

WHITE PAPER

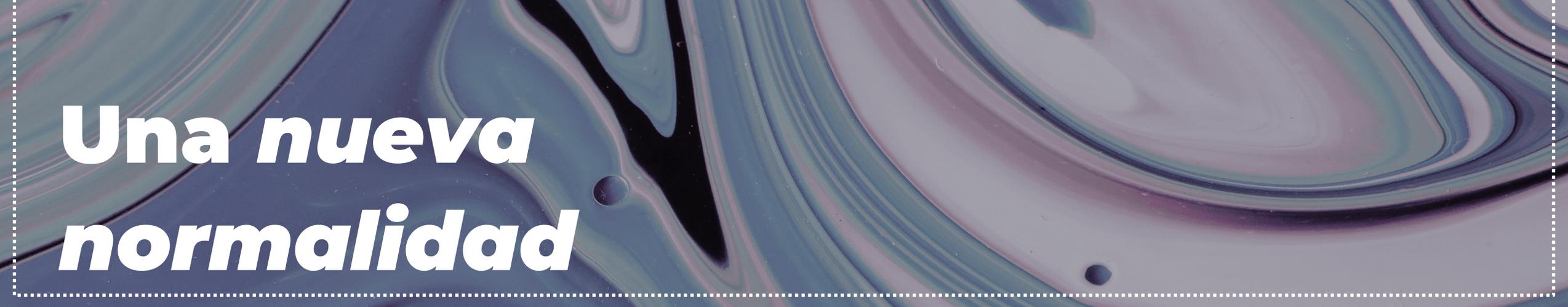
Gestión de personas: navegando la crisis



KINGSLEY GATE
PARTNERS



virtus
partners



Una *nueva normalidad*

El surgimiento del Covid-19 y la crisis que ha generado, nos ha forzado como sociedad y empresas a cuestionarnos cómo adaptamos los liderazgos, los equipos y las organizaciones a los desafíos que nos plantea. En esta etapa y en forma adicional a las medidas de contingencia, surge también la oportunidad de pensar en las implicancias a largo plazo que esta *nueva normalidad* generará en nuestros negocios y las estrategias que necesitaremos para enfrentarla.

En este marco, Virtus Partners en conjunto con Kingsley Gate Partners desarrolló el conversatorio “**Gestión de personas: navegando la crisis**”, donde más de cien gerentes generales y gerentes de recursos humanos de algunas de las empresas más grandes de Chile se reunieron virtualmente para compartir ideas, experiencias y aprendizajes, los cuales fueron recopilados en este documento, con miras a contribuir al desempeño de las organizaciones frente al nuevo contexto.

Anfitriones del encuentro



Marcelo Larraguibel

Socio Virtus Partners

marcelo.larraguibel@somosvirtus.com
+56 9 9817 1435



Claudia Marfin

Socia Virtus Partners

claudia.marfin@somosvirtus.com
+56 9 9829 0041



Eduardo Antunovic

Socio Kingsley Gate Partners

eantunovic@kingsleygate.com
+56 9 8289 1737



Lucy Krell

Socia Kingsley Gate Partners

lkrell@kingsleygate.com
+56 9 7977 3221



Alan Mac Donald

Socio Kingsley Gate Partners

amacdonald@kingsleygate.com
+56 9 9872 9735

Panelistas del encuentro



María Eugenia de la Fuente
Gerente División Personas
y Comunicación Santander



Felipe Straub
Gerente de Recursos
Humanos Entel



Fernando Morelli
Gerente Corporativo de
Personas de Agrosuper



Francisca Prieto
Gerente Corporativo de
Personas Falabella



Gonzalo Muñoz
Gerente Corporativo de
RRHH de Coca Cola Andina



Miguel Ángel Ruiz
Senior Director HR Talent
and Culture Walmart



Marcelo Álvarez
Vicepresidente de
RRHH Codelco



Gabriela Ugalde
Gerente de RRHH
Corporativo CCU



Iván Mergudich
LatAm VP HR and
Corporate Affairs Aramark



Stephanie Shaw
Directora de Recursos
Humanos Teck



Manuel Somarriva
Gerente Legal y Personas
Forus



Fernando Martínez
Rector AIEP

Dos focos:

Frente al nuevo escenario, el foco de las compañías se centra en dos líneas principales: **asegurar el cuidado de las personas** y **mantener la continuidad operacional**.

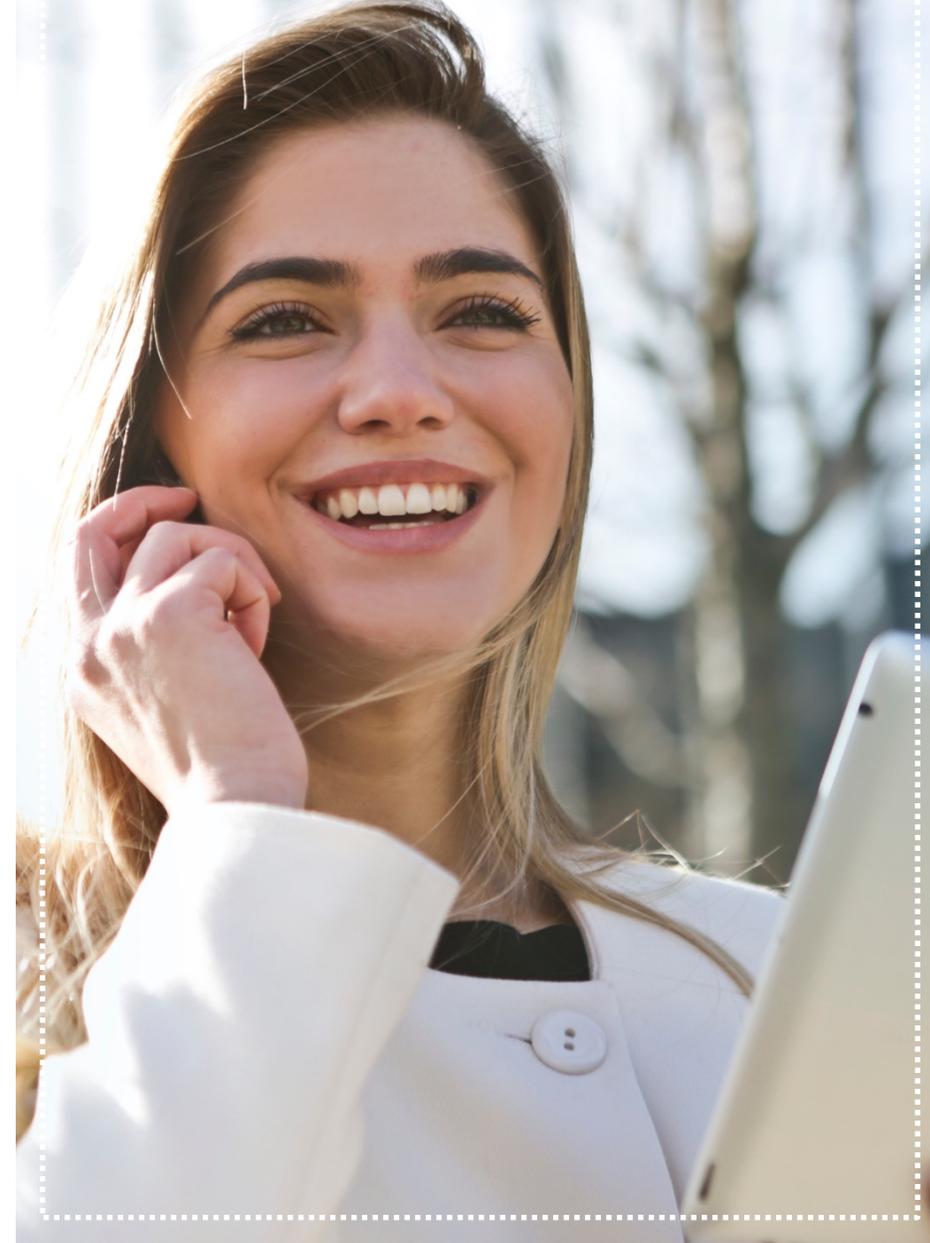
Esto ha generado iniciativas concretas y aprendizajes valiosos que pueden ser incorporados de manera estructural en ADN de las compañías, volviéndolas más resilientes y flexibles para adaptarse a los cambios en el mercado.



1. Proteger la salud física y mental de los colaboradores

Una de las primeras acciones ejecutadas por las compañías fue establecer cuarentenas voluntarias, implementando el teletrabajo cuando fuese posible y protegiendo a los grupos de mayor riesgo enviándolos a sus casas, incluso cuando sus labores implicaban trabajo en terreno. Además se ha **reforzando la comunicación interna**, con líderes que comparten actualizaciones laborales, así como también contenidos más personales enfocados, por ejemplo, en cómo ejercer bien el rol de padres, o cómo cuidar la salud mental durante la crisis.

Para operar en circunstancias de riesgo, **los equipos necesitan sentirse cuidados**, por lo que aquellas compañías donde el trabajo remoto no es viable han implementado fuertes protocolos a nivel de procesos, monitoreo interno, equipamiento de protección, zonas de cuarentena y cordones sanitarios, los que son comunicados constantemente. Además, algunas han implementado plataformas de apoyo en terreno y en línea, como por ejemplo, call centers de “Salud Responde”.



2. Implementar el teletrabajo en un contexto de crisis sanitaria

La mayor parte de las compañías han implementado exitosamente el teletrabajo para aquellas posiciones que no requieren presencia en terreno, lo que ha implicado la habilitación de computadores y dispositivos móviles con las herramientas necesarias, el establecimiento de buenas prácticas de teletrabajo y el desarrollo de canales de consulta, entre otros.

Debemos tener presente que **este cambio no sólo se trata de trabajo remoto, sino que ejecutarlo en un contexto crisis sanitaria**, lo que significa que además de encontrarse expuestos a las distracciones propias del hogar, nuestros colaboradores también tienen problemas y preocupaciones relacionados a la pandemia. Esto implica tener **mayor flexibilidad y gran empatía** con ellos, además de ser muy explícitos en los mensajes, objetivos y agenda, para que que puedan enfocarse de mejor forma en lo que se espera de cada uno, contribuyendo a reducir el estrés de los equipos.





3. Comunicar de forma constante, coordinada y centralizada

La comunicación ha cobrado un rol protagónico entre las acciones implementadas por las compañías de cara a la crisis. Es así que muchas han **intensificado sus esfuerzos de comunicación interna, haciéndola oportuna, transparente, coordinada y constante**, para mantener a la gente informada y proveer un cierto grado de certeza frente a rumores y confusión.

Existen experiencias donde se están realizando videoconferencias diarias con más de mil personas conectadas, donde además de informar entregan reconocimiento a los colaboradores y refuerzan los protocolos a seguir. Muchas veces, los voceros designados son el Presidente o CEO de la compañía.

Esta se realiza a través de distintos canales, con gran empatía y énfasis en el sentido humano de la contingencia.



4. Medir para ejecutar acciones precisas y efectivas

Algunas compañías han implementado sistemas de medición continua a través de encuestas, que permiten comprender la situación de los colaboradores y **elaborar un diagnóstico del impacto en la vida de las personas, tanto a nivel personal como profesional**. Algunos de los elementos medidos consideran temas de comunicación, cuidado de las personas y organización del trabajo, entre otras.

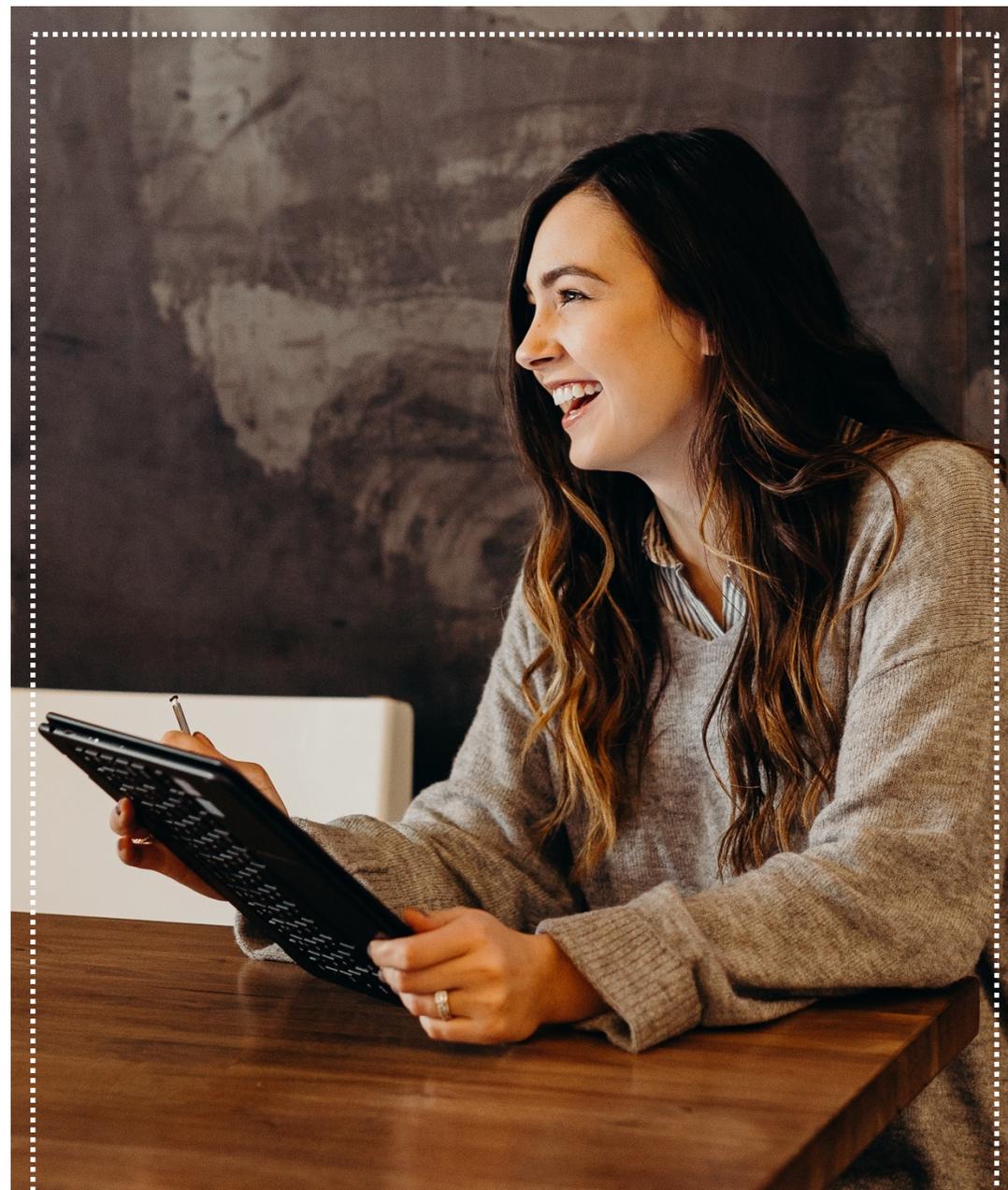
Contar con información detallada y precisa permite potenciar iniciativas exitosas, generar las que faltan o reenfocar las que no cumplen con el objetivo.

5. Aumentar el engagement

Las compañías necesitan enfocarse en la contención, así como acciones que permitan la continuidad operacional, entregando un renovado sentido de propósito. Esto se traduce en conversatorios grupales, talleres de mindfulness, coaching y atención psicológica en línea, entre otros.

Los líderes son los principales habilitadores para gestionar y **acompañar el proceso emocional de las personas**, a través de un liderazgo visible, más cercano y empático, generando mayor empatía y haciendo que las personas se sientan escuchadas y comprendidas.

Es **necesario y fundamental trabajar en la moral del equipo, reforzar el sentido de responsabilidad y elevar la misión de la compañía** para cimentar el nivel de *engagement* y compromiso interno. Este esfuerzo implica no sólo reforzar las medidas de seguridad para cada uno de los colaboradores, sino también fomentar su cumplimiento en cada familia.



1. Adecuar modelos operativos para minimizar riesgo

Algunas compañías vivieron de cerca el inicio de la expansión del virus gracias a sus operaciones en el epicentro de la pandemia: China. Esto les permitió tomar **medidas tempranas para minimizar el riesgo de contagio**, estableciendo cuarentenas obligatorias tras viajes internacionales, realizando un trazado efectivo de los grupos de riesgo y contactos directos, y reduciendo la densidad en áreas comunes.

En el caso de compañías con operaciones regionales importantes, el primer desafío fue aprovechar la escala internacional, ya que el negocio se ha visto afectado de distintas formas en cada mercado. El equipo ha tomado mayor protagonismo como agente de valor, **aprendiendo en forma continua de las experiencias exitosas en otros países**, cómo reaccionan los clientes y qué medidas es necesario revisar y ajustar.



2. Establecer protocolos claros

Las compañías con operaciones intensivas en terreno presentan un desafío particular: **compatibilizar el cuidado de los colaboradores con la continuidad operacional** cuando la operación remota no es viable. En este sentido, algunas empresas han implementado **protocolos de seguridad preventivos** (uso de equipamiento de seguridad, turnos diferenciados, sanitización de instalaciones, etc.) y reactivos (cuarentena y seguimiento para casos de contagio confirmados), e instaurado **centros de control que permitan dar información diaria** a los empleados y sus familias.

La información, idealmente centralizada, coordinada y con flujo constante, debe reducir la incertidumbre. Esto puede ir acompañado de plataformas de apoyo en terreno y en línea para entregar seguimiento y cercanía a los equipos operando en zonas críticas.





3. Implementar equipos de gestión de crisis

La mayoría de las compañías han conformado **equipos de gestión de crisis**: una especie de torre de control que monitorea temas de personas, así como también todos los procesos clave de la compañía.

Estos incluyen tanto a los equipos directivos locales y/o regionales, como a los gerentes de RRHH, permitiendo agilizar la toma de decisiones y coordinar adecuadamente las diferentes operaciones, con protocolos que se autorizan diariamente.

Al mismo tiempo, algunas compañías han creado nuevos espacios de coordinación con los distintos stakeholders, como los líderes sindicales, recogiendo periódicamente inputs y sugerencias.

4. Mejorar el flujo de caja

La continuidad operacional va de la mano con una **adecuada gestión financiera**, por lo que las compañías han tomado medidas para mejorar los flujos de caja actuales, con reducciones de costos, y mantener un nivel de endeudamiento que impida una pérdida futura de competitividad.

Para esto, algunas empresas están evaluando sus necesidades de CAPEX y OPEX, tratando de reducir el gasto de las inversiones en el corto plazo. Muchas están recortando gastos suntuarios, como pasajes en Business, deteniendo las contrataciones y tratando de renegociar contratos, como por ejemplo, los arriendos de oficina e infraestructura.



Aprendizajes

1

La normalidad volvió a cambiar. Debemos **potenciar nuestras capacidades adaptativas sociales, organizacionales y personales;**

2

Necesitamos un **mayor foco en la colaboración**, rompiendo silos y generando espacios de interacción que normalmente no fluyen de forma natural;

3

Debemos trabajar en una reconfiguración del trabajo: quién hace el trabajo, dónde lo hace y qué capacidades necesita la empresa para transformarse;

4

La evaluación permanente de riesgos críticos es una práctica que deberá continuar una vez que se levanten las restricciones;

5

La medición es un proceso fundamental. **Los procesos de captura de información deben ser robustos y ágiles;**

6

Es clave **repensar la comunicación para los colaboradores**, siempre transmitiendo empatía en los mensajes y generando sentido de propósito en ellos;

Aprendizajes

7

La coexistencia de la vida laboral y personal en un mismo espacio es parte de la *nueva normalidad* y traerá consecuencias significativas en términos de home office, automatización y liderazgos más adaptativos;

8

Hoy **existe una aceleración en la transformación digital y el uso de herramientas digitales** que debemos aprovechar a futuro. Es buen momento para innovar;

9

Debemos aprender de la experiencia de países y empresas que ya están superando la crisis, elaborando planes de acción frente a distintos escenarios;

10

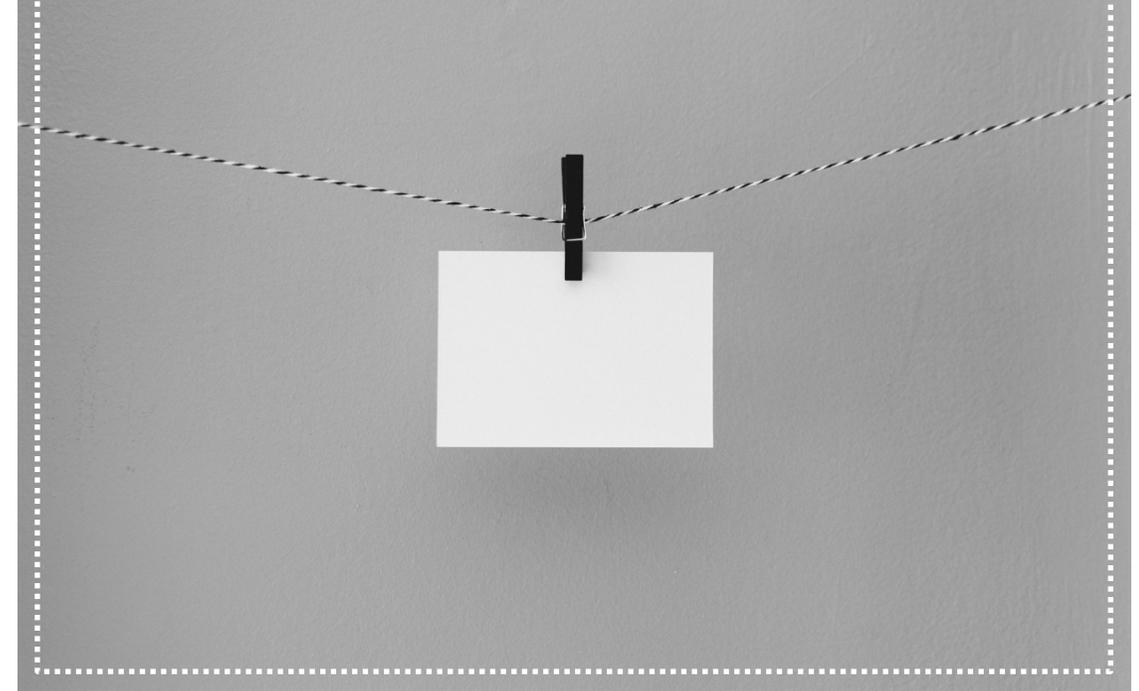
Es importante **balancear las exigencias del corto plazo con las de largo plazo.**

Preguntas para el futuro

Así como los panelistas del encuentro “Gestión de personas: navegando la crisis”, compartieron sus experiencias, también plantearon algunas preguntas importantes para las compañías, las que apuntan a desafíos de corto plazo y de largo plazo:

Desafíos corto plazo

- *¿Cómo logramos mantener motivados a los colaboradores en este nuevo contexto?*
- *¿Cómo mantenemos el compromiso y propósito conectados con la organización?*
- *¿Cómo comprometemos y conectamos con los colaboradores en este nuevo contexto?*



Desafíos largo plazo

- *Cuando esta situación termine, ¿Cuáles son los temas, las oportunidades que surgen?*
- *¿Cómo volvemos a una nueva normalidad?*
- *¿Cómo va a cambiar el mercado del trabajo? ¿Qué habilidades serán clave a futuro?*
- *¿Cómo transformamos el quehacer de RRHH en este nuevo normal?*
- *¿Cómo vamos a formar gente y transmitir cultura? ¿Cómo atraemos y retenemos talento?*

Conversemos

Marcelo Larraguibel

Socio Virtus Partners
marcelo.larraguibel@somosvirtus.com
+56 9 9817 1435
www.somosvirtus.com

Eduardo Antunovic

Socio Kingsley Gate Partners
eantunovic@kingsleygate.com
+56 9 8289 1737
www.kingsleygate.com



KINGSLEY GATE
PARTNERS



virtus
partners