse por canalizar adecuadamente los esfuerzos para lograr mejores equilibrios de todas las implicancias que están en juego.
- ❖ La paz social, la gobernabilidad, el crecimiento sustentable, la disminución de la brecha de desigualdad, mejorar los niveles de seguridad ciudadana, la educación, entre otros aspectos, serán materias presentes en todo nuestro que hacer.
- ❖ Se deberán establecer bien las prioridades del actual gobierno y del próximo presidente, quienes deberán hacer propuestas con una perspectiva de más largo plazo.

La reforma laboral e impacto en el modelo de negocio y la gestión de personas...



- ❖ Considerando las variables descritas anteriormente, al escenario proyectado, se deben agregar las implicancias de las reformas estructurales impulsadas por el actual gobierno, destacándose en este caso la **Reforma Laboral**.
- ❖ Esta nueva reforma laboral, entra en vigencia el 1° de abril del 2017, y a nuestro entender, tendrá impactos relevantes en todo el quehacer nacional, los cuales deben ser visualizados y comprendidos por todos los actores involucrados.
- ❖ Los empresarios y sus administraciones se verán en la necesidad de leer e interpretar bien los cambios que esta reforma contempla y con ello poder generar acciones que permitan gestionar de forma adecuada estas materias, las cuales tendrán impactos que no se han visto en los últimos 40 años.
- ❖ Basado en lo anterior, queremos dar una visión de lo que pensamos podría ocurrir y como enfrentarlo.

La reforma laboral e impacto en el modelo de negocio y la gestión de personas...

- ❖ La reforma laboral plantea varios cambios, sin perjuicio de ello, creemos que los 3 elementos de mayor relevancia y transcendencia son los siguientes:

Derecho de Huelga

- ❖ **Hoy:** Si bien se reconoce ese derecho, se permite el reemplazo de trabajadores en dicha situación, como también se permite el descuelgue.
- ❖ **Con la Reforma:** Se reconoce expresamente el derecho y se prohíbe el reemplazo interno y externo de trabajadores en huelga. Se reconoce el derecho a reintegro con criterios diferenciados por tamaño de empresa.
- ❖ Se establece como práctica desleal el cambio de establecimiento de un trabajador durante la huelga.
- ❖ Asimismo, se reconoce el derecho de los no huelguistas a seguir prestando servicios y se prohíbe impedir durante la huelga, por medio de la fuerza, el ingreso a la empresa del personal directivo o de trabajadores no involucrados en ella.



La reforma laboral e impacto en el modelo de negocio y la gestión de personas...

Extensión de Beneficios

- ❖ **Hoy:** Se extienden los beneficios de la negociación colectiva a los trabajadores no sindicalizados si el empleador así lo decide, sin consulta al sindicato.
- ❖ **Con la Reforma:** Los beneficios se pueden extender si así lo acuerdan las partes, es decir, empleador y sindicatos en la negociación colectiva.

Titularidad

- ❖ Esta incertidumbre se genera porque no se dictó una ley que corrigiera los efectos producto del fallo del TC.
- ❖ El proyecto original establecía que estos Grupos podían negociar colectivamente sólo si en la empresa no había Sindicato. Esta regla fue eliminada por el TC pero no se regula la forma en que negocia Colectivamente el Grupo Negociador. Este es un punto que será resuelto por la Dirección del Trabajo o los jueces Laborales.



La reforma laboral e impacto en el modelo de negocio y la gestión de personas...

- ❖ Consideramos que estas 3 modificaciones a la Ley Laboral, producen un cambio cuántico en la relación laboral entre empresa y trabajadores.
- ❖ La ley vigente que expira el 31 de marzo próximo, en la práctica es inocua para la gestión de la empresa o de costos marginales, ya que en todo tiempo la gerencia podía reemplazar a los trabajadores sindicalizados en huelga. Sin embargo en pocos días más esto ya no será posible y necesariamente deberán establecerse acuerdos entre la administración y las cúpulas sindicales.
- ❖ ¿Que implica esto? Varias cosas....
- ❖ Hasta hoy muchas empresas no tienen sindicatos, ni menos prácticas sindicales, ya que el tema laboral no era parte de los riesgos operacionales y por tanto con bajo o nulo impacto en la rentabilidad del negocio. Eso a contar de abril próximo cambiará sustantivamente, ya que el sindicato, en caso de existir, por ley tomará mucha más fuerza que la que tiene hoy en día, fuerza que pensamos van a ejercer.
- ❖ Este solo cambio hará proliferar la sindicalización, asunto que hemos constatado en varios benchmark que hemos realizado.
- ❖ Si asumimos por tanto que la sindicalización aumentará, dado que el marco legal será mucho más conveniente para la fuerza laboral, las empresas deberán prepararse para administrar adecuadamente estos nuevos desafíos y con ello poder hacer sustentable el negocio y sus modelos de gestión.
- ❖ Cada vez tomará más importancia la forma de explicitar la agenda laboral, basado en claras definiciones de la administración, haciendo saber su posición en relación a materias laborales, consistencia de las declaraciones versus las actuaciones y transparencia, que obligan a vivir de forma profunda los códigos de conducta que plantean las organizaciones.
- ❖ La agenda laboral y su contenido, será un factor relevante de gestión de la organización, vinculada a procesos de gobernabilidad, impactando la productividad del modelo de negocio.

La reforma laboral e impacto en el modelo de negocio y la gestión de personas...

- ❖ Quienes han desarrollado capacidades organizacionales para gestionar el modelo de relaciones laborales, incluyendo la gestión sindical, estarán en un mejor pie para enfrentar los complejos escenarios que se visualizan en estas materias.
- ❖ Un Directorio lejano en estos asuntos, también se presenta como una debilidad del modelo de gestión de la organización, por tanto se hace recomendable agregar en su agenda de Gobierno Corporativo las Relaciones Laborales, como parte del modelo de riesgos de la organización, en especial aquellos que son intensos en mano de obra, tanto con trabajadores propios, como con terceros.
- ❖ Un reto mayor será trabajar con los niveles gerenciales y en especial con el mando medio para capacitarlos y alinearlos para administrar la nueva etapa que se avecina.
- ❖ Ya no es posible pensar que la responsabilidad de la gestión de las Relaciones Laborales, sólo es una responsabilidad de la Gerencia de Personas. Muy por el contrario, esta instancia de gestión, vinculados al capital humano, será una responsabilidad compartida con todo el nivel gerencial de la organización.
- ❖ Ya estamos observando un término que tomará relevancia en el corto plazo, denominado CORRESPONSABILIDAD de gestión entre las gerencias de la organización.
- ❖ La gerencia de finanzas deberá considerar en sus análisis financieros, los costos asociados a esta reforma. Deberá considerar y calcular el costo asociados a paralizaciones efectivas e impacto en la rentabilidad. El cálculo del VAN o TIR ahora deberá tener presente esta variable, ya que, de lo contrario, es probable que las proyecciones no se cumplan.
- ❖ Todo lo anterior hace inferir que se está escribiendo un cambio en el sistema de gestión, lo que implicará generar una nueva cultura de relacionamiento, basada en la transparencia, cercanía y un adecuado balance entre los desafíos de negocios y las necesidades de las personas.
- ❖ En opinión de 3SP, hoy la gestión sindical se transformará indiscutiblemente, en un factor crítico de la organización, con alto impacto en el negocio.

La reforma laboral e impacto en el modelo de negocio y la gestión de personas...

- ❖ Aquellas empresas que establecían como un logro “el no tener sindicatos”, pareciera ser que deberán replantear su estrategia, ya que se percibe en las empresas, que la gestión sindical será algo estable y transversal, tal como lo es la gestión financiera.
- ❖ Lo anterior también nos hace concluir que aquellas Empresas que tengan más desarrollada la capacidad organizacional de gestionar estructuras sindicales, se verán reflejadas beneficiosamente, ya que éstas les permitirán mitigar el riesgo operacional y de paralización, impactando virtuosamente al desempeño del negocio, lo que también les debiera permitir gestionar de mejor forma el efecto en los costos de mano de obra y por tanto sus costos estructurales.
- ❖ El fenómeno anterior tendrá alto impacto en los niveles profesionales y de supervisión, el cual ha registrado bajos índices de sindicalización hasta hoy, por tanto, la administración deberá tomar conciencia de este potencial cambio y definir cómo lo manejará. Este desafío no será irrelevante, ya que en muchos casos estos estamentos son parte o están muy cercanos a la administración o el dueño.
- ❖ ¿Qué haremos si se sindicalizan nuestro mando medio?, ya que todos los cambios de esta reforma van en esa dirección.
- ❖ Pareciera ser más adecuado tener que generar mejores prácticas sindicales con la Supervisión, versus iniciativas de contención para evitar la sindicalización, ya que esta última tiene el riesgo de no ser legitimada con altos costos, lo que hacen cuestionable su sustentabilidad.
- ❖ La Unidad de Relaciones Laborales conocida a la fecha, ya no será suficiente que sea sólo de carácter operativa y que sólo gestione temas higiénicos.
- ❖ Los desafíos que se demandarán para esta unidad es que sea una estructura, mucho más profesional y sofisticada, de carácter holístico, que vincule los temas de negocio, las necesidades de las cúpulas sindicales, los trabajadores y en muchos casos los contratistas y las comunidades.

La reforma laboral e impacto en el modelo de negocio y la gestión de personas...

- ❖ Desde el punto de vista organizacional, parece ser necesario revisar la forma en que se diseña la orgánica del negocio. Tal vez sea recomendable explicitar en el modelo organizacional de la empresa cómo se interactúa con las dirigencias sindicales, definiendo en dicha orgánica (organigrama) la existencia de estos actores como parte del modelo de negocio.
- ❖ Otro fenómeno potencial, que pensamos se producirá, tiene relación con la judicialización, la que pensamos aumentará de forma importante.
- ❖ Lo anterior lo basamos en la potencial proliferación de asesores laborales (abogados), que promuevan y ayuden la gestión sindical, ya que esto les podría acarrear interesantes ingresos, ya que estará involucrado el riesgo operacional de las empresas, asunto que no ocurre actualmente con la ley vigente, que rige hasta el 31 de marzo próximo.
- ❖ El efecto del asesor laboral creemos que tendrá impacto directo en 2 niveles,
 - ❖ Mayor nivel de conflictividad.
 - ❖ Aumento del costo laboral producto de las exigencias de las negociaciones.
- ❖ Tal vez un elemento que tampoco se ha visualizado adecuadamente por los Directorios y las Gerencias, es que las negociaciones por ley ahora solo podrán ser pactadas por periodos de 2 ó 3 años, donde pensamos que la Directiva Sindical tratará de negociar en la mayoría de los casos a 2 años.
- ❖ Si lo anterior es correcto, y le sumamos la necesidad de anticipar por ley los Servicios Mínimos, con 180 días de anticipación a la negociación colectiva, prácticamente estaremos negociando anualmente.
- ❖ Con la Reforma deberá entregarse más información de la que hoy se proporciona, tales como; planillas de remuneraciones (autorizados por cada trabajador); costos probables de mano de obra; balance general; plan de inversión y en la gran y mediana empresa la información periódica deberá ser entregada si cuenta con 5 o más trabajadores en cargo o función.

Resumen de las Principales Variables e Impactos

Ambiente y Entorno

1. Entorno político, económico y social más complejo.
2. Movimiento social activo.
3. Demandas sociales más sofisticadas.
4. Alta diversidad en la fuerza laboral (BB, X, Y, Z)
5. Reforma laboral contiene cambios importantes que podrían tener alto impacto en el negocio.
6. Mayor riesgo operacional del negocio, con impacto económico.
7. Aumento de la sindicalización.
8. Aumentos de asesores laborales sindicales.
9. Judicialización y costos asociados.
10. Mayor demanda por información y disponibilidad.
11. Aumento potencial de los costos en las negociaciones (costo de mano de obra y CAPEX)..
12. Aumento potencial de la conflictividad.

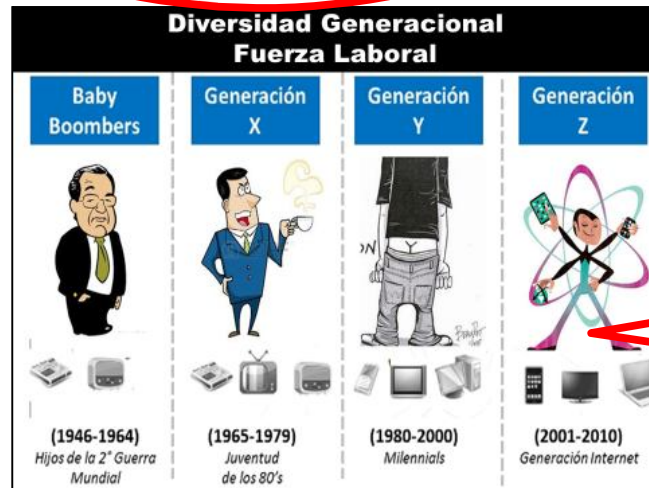
Desafíos Estratégicos

1. Entendimiento profundo de los cambios del entorno de mercado y su impacto en el negocio (alineamiento y capacitación nivel gerencial).
2. Foco en productividad y excelencia operacional.
3. Impecabilidad en la gestión de las relaciones laborales.
4. Cumplimiento riguroso de los acuerdos comprometidos (calidad y oportunidad).
5. Gestión sobre los mandos medios y re definir el foco de gestión de las RRLL.
6. Capacitación a jefaturas en todas las materias relevantes.
7. Preparación y entendimiento transversal de la agenda laboral, alineada a las prioridades de negocio.
8. Capacitación a las cúpulas sindicales.
9. Estrategias de mitigación de conflictos.
10. Desarrollo de estrategias para gestionar los servicios mínimos, antes de las negociaciones colectivas.
11. Plataformas de control gestión y monitoreo del modelo de relaciones laborales y gestión sindical.

Aspectos que Observar en estos Tiempos

REFORMA LABORAL

Tener presente impactos de la Reforma Laboral y generar capacidades para manejar los nuevos escenarios que se presentan, gestionando riesgos de paralización con consecuencias económicas, para enfrentar adecuadamente las demandas sindicales



3 Cambios Sustantivos de la Reforma Laboral

Promoción y Aumento de la Sindicalización

No Extensión de Beneficios

Titularidad

Sindicatos Única Contraparte

Huelga Sin Reemplazo

Paralización Alto Impacto en el Negocio

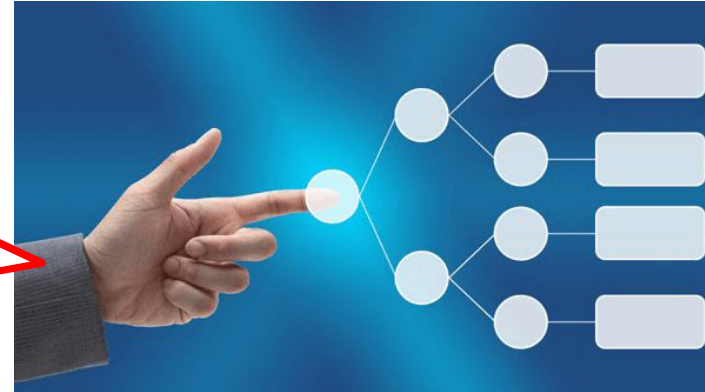
DIVERSIDAD LABORAL

Gestionar las diferentes generaciones laborales, con aproximaciones adecuadas, para administrar la diversidad de intereses y motivaciones. Los modelos tradicionales del pasado ya no sirven.

Aspectos que Observar en estos Tiempos

MODELO ORGANIZACIONAL

Revisar el modelo organizacional a las necesidades actuales, racionalizando posiciones y estructuras, de mayor nivel de productividad y menor costo.



MODELOS DE INCENTIVOS y BENEFICIOS

Adecuar todos los modelos de incentivos, alineándolos a los KPI que se necesitan gestionar en estos tiempos, calibrando de forma adecuada el garantizado con el variable.

Modernizar los beneficios mediante la flexibilización y mejorar la oferta considerando alta diversidad laboral.



Acerca de 3SP

Nueva Los Leones 0196 Of. 301
Providencia / Santiago / Chile
+56 2 23 78 92 25
+56 2 23 79 34 65
+56 2 23 79 34 66
www.3sp.cl

Gregorio de la Fuente Dreyfus
gregorio.delafuente@3sp.cl

Jorge Frauenberg Diaz
jorge.frauenberg@3sp.cl

Santiago de Chile, Marzo 2017

3SP Chile S.A.



- ❖ *Desde la experiencia y el conocimiento, proponemos visiones, ideas y acciones que ayudan a nuestros clientes a lograr sus metas de negocios.*
- ❖ *Cercanos y confiables para comprender los desafíos de nuestros Clientes.*
- ❖ *Flexibles para adaptarnos a cada realidad e Innovadores para generar propuestas diferenciadoras que agreguen valor.*
- ❖ *Relaciones estables y de largo plazo, basadas en el compromiso, la confianza y calidad de nuestros servicios*
- ❖ *Hacer que las cosas ocurran (H.Q.O.)*

Ámbitos de Acción 3SP Chile S.A.



3SP Chile S.A.

<i>Consultor</i>	<i>Mail</i>	<i>Celular</i>
<i>Gregorio de la Fuente Dreyfus</i>	<i>gregorio.delafuente@3sp.cl</i>	<i>+569 8 900 82 25</i>
<i>Jorge Frauenberg Díaz</i>	<i>jorge.frauenberg@3sp.cl</i>	<i>+569 8 900 82 26</i>
<i>Jeannette Rojas Pantoja</i>	<i>jeannette.rojas@3sp.cl</i>	<i>+569 8 818 83 89</i>
<i>Waldo Mayorga Lorca</i>	<i>waldo.mayorga@3sp.cl</i>	<i>+569 9 232 29 70</i>
<i>Rodrigo Castro Silva</i>	<i>rodrigo.castro@3sp.cl</i>	<i>+569 6 226 16 37</i>

Teléfonos : +56 2 23 79 34 65 y +56 2 23 79 34 66
Av. Nueva Los Leones 0196 - Oficina 301
Providencia
Santiago / Chile

