Orientaciones de la OIE para sobrevivir al COVID-19 y salir fortalecidos

Abril de 2020

IOE
A powerful and balanced voice for business

HR POLICY ASSOCIATION®
The Association of Chief Human Resource Officers

International Organisation of Employers | Organisation Internationale des Employeurs | Organización Internacional de Empleadores

Orientaciones básicas para los empleadores de todo el mundo elaborada por la Organización Internacional de Empleadores y la HR Policy Association

Desde la Segunda Guerra Mundial, el mundo no ha experimentado un reto económico y social de la magnitud de la actual pandemia de COVID-19. Gobiernos de todo el mundo han primado, en mayor o menor medida, **salvar vidas** y mantener la **estabilidad social** por encima de la economía. Algunos han actuado antes que otros, pero poco a poco se han ido perfilando estas dos prioridades.

Salvar vidas supone destinar recursos a los sectores de la salud y los cuidados para lidiar con una demanda de servicios sin precedentes, sectores cuyos propios trabajadores están expuestos a un mayor riesgo y están enfermando. **Mantener la estabilidad social** conlleva garantizar el aislamiento social de la mayoría de la población sin interrumpir los flujos de dinero y suministros a la población general. El aislamiento social eficaz ha supuesto suprimir toda actividad de producción o servicios que no sean esenciales y que aumenten el riesgo de transmisión del virus. Asimismo, supone destinar los recursos de la población a los productores y proveedores de alimentos, al transporte, a la banca y a los servicios de asistencia, cuidando al máximo la seguridad de los trabajadores.

Los empleadores ocupan un lugar central en relación con estas medidas y **su función es fundamental para que funcionen.**

Para algunos, esto se traduce en mantener sus lugares de trabajo operativos en este contexto de gran demanda, con trabajadores enfermos o en situación de estrés, con carestía de suministros y, ante todo, mantener un entorno de trabajo seguro.

Para muchos otros, esto tiene como resultado el cese de las actividades manteniendo las finanzas y las actividades de la empresa «con vida» y preparadas para reactivarse con rapidez cuando lo haga la economía. **Si las empresas no están preparadas para incrementar su actividad con rapidez, la economía mundial sufrirá más de lo necesario.**

En este 2020, los empleadores han aprendido mucho sobre trabajar de forma remota, comunicarse con empleados que no están en su lugar de trabajo, desviar recursos de actividades no esenciales a actividades esenciales, introducir métodos de trabajo que garanticen el distanciamiento social, gestionar el estrés y mantener en forma la capacidad económica y operativa de la empresa para resurgir con rapidez y fortaleza.

Los gobiernos han de tomar decisiones políticas, y algunas exigirán mucho de los empleadores. Puede que los gobiernos asuman la responsabilidad de la toma de decisiones, pero es responsabilidad de los empleadores proporcionar prácticas laborales seguras, gestionar la inevitable reducción de la jornada laboral y los despidos, mantener el contacto con los trabajadores para que puedan volver al trabajo de forma rápida y eficaz y destinar los recursos a la producción esencial.

A continuación, un caso puntual que ejemplifica bien esta idea. Un gobierno puede reclamar una mayor producción de respiradores, pero han sido los diseñadores, ingenieros y mecánicos de los equipos de Fórmula 1 de Mercedes y Red Bull los que han puesto a sus equipos de diseño de motores y chasis de tecnología punta a diseñar y producir nuevos respiradores. Y, por primera vez, han renunciado a los derechos de propiedad intelectual de sus diseños.

Nuestros consejos han ido evolucionando con el tiempo. Al comienzo de la pandemia, las principales preocupaciones eran:

- Restringir los desplazamientos, lidiar con los expatriados y devolver a los viajeros a sus hogares.
- Aconsejar sobre cómo organizar reuniones de mediano o gran tamaño.
- Seguir operando de forma segura y gestionar el aislamiento de empleados con sospecha de coronavirus.

Estas cuestiones han ido quedando de lado a medida que los gobiernos han dispuesto limitaciones cada vez más estrictas al desplazamiento. Son los gobiernos los que están decretando cuáles son los servicios esenciales que pueden seguir operativos y cuáles no. **Los empleadores tienen cada vez menos margen de maniobra, pero más retos a los que hacer frente**, y esto irá a más.

Advertencia: no somos profesionales sanitarios y no podemos aconsejar sobre cuestiones médicas. Estas orientaciones recogen sugerencias sobre la gestión de los recursos humanos para empleadores dentro de la esfera laboral. Si requieren asesoramiento médico, rogamos acudan a los numerosos recursos disponibles especializados en la materia.

A continuación, presentamos doce sugerencias elaboradas a partir de la experiencia de profesionales expertos en recursos humanos de todo el mundo para preservar la seguridad de los empleados y garantizar que las empresas puedan volver a operar con rapidez y con vigor.

1 DISPONER DE UNO O VARIOS EQUIPOS DEDICADOS A LA CRISIS DEL CORONAVIRUS

La situación cambia día tras día y, para quienes siguen trabajando, surgen nuevos problemas minuto a minuto.

En cada uno de los países en los que tienen actividades, las indicaciones y los recursos del gobierno se actualizarán a diario, la tasa de crecimiento de la pandemia cambiará, habrá nuevos casos entre su plantilla y surgirán nuevas cuestiones ligadas a las medidas de seguridad de los empleados.

Una empresa no suele ser capaz de actuar con rapidez a no ser que se prepare de forma deliberada para ello. Si surge un problema en Malasia, no se puede esperar a que amanezca en la sede de Chicago. Un ejemplo bastante común: una empresa en Asia detectó su primer caso de un empleado con sospecha de coronavirus. Debido a la presión del entorno y a la preocupación de los empleados, el responsable local decidió que no podía esperar doce horas para recibir órdenes de la central y mandó a todos sus trabajadores a casa. Fue una buena decisión inmediata, pero no comunicó a los empleados cómo se gestionaría su vuelta al trabajo, cuándo tendría lugar, cómo se garantizaría la seguridad en el lugar del trabajo y no tenía los datos actualizados para contactar con sus empleados.

Se pueden imaginar muchos escenarios posibles, cuestión que abordaremos más adelante, pero se **debe contar con un sistema de toma de decisiones rápido y sistemático y aprender de la experiencia.**

Si tienen una empresa multinacional, creen un equipo internacional con autorización previa para tomar decisiones inmediatas y que pueda estar disponible en todo momento. Identifiquen a sus expertos en operaciones, finanzas, recursos humanos o salud y nombren a sus suplentes.

Las circunstancias varían en función del país o de la región, por lo que deben crear equipos por país o por región.

Estas personas pueden preparase para tomar decisiones rápidas si analizan y aprenden de la experiencia de otros, si se plantean problemáticas que otras empresas han afrontado y empiezan a formular cuál habría sido su respuesta.

2 INFORMACIÓN: RESPONSABILIDAD Y FUENTES

Hay gran cantidad de información sobre el COVID-19 y gran cantidad de personas analizándola. De hecho, hay demasiada información que procesar; parte de ella es confusa y parte es sencillamente falsa.

Que todo el mundo lo haga todo es una pérdida tiempo y genera confusión.

Hay información que se actualiza a diario: la noción de «actividad esencial», las disposiciones de las autoridades en materia de aislamiento, las formas de financiación disponibles, las normas sobre la reducción de jornada o el cese del empleo. A menudo llegan

noticias que están incompletas o que son erróneas.

Asegúrense de identificar fuentes de información fiables sobre lo que ocurre dentro y fuera de su empresa y de contar con un equipo que recolecte esta información. Esto es de especial relevancia a escala nacional, pues hay muchas diferencias entre países y la situación avanza a distinta velocidad. Si van a formular políticas y protocolos internacionales y compartir mejores prácticas, necesitan saber qué está ocurriendo a nivel internacional.

Las personas encargadas de recabar datos son esenciales para apoyar al equipo de gestión de la crisis y a quien se ha de acudir antes de tomar decisiones.

Con la idea de ayudar a recabar la información correcta en todo momento, la OIE pone a disposición una plataforma que centraliza toda la información y en la que los empleadores pueden consultar las últimas medidas de los gobiernos, las medidas de apoyo de las organizaciones de empleadores y guías temáticas para empleadores.

3 COMUNICACIÓN CON LOS EMPLEADOS

Independientemente de si sus empleados están trabajando como siempre, desde casa o si están acogidos a alguna forma de cesión temporal de empleo: a todos les preocupa su salud, su seguridad económica a corto plazo y sus empleos a largo plazo. En empresas internacionales, los empleados se preocuparán por sus compañeros de otras partes del mundo. En enero, empleados europeos y americanos querían saber qué estaba pasando a sus colegas en China. Ahora los empleados quieren saber qué ocurre en las oficinas centrales, ya estén estas en Madrid, en Londres, en Nueva York o en Tokio. La incertidumbre genera estrés e inestabilidad.

Asegúrense de tener un mecanismo de contacto con sus empleados. **Sean predecibles: todos sus empleados, con independencia de su rango, necesitan saber cómo se pondrán en contacto con ellos y con qué frecuencia.** Hay empresas que informan a su personal dos veces al día.

Además de facilitar la información en sí, **asegúrense de poder responder a las preguntas de sus empleados.** Hay empresas que están utilizando foros, chats o líneas directas ininterrumpidas para responder a estas preguntas. Si disponen de un Programa de Ayuda al Empleado (PAE), recuerden a su personal que existe. Un empleado que sufre estrés o problemas económicos es más susceptible de buscar asesoramiento en fuentes fiables externas a la empresa. **Los empleados pueden necesitar información que los tranquilice: asegúrense de que consultan en el seno de la empresa y no buscan en otras fuentes.**

Por último, **prepárense para lidiar con las habladurías con rapidez**, ya sean de viva voz o en redes sociales.

Elaboren encuestas rápidas para tomar el pulso a sus empleados, saber cómo se sienten y demostrarles su preocupación.

4 DISPONER DE UN PROTOCOLO DE AISLAMIENTO

En caso de sospecha de coronavirus, **cuenten con un protocolo claro que todo el mundo entienda**. Puede ser algo así:

- Aislar a la persona con síntomas y mandarla a casa.
- Informar a sus superiores.
- Identificar a aquellos que han tenido contacto directo con la personas, aislarlos y mandarlos a casa.
- Cerrar la zona afectada.
- Desinfectar en un plazo de 24 o 48 horas.
- Volver al trabajo.

Este protocolo también debe incluir cómo tratar la situación con empleados que se nieguen a realizar ciertas actividades por el riesgo que podrían suponer para su salud. En la mayoría de los países, los empleados tienen derecho legal a un entorno de trabajo seguro, pero las condiciones suelen estar definidas de manera específica, y es poco probable que estas contemplen negarse a desplazarse al

trabajo, asistir a ciertos lugares o inquietarse en general por el lugar de trabajo. A menudo, estas preocupaciones se basan más en la emoción que en los hechos. **Dediquen tiempo a hablar con los empleados y a disipar sus dudas antes de adoptar otras medidas.**

5 PROMOVER UNA BUENA HIGIENE

El COVID-19 no soporta la buena higiene.

Es de sobra conocida la importancia de lavarse las manos y asearse de forma periódica. Déjenlo bien claro. Pongan carteles **en todas partes**: «LÁVATE LAS MANOS, AQUÍ Y AHORA». Faciliten que los empleados puedan cumplirlo y dispongan desinfectante para manos en lugares estratégicos.

Dejen claras sus rutinas de limpieza y desinfección y que los empleados puedan verlas.

Hay diversas opiniones sobre el uso de mascarillas y guantes, pues es un asunto que se debate a nivel nacional en muchos países. Si bien al principio del brote la mayoría de los profesionales sanitarios dijeron que alguien sano no debía llevar mascarilla, los centros nacionales de salud están ahora defendiendo lo contrario. Ahora se considera que las mascarillas caseras son una «alternativa aceptable» y que deben llevarse cuando se accede a un lugar concurrido.

Aunque sea seguro abrir un paquete proveniente de zonas afectadas, como China, Italia o España, entienda que **sus trabajadores puedan preocuparse** y que existen diferencias culturales dentro de su plantilla.

Un empleado no podrá trabajar bien cuando *esté* seguro, sino cuando *se sienta* seguro.

6 DISTANCIAMIENTO SOCIAL EN EL LUGAR DE TRABAJO

El distanciamiento social va más allá de alejarse del puesto de trabajo aledaño. **Mantener la distancia con los clientes y el público** es esencial para los proveedores de servicios y minoristas. Dentro de las empresas que estén trabajando con normalidad, piensen cómo se puede garantizar la distancia y la seguridad alimentaria en las cafeterías y **minimicen las grandes congregaciones en espacios pequeños**, por ejemplo, las colas para el registro de entrada, cambiarse de ropa, para salir del trabajo o para pasar un control de seguridad. Escalonen las horas de entrada al trabajo, las pausas y la hora de la comida.

Pueden consultar ejemplos concretos sobre medidas de distanciamiento social en la empresa en este documento orientativo (en inglés).

Pospongan o replanteen eventos ya planificados que supongan una importante congregación de personas, como reuniones o sesiones informativas.

7 CONOCER LOS RECURSOS DISPONIBLES Y LAS RESTRICCIONES

Esta es la clave para salir fortalecidos.

Muchos gobiernos han implantado programas para garantizar la continuidad de los contratos laborales. Estas medidas van desde prestaciones para los trabajadores, rebajas de impuestos, moratorias de pago, créditos y hasta restricciones en los despidos individuales o colectivos, en algunos casos. Estas medidas son a menudo complejas y desconcertantes, pues los gobiernos las han tenido que formular con rapidez y negociar a través de comités.

Asegúrense de conocer estas normativas y de aprovecharlas al máximo.

Es evidente que los gobiernos recurrirán a toda medida que proteja el empleo, que consolide la estabilidad social y garantice que a la población no le falten ingresos. Dado que es probable que este ciclo tenga doce semanas de duración como mínimo, recortar salarios y prestaciones a un gran sector de la población socavaría las políticas de aislamiento y generaría malestar social.

Al inicio de la pandemia, por ejemplo, muchos empleadores se comprometieron a pagar el sueldo de los empleados aislados en sus casas durante 14 días. Procuren que las medidas que

establezcan en relación con los cobros no sienten precedentes imposibles de mantener a largo plazo o que vayan a ser difíciles de cambiar.

En este momento, a los gobiernos les preocupan más las vidas y los servicios básicos que la economía. Asimismo, **si las empresas tienen que retomar su actividad con rapidez tras la crisis, habrá de mantenerse algún tipo de relación con los empleados.**

Es evidente que las empresas que sigan pagando a un gran número de empleados sin que estos estén trabajando y sin una asistencia suficiente quebrarán.

Sean creativos en este aspecto. Abonar cuantiosas indemnizaciones por cese a un gran número de empleados en su empresa hará que esta quiebre que si se disponen otras formas de protección de, al menos, algunos sueldos. Esto depende mucho del país; las costosas indemnizaciones por cese en muchos países de Europa Occidental abren más oportunidades a la creatividad que las prácticas habituales en los Estados Unidos, pero aún hay margen para ser creativos. **Es poco probable que algo que funcionara en 2008 siga siendo pertinente hoy.**

Se están dando casos de empresas de manufactura que ceden a sus empleados (con o sin aumento de salario) a empresas denominadas «esenciales», que están siendo objeto de una mayor demanda y en las que hay una alta tasa de ausentismo laboral debido a la situación actual. Esto también se aplica al sector sin ánimo de lucro, aunque el aspecto económico será distinto.

La reputación de las empresas dependerá de cómo gestionen esta situación.

8 TRABAJAR DESDE CASA

Revisen y actualicen sus protocolos para que sus empleados puedan trabajