

Categoría 7 / Comunicación interna

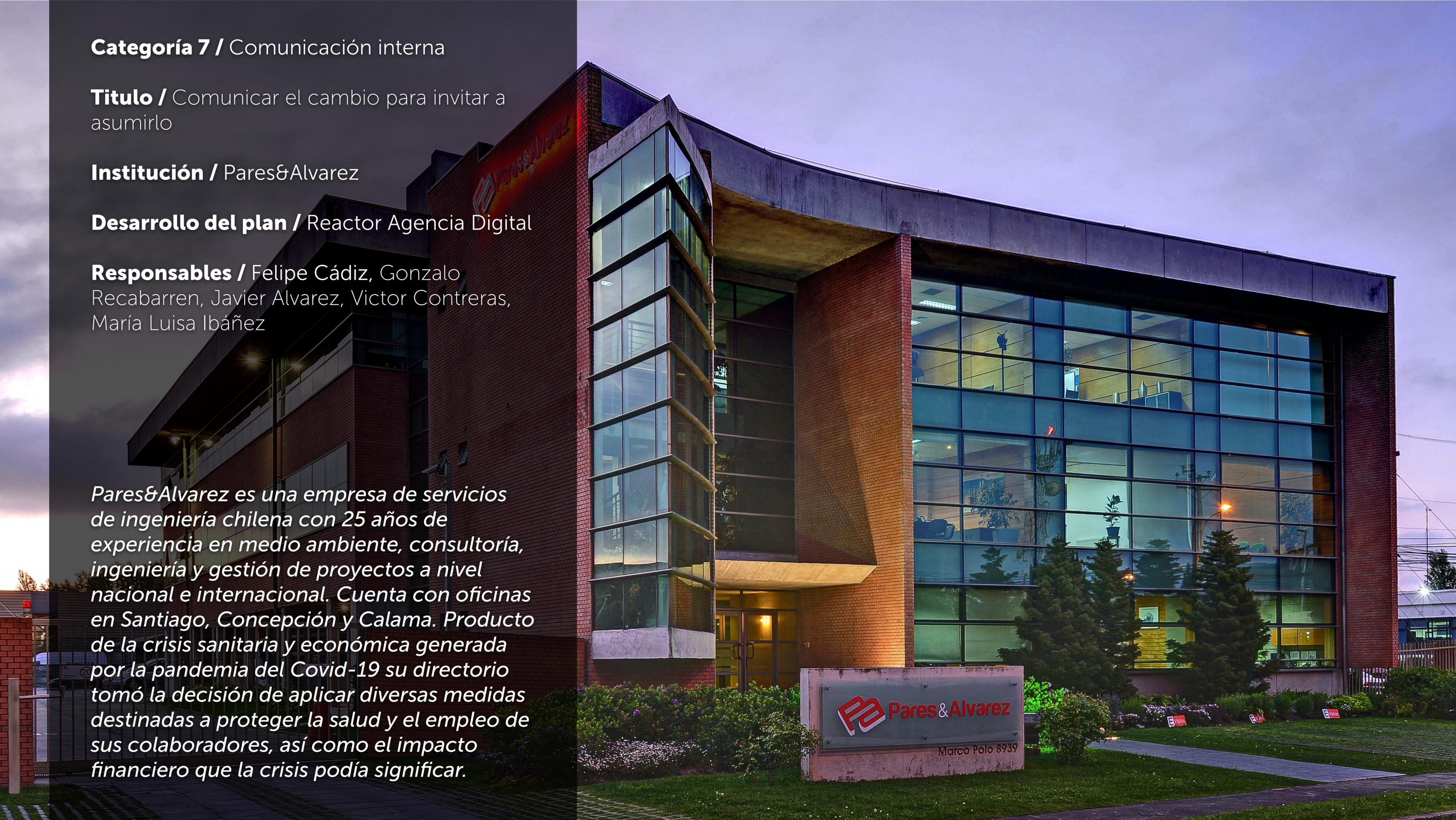
Título / Comunicar el cambio para invitar a asumirlo

Institución / Pares&Alvarez

Desarrollo del plan / Reactor Agencia Digital

Responsables / Felipe Cádiz, Gonzalo Recabarren, Javier Alvarez, Victor Contreras, María Luisa Ibáñez

Pares&Alvarez es una empresa de servicios de ingeniería chilena con 25 años de experiencia en medio ambiente, consultoría, ingeniería y gestión de proyectos a nivel nacional e internacional. Cuenta con oficinas en Santiago, Concepción y Calama. Producto de la crisis sanitaria y económica generada por la pandemia del Covid-19 su directorio tomó la decisión de aplicar diversas medidas destinadas a proteger la salud y el empleo de sus colaboradores, así como el impacto financiero que la crisis podía significar.



INTRODUCCIÓN Y DIAGNÓSTICO

En marzo de 2020 la pandemia del Covid-19 aterrizó en Chile y el resto del continente americano. Mientras la incertidumbre se instalaba tanto en los gobiernos como en el mundo privado, las empresas e instituciones comenzaron a tomar medidas para adaptarse a las nuevas condiciones. Una de ellas fue Pares&Alvarez, empresa de ingeniería de larga trayectoria con un equipo de 600 profesionales distribuido en 3 regiones de Chile.

Por primera vez en su historia, P&A tomó la decisión de pasar en el plazo de días a una modalidad 100% de teletrabajo. El proceso significó una fuerte presión para el departamento de TI de la compañía y generó incertidumbre en los colaboradores que, acostumbrados a trabajar en grupos y equipos compenetrados, nunca habían experimentado esta dinámica.

No era todo. El panorama económico que avizoraba el comité de crisis, conformado por los principales líderes de la compañía, no era bueno. El impacto de la crisis era desconocido, no tendría plazos definidos y era seguro que afectaría la inversión y con ello los proyectos de ingeniería por los que P&A competía. El directorio tomó una decisión compleja: reduciría la jornada de todos sus trabajadores en un 25% y por consiguiente también las remuneraciones.

El objetivo era alargar los proyectos en que ya estaban trabajando y disminuir al máximo la necesidad de iniciar un proceso de despidos. Si los colaboradores aceptaban la rebaja (firmando un nuevo contrato), estarían protegiendo el trabajo propio, pero también el de todos sus compañeros. A pesar de que la baja de remuneraciones llegaría hasta el 40% entre los principales gerentes y que los socios no retirarían ningún tipo de dividendo, había conciencia de lo difícil que era comunicar todo este

proceso entre personas que aún no avizoraban los impactos que el Coronavirus tendría en el mediano plazo.

Con el objetivo de diseñar e implementar una estrategia de comunicación interna y digital, es que P&A convocó a Reactor, que en una primera instancia levantó rápidamente cuáles eran los principales desafíos y oportunidades:

1. En esos primeros días de marzo, las personas estaban empezando a comprender lo que el Covid significaba en términos sanitarios, sin embargo, estaban muy lejos de imaginar el impacto profundo que vendría luego para la economía. Por ello, cualquier medida de alerta en esa línea se hacía más difícil de comunicar y asumir.
2. P&A no había construido hasta ese momento una fórmula de comunicación interna capaz de ser distribuida por canales digitales. Hoy era inminente hacerla desde cero, pues era la única vía que habría para fomentar la adopción del cambio (teletrabajo), así como la comprensión y confianza en las distintas decisiones que tendría que abordar la dirección de la compañía en la medida que la crisis fuera avanzando.
3. Por último, las señales que desde lo interno, salieran y proyectaran al mundo externo (principalmente clientes) eran clave. En caso de manejar bien la situación, la compañía tenía la oportunidad de mostrarse como una empresa capaz de adaptarse rápido a las nuevas condiciones, fortaleciendo su imagen en términos de confianza, profesionalismo e innovación.

PROPUESTA DE CAMPAÑA: LA ESTRATEGIA

La estrategia diseñada se basó en 3 pilares:

1. Cuidado de la salud
2. Sustentabilidad económica de la empresa
3. Comunicación permanente

El rostro y vocero principal de la crisis frente a los colaboradores sería el presidente y fundador de la compañía, Javier Alvarez. No era nada de común que Alvarez asumiera un protagonismo de este nivel de cara a los equipos de trabajo. El solo hecho de que lo hiciera era una señal, suficientemente ponente, para que se entendiera la complejidad de lo que se enfrentaba.

Así como no era común que el presidente de la compañía asumiera un rol tan protagónico de cara a los colaboradores, tampoco lo era compartir información de manera activa. Llamamos a esta estrategia: honestidad brutal. Diríamos las cosas a tiempo y compartiríamos con los colaboradores mucha información a la que no habrían pensado nunca acceder: los meteríamos incluso dentro de una reunión de directorio.

La estrategia se desarrollaría paso a paso en las siguientes etapas:

1. Presentación de la situación
2. Reconocimiento a los colaboradores
3. Diagnóstico y análisis para la toma de decisiones
4. Medidas solidarias: reducción de la jornada

5. Informes de estado permanente: información comercial y estado de la compañía
6. Socialización de futuros cambios

La estrategia se implementaría vía intranet y correos corporativos usando videos (en formato para celulares), material gráfico y documentos.

La primera acción tendría un carácter formal: el presidente de la compañía se dirigía a todo su equipo dando cuenta de las medidas tan rápidamente tomadas, invitándolos a estar en calma e informando que se había creado un comité de crisis que los mantendría informados de los siguientes pasos. Al día siguiente de esta carta, se iniciaba la comunicación audiovisual.

DESARROLLO Y EJECUCIÓN DEL PLAN

De ahí en más las comunicaciones pasaron a ser un aspecto central del comité de crisis. Dos consultores de Reactor se sumaron a las reuniones que se desarrollaban 3 veces por semana.

El plan se inició con 2 acciones casi conjuntas:

- Un video en que el presidente de la empresa se dirigía a sus colaboradores y les anunciaba los 3 pilares en que se basaba la estrategia, poniendo especial énfasis en las comunicaciones: "Esta propia comunicación y las próximas que van a venir -en las más diversas formas- serán muy importantes para que nos mantengamos cohesionados", planteó. Con ello se iniciaba una nueva era en las comunicaciones internas de P&A.
- Una guía para el teletrabajo, diseñada por Reactor y distribuida a todos los colaboradores.

El objetivo de esta etapa era comenzar a instalar que la situación era compleja y estaba trabajando para tomar decisiones. La más evidente era la que todos ya experimentaban en sus casas y, por lo mismo, la adaptación al teletrabajo era la principal preocupación inicial.

Tras la guía, siguió a la semana siguiente, un video protagonizado por trabajadoras y trabajadores, en los que ellos comentaban su experiencia de adaptación a la nueva modalidad.

Mientras tanto, Javier Alvarez, daba una entrevista al Diario Concepción, en la que alertaba del duro golpe económico que significaría la pandemia.

La entrevista se distribuyó vía el LinkedIn oficial de la empresa y tuvo 4 mil visualizaciones.

Este fue un momento clave: la compañía informó con una carta de su gerente general, sobre la medida solidaria de rebaja de jornada y sueldos en un 25%, por un período de 4 meses. Los colaboradores tendrían las siguientes semanas para hacer consultas y firmar el nuevo contrato si es que accedían a las nuevas condiciones.

Paralelamente se le compartió a toda la empresa un video resumen de la reunión de directorio. El video tenía una duración de 7:26 minutos e incluía un análisis de la crisis, que había realizado en la ocasión, el economista y director del Centro de Estudios Horizontal, Sebastián Izquierdo. La señal era de transparencia en la información: el mismo análisis que llevaba a la toma de decisiones que afectaban a todos, podía ser visto por todos.

El proceso resultó un éxito y el 99% de la empresa firmó el nuevo contrato en pocos días. Reconocer esa acción y fortalecer su carácter solidario fue el siguiente paso. Se desarrolló entonces un emotivo video en que los colaboradores se daban las gracias entre ellos. Entre todos cuidaban salud y también sus trabajos.

Seguió a esto una serie de acciones:

- Encuesta de situación laboral en hogares, para conocer las realidades de cada colaborador.
- Video de reconocimiento a los colaboradores en que se veía como estaba funcionando la empresa 100% en teletrabajo.

DESARROLLO Y EJECUCIÓN DEL PLAN

- El resumen ejecutivo de todas medidas en un video a cargo de la gerenta de administración y finanzas.
- Video análisis del estatus comercial de la empresa, a cargo del gerente comercial, transparentando la caída en propuestas solicitadas y cómo se estaban analizando las perspectivas para los meses que venían.
- Una entrevista video-grabada del presidente de la empresa a un médico especialista, que explicaba el avance de la pandemia y las medidas sanitarias que debían adoptar todas las personas.
- Entre otras.

Paralelamente había algunas buenas noticias: Pares&Alvarez ganaba su primer gran contrato negociado completamente en teletrabajo. La noticia se daba a conocer al mercado vía LinkedIn con 11 mil personas consumiendo la información, que fue segmentada estratégicamente a los clientes e industrias con los que P&A desarrolla su labor. Entrevistas y columnas de sus directores y principales ejecutivos se distribuyeron por la misma vía. La señal era clara, la empresa seguía a toda máquina en plena pandemia. El video de los trabajadores en 100% teletrabajo se hizo público y lo vieron 6 mil personas.

Como paso más reciente (dado que esta estrategia sigue en operación hoy) se diseñó el ciclo: P&A Conversa. Este se inició con un webinar interno en que toda la compañía se reunió con el presidente, el gerente general y el gerente comercial. Ellos dieron un status general de toda la empresa y respondieron preguntas abiertamente.

Esta acción coincidió con la entrega la información de que la rebaja de jornada y remuneraciones se mantendría hasta finalizar el 2020. Esta vez las nuevas filas de contrato solo demoraron 3 días. La comunicación había hecho sus efectos y el compromiso de los colaboradores mostraba ser muy alto.

P&A Conversa siguió con un ciclo colaborativo. Durante 3 días la empresa se reunió por Zoom, en 6 grupos que a su vez se separaban en salas de 12 a 15 personas para conversar. La cita en la que daba la bienvenida el presidente de la empresa, tenía como objetivo que todos manifestaran sus ideas para futuros cambios en las formas de trabajo a partir del retorno a las actividades. El objetivo era discutir si los aprendizajes de la pandemia podían permitir a la empresa adoptar distintas modalidades de contratos y de trabajo (presencial, a distancia, mixto, etc.). Más de 400 colaboradores participaron de la instancia.

RESULTADOS Y EVALUACIÓN

El plan de comunicaciones sigue hoy en plena operación, tras cumplirse 5 meses desde su inicio. Los resultados han sido excelentes y se demuestran en diversos planos. La compañía ha sorteado muy bien la crisis, manteniendo estable su nivel de productividad. Los colaboradores, han agradecido la comunicación han adoptado las medidas (algunas muy duras) sin mayores reparos. Los resultados hasta ahora, permitieron entregar un bono de reconocimiento de \$500.000 pesos a todos los trabajadores con jornada reducida.

La más reciente instancia de conversación y colaboración ha sido particularmente agradecida y valorada. Mientras se escribe este caso, nos encontramos en un proceso de encuesta para evaluar la percepción de la actividad.



Pares & Alvarez
INGENIERIA Y PROYECTOS

P&A CONVERSA

Jornada colaborativa sobre nuevas formas de trabajo. ¡Te queremos escuchar!

 **Martes 4 de agosto**  **15:00 hrs**  **Modalidad Virtual**

Invitan Javier Álvarez - Presidente P&A
Victor Contreras - Gerente General