



## COVID-19

Estrategias prácticas de capital humano que ponen de primero a la gente

## Contenido

|   |   |
|---|---|
| Introducción  | 1 |
| Responder al desafío inmediato: un marco para ver el impacto en su gente  | 4 |
| El trabajo  | 5 |
| La fuerza laboral   | 6 |
| El lugar de trabajo   | 8 |
| Momentos que importan: cómo se lidera hoy, dejará un legado a largo plazo | 9 |

En momentos de incertidumbre y preocupación, no se trata sólo de *Qué* hacen los líderes de las organizaciones, sino igualmente *Cómo* lo hacen.

El COVID-19 está tomando al mundo por sorpresa, causando una gran cantidad de incertidumbre y plantea cuestiones que requieren respuestas inteligentes para las personas. Este coronavirus recién identificado fue visto por primera vez en Wuhan en centro de China a finales de diciembre de 2019. Al pasar marzo de 2020, el virus ahora tiene un alcance global en todos los continentes excepto en la Antártida. A medida que el virus se extiende está afectando las comunidades, los ecosistemas y las cadenas de suministro mucho más allá de China.

En enero de 2020, antes del Año Nuevo Lunar y debido a que seguían creciendo las preocupaciones de salud, Deloitte llevó a cabo una encuesta en China sobre políticas y prácticas en capital humano. La encuesta atrajo más de 1.000 respuestas de empresas que operan en China, incluida una sección transversal de empresa privada y estatales, así como organizaciones sin ánimo de lucro.<sup>1</sup>

<sup>1</sup><https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-hr-policies-research-report-under-the-new-coronavirus-outbreak-in-china-en-200129.pdf>

La encuesta muestra que desde el comienzo del brote del COVID-19, el enfoque inmediato de los empleadores se ha centrado en garantizar la salud y la seguridad de sus empleados:

- El noventa por ciento de los empleadores cree que es un requisito urgente proporcionar a sus empleados una opción de trabajo remota y flexible.
- Las empresas de energía y recursos, e industriales se encuentran con las mayores limitaciones en la oferta de soluciones flexibles de trabajo y remotas, y se han centrado en proporcionar protección epidémica, e.d. han optado por garantizar condiciones sanitarias, equipos de protección personal y seguridad del entorno del lugar de trabajo.
- Más de la mitad de las entidades gubernamentales y de servicios públicos se centran en abordar el estrés psicológico de los empleados.

Las autoridades a nivel internacional están tomando medidas decisivas para responder a esta amenaza emergente para la salud pública, que ha hecho que la comunidad empresarial considere la adecuación de sus propias medidas de preparación.

Es importante recordar que hemos enfrentado crisis como esta en el pasado y deberemos enfrentarlas de nuevo en el futuro. Tenemos que estar preparados, racionales e incluso altruistas en la respuesta. Si hay perturbación, también habrá recuperación, por lo que la forma en que actuamos en un momento de crisis también puede determinar nuestro impacto a largo plazo.



## Responder al desafío inmediato: un marco para ver el impacto en la gente

Dada la importancia de las personas para la organización, las empresas deben planear cómo responder a las necesidades de la gente durante el desafío que se está desarrollando. Es útil pensar en esto en tres dimensiones profundamente conectadas en una organización: *Trabajo* (el qué), *Fuerza laboral* (el quién), y *Lugar de trabajo* (el dónde).

Basándose en las lecciones aprendidas en crisis anteriores como SARS, ofrecemos las siguientes prácticas y estrategias para su consideración. Estos son los momentos que importan, y cómo reunir a su equipo será clave.

## El trabajo



1. Establecer una oficina de respuesta y continuidad del negocio. Establecer inmediatamente un equipo multifuncional para desarrollar un esfuerzo de respuesta coordinado. Muchas organizaciones prepararon planes de pandemia para el brote de H1N1 en 2009. El brote actual es una presión para garantizar que los planes estén actualizados y sean adecuados para su propósito. Si aún no lo ha incluido en los planes de pandemia, determine los desencadenantes significativos de activación y desactivación de la organización, y revise los procedimientos de continuidad para comprender mejor a su personal crítico, funciones y centros operativos. Los stand-ups diarios de este equipo multifuncional pueden ayudar a guiar a sus ejecutivos sobre dónde enfocar sus esfuerzos, y ser el pulso integrado para sus empleados, clientes, proveedores y socios. Esta crisis pasará, pero necesitará el equipo de continuidad para reactivar el plan en el futuro para situaciones similares.
2. Confirme roles críticos y planes de contingencia. Prepare planes de sucesión temporal para puestos ejecutivos clave y roles críticos en su negocio. Como el COVID-19 se ha extendido a nivel mundial, existe un mayor riesgo de que las personas clave no estén disponibles temporalmente debido a cuarentena o enfermedad. En caso de enfermedad, su junta directiva y equipo directivo deben tener alternativas claras de liderazgo. Debe haber planes a corto y largo plazo para operar la empresa, esto incluye planeación de escenarios, tanto para responsabilidades en la toma de decisiones, como para líneas de escalamiento de aprobación de decisiones urgentes.
3. Evalúe el trabajo real de su empresa y cómo podría cambiarse. Identifique qué trabajo requiere asistencia *in situ*. Muchas empresas están cambiando las reuniones cara a cara a teleconferencias para reducir el riesgo de transmisión de virus. Una combinación de (por ejemplo, acceso remoto, ciber), prácticas y políticas, salvaguardias y capacitación, todos deben estar funcionando para permitir una amplia implementación de trabajo remoto. Para trabajo que no puede ser remoto, evalúe qué salvaguardias se pueden poner en marcha, como protocolos de limpieza revisados o equipos de protección personal.
4. Comprender qué trabajo es de misión crítica y qué se puede aplazar o cambiar de prioridad. Ayude a sus equipos a entender dónde debe estar su enfoque. Permítales centrarse en las tareas más importantes y capacitar a los equipos para que sean creativos en la forma en que se ejecutan trabajos no esenciales de manera que se minimice el riesgo o la exposición innecesarios. Demuestre su voluntad de escuchar para asegurarse de que sus equipos se sientan seguros al realizar un trabajo que ponga en riesgo su salud, o la de los demás.

## La fuerza laboral

5. Lidere para su gente: establezca el tono en la parte superior. Cómo se comportan los líderes durante los momentos críticos deja una marca duradera en la cultura corporativa. Si bien el pánico y la reacción exagerada no son útiles, tampoco es la complacencia ni dar la impresión de que los líderes están minimizando la situación. Proactividad y consistencia en los mensajes, y modelar los comportamientos a medida que la situación evoluciona es primordial. En un período de incógnitas y una línea de tiempo vaga, su gente está buscando dirección y confianza. Recuerde pensar en el futuro también. Si hay interrupción, también habrá recuperación.
6. Desarrolle un plan para toda su fuerza laboral. No olvide que su fuerza laboral no es sólo sus empleados. No es raro que los empleadores pasen por alto sus contratistas como fuerza laboral o involucrar de manera ineficaz a otros socios, como los gremios o sindicatos. Identifique a todos los contribuyentes críticos de su negocio y asegúrese de que están incluidos en sus planes para mantener a toda su fuerza de trabajo segura. Las organizaciones con sindicatos deben colaborar con sus líderes sindicales para abordar las preocupaciones. Según corresponda, la salud ocupacional y los proveedores de seguridad en el trabajo deben estar involucrados.
7. Defina su estrategia de comunicación y hágala visible. Su equipo espera información precisa y verídica. También necesita transparencia: tratar de ocultar el riesgo puede potencialmente crear más. Los jugadores más importantes en su plan de comunicaciones son sus gerentes de primera línea, por lo que es importante esbozar planes de comunicación con sus líderes para que sepan qué esperar y cuál es su papel.
8. Educar a los empleados sobre los síntomas y la prevención del COVID-19. En nuestra opinión, el cuidado de la gente es la primera prioridad. Su empresa debe fortalecer la educación en seguridad, establecer las directrices de autoprotección, y aumentar la concientización sobre la prevención de riesgos. Consulte con los proveedores de salud ocupacional sobre soporte basado en la evidencia para la prevención de contagio en el lugar de trabajo. Recursos Humanos (HR) puede identificar a sus empleados con mayor riesgo y prepararlos para acuerdos alternativos de trabajo.
9. Establecer procedimientos de apoyo a los empleados. Considere una línea directa dedicada para consultas de empleados. Es importante que los empleados tengan voz, y que usted tenga un canal para entender lo que está sucediendo con éstos. Considere traer expertos médicos para facilitar sesiones de preguntas y respuestas con sus equipos para entender los hechos de cómo mantenerse al tanto y seguro durante este tiempo. Apóyese en la información de fuentes creíbles como la Organización Mundial de la Salud para informar los procedimientos.
10. Desarrolle planes de mano de obra y trabajo, y lleve a cabo análisis de escenarios. Piense con anticipación en cómo esta situación, incluido el período de recuperación, avanzarán. Los líderes deben considerar de antemano cómo retornar a la operación del negocio interrumpida, aún en medio de las medidas de prevención y control de la epidemia. Teniendo en cuenta que la cuarentena y la restricción de viajes podrían extenderse un mayor tiempo para retornar a una operación con plena capacidad.
11. Desarrolle estrategias para una reducción temporal de su fuerza laboral. La necesidad de su fuerza laboral actual puede ser interrumpida temporalmente, y usted tendrá que decidir cómo manejar esto. En el pasado, hemos visto a los empleadores gestionar los excesos laborales mediante el uso de ofrecer (o forzar) vacaciones no remuneradas en tiempos de crisis de flujo de efectivo. Si la reducción de personal se hace necesaria, tenga en cuenta que los empleadores pueden correr el riesgo de recibir demandas legales de despido de parte de los empleados. Por otro lado, los empleadores pueden estar conscientes de la posibilidad de activar las disposiciones de terminación masiva en sus normas de empleo. Y recuerde en este punto, no se sabe cuánto demorará el tiempo de interrupción. Reducir la fuerza laboral prematuramente puede tener implicaciones negativas en el largo plazo.
12. Prepare planes para la interrupción del lugar de trabajo y su reactivación. En el caso de que una entidad tenga que cerrar sus puertas para los trabajadores no críticos durante un período, determine un plan de comunicaciones sobre cómo se comunicará con todos los trabajadores, incluidos los contratistas y los socios proveedores. Tenga definido claramente cómo iniciar un cierre y cómo redirigir las operaciones y los empleados a otras ubicaciones dentro de su red. Además, finalice una lista de verificación para determinar cuándo los empleados pueden volver al lugar de trabajo una vez que finalice el período de crisis.
13. Desarrollar protocolos y obligaciones claros para los empleados que están en riesgo. Todos los empleadores necesitan tener protocolos claros para garantizar que su gente conozca cómo debe auto-informarse en los casos de viajes de alto riesgo o el contacto cercano con personas de alto riesgo. Los empleados económicamente vulnerables pueden ser reacios a auto-informarse debido a la posible pérdida de ingresos. Si bien se deben proporcionar incentivos para que los empleados se reporten, puede ser necesario tener claras las consecuencias de empleados que están en riesgo y no se reporten. Si es posible, los empleadores deben buscar maneras de reducir riesgos, además vale la pena establecer pautas para determinar cuando los empleados deban tener claro que regresen al trabajo.
14. Revise las políticas de licencia. Revisar las políticas y procedimientos de licencia por enfermedad, incluyendo programas de licencia por enfermedad pagada, licencia legal y criterios de elegibilidad para consultar las incapacidades médicas. Considerar si los criterios de admisibilidad deben modificarse temporalmente en este período; objetivo de lograr el equilibrio adecuado para proteger la licencia por enfermedad del abuso y proteger a la fuerza laboral en general de posibles infecciones.
15. Prepárese para un mayor ausentismo y fuerza laboral renuente. El ausentismo aumentará a medida que los protocolos de salud de detección se aplican, y los empleados que pueden estar mostrando síntomas permanecen en casa. Los cierres de escuelas, las restricciones de viaje y las preocupaciones personales contribuirán. También debe estar listo para un mayor número de empleados reacios al trabajo, y la mejor manera de gestionar estas situaciones.
16. Revisar las políticas y prácticas contra la discriminación. Discriminación basada en la etnia de una persona no tiene lugar en un plan de crisis. Si bien los viajes recientes a jurisdicciones de alto riesgo o el contacto cercano con viajeros recientes son criterios apropiados para distinguir entre los trabajadores, la etnia no lo es. Asegúrese de que sus empleados conozcan la diferencia. Cuando los empleados se vuelvan a integrar al lugar de trabajo después de la cuarentena, tome medidas para asegurarse de que no sufran discriminación.

## El lugar de trabajo



17. Prepare su lugar de trabajo para la contención y la contaminación. Las empresas deben garantizar la seguridad de los entornos de trabajo mediante la limpieza y desinfección exhaustiva de los lugares de trabajo. En el caso de que se sospeche que un empleado está infectado con el COVID-19, un proceso claro debe estar definido para retirar a ese empleado de las instalaciones, y para el tratamiento adecuado de las instalaciones. La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha declarado que el COVID-19 es una enfermedad registrable y, por lo tanto, es importante documentar si el empleado fue infectado durante un viaje por negocios o en un sitio de la empresa.
18. Actualizar los protocolos de viaje y reunión. Para organizaciones con altas necesidades de viaje y destinos internacionales, evaluar el impacto de la epidemia en el viaje es necesario, entendiendo que los viajes se han relacionado altamente con la transmisión del COVID-19. Las organizaciones deben seguir las últimas recomendaciones de viaje establecidas por los gobiernos, revisar sus políticas de viaje y prepararse para rastrear y comunicarse con los viajeros. Otra consideración es la posibilidad de que el personal esté lejos de sus lugares de origen debido a las restricciones de viaje promulgadas.
19. Revise sus políticas y pautas de redes sociales. Asegúrese de que la política de redes sociales se define adecuadamente para esta crisis. Se deben proporcionar directrices claras con respecto a la forma en que los empleados puedan hablar sobre la empresa y los impactos del COVID-19 en las operaciones, salud y seguridad de los empleados. Proporcione a los empleados un canal interno para reportar que están viendo y sintiendo dentro de la organización para asegurar una comunicación tan directa como sea posible, para evitar que recurran a las redes sociales. Al mismo tiempo, un buen programa formal de comunicación y monitoreo en redes sociales, puede ayudar a identificar problemas emergentes que están afectando a los clientes, mercados y regiones de operación.
20. Considere las fuentes de "noticias" e información en el lugar de trabajo. Desinformación en los medios de comunicación ha creado desafíos particulares para las organizaciones que responden a esta crisis. Los empleadores deben asumir el tema para ser el rol de ser fuente de información adecuada para su fuerza laboral. Considere la posibilidad de crear su propio canal de noticias en el lugar de trabajo, debidamente filtrado y basado en fuentes creíbles.



## Momentos que importan: cómo se lidera hoy dejará un legado en el largo plazo

Poner a la gente en primer lugar en tiempos de crisis. Una clara estrategia y plan claro enfocado en su gente es esencial para liderar eficazmente a su fuerza laboral en tiempos de incertidumbre. Incluso para las empresas que aún no han sido afectadas negativamente, recomendamos la conformación de equipos que evalúen las estrategias para abordar el impacto y riesgos con la fuerza laboral y desarrollar acciones apropiadas en diversos escenarios.

El COVID-19 puede desafiar fundamentalmente su cultura, cómo distribuye el trabajo y cómo involucra a su fuerza laboral. A largo plazo, esta situación puede presentar una oportunidad para pensar en cómo comparte las comunicaciones para crear una fuerza laboral más resiliente, y desarrollar mayor enfoque en la salud y el bienestar.

Al final del día, todos somos humanos, y cada uno de nosotros puede verse directamente afectado por el COVID-19. Ahora es el momento en que los líderes lideren para la seguridad y el bienestar de su gente.

## Autores del informe

Karen Pastakia  
Socio, Deloitte Canadá  
Líder Trabajo Futuro  
kapastakia@deloitte.ca

Jim Kilpatrick  
Cadena de suministro global  
Líder de Operaciones  
jimkilpatrick@deloitte.ca

Jessica Kearsey  
Socio, Empleo y Trabajo, Deloitte  
Legal Canada LLP  
jkearsey@deloittelegal.ca

Jeff Moir  
Socio, Canadiense  
Líder de Capital  
Humano  
jmoir@deloitte.ca

## Colaboradores

Chris Lee  
Socio, canadiense  
COVID-19 Líder respuesta  
chrilee@deloitte.ca

Craig Alexander  
Socio, Deloitte Canada  
Chief Economist  
craigalexander@deloitte.ca

Daria Dolnycky  
Socio Capital Humano  
Canadiense Líder Industria  
De Consumo  
ddolnycky@deloitte.ca

Lee Barter  
Socio, Cadena de Suministro  
Canadiense y Líder en innovación de  
operaciones de red lbarter@deloitte.ca

Heather Stockton  
Ofertas globales de  
consultoría & Líder de  
Talento  
hstockton@deloitte.ca

Erica Volini  
Líder Mundial de Capital  
Humano evolini@deloitte.com

Steven Hatfield  
Líder del futuro global del  
trabajo  
sthatfield@deloitte.com



[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)

Esta publicación contiene únicamente información general y Deloitte no es, por medio de esta publicación, contabilidad, negocios, financiero, inversión, legal, fiscal u otro asesoramiento o servicios profesionales. Esta publicación no es un apoyo a tales servicios o asesoramiento profesional, ni debe utilizarse como base para ninguna decisión o acción que pueda afectar a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier acción que pueda afectar su negocio, debe consultar un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por ninguna persona que dependa de esta publicación. Deloitte proporciona auditoría y aseguramiento, consultoría, asesoramiento financiero, asesoramiento de riesgos, impuestos y servicios relacionados con el público y clientes privados que abarcan múltiples industrias. Deloitte sirve a cuatro de las cinco compañías Fortune Global 500® a través de una red globalmente conectada de empresas miembros en más de 150 países y territorios que capacidades de clase, conocimientos y servicio para abordar los desafíos empresariales más complejos de los clientes. Deloitte LLP, una Ontario sociedad de responsabilidad limitada, es la firma canadiense miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte se refiere a una o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una empresa privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de empresas, cada una de las cuales es una entidad jurídicamente independiente e independiente. Por favor, vea [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para un detallado descripción de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Nuestro propósito global está haciendo un impacto que importa. En Deloitte Canadá, eso se traduce en la construcción de un futuro mejor acelerando y ampliando el acceso al conocimiento. Creemos que podemos lograr este Propósito viviendo nuestros valores compartidos para liderar el camino, servir con integridad, cuidarse unos a otros, fomentar la inclusión y colaborar para lograr un impacto medible. Para obtener más información sobre cómo despidió de Deloitte aproximadamente 312.000 profesionales, más de 12.000 de los cuales forman parte de la Firma canadiense, por favor conéctese con nosotros en LinkedIn, Twitter, Instagram o Facebook. Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados.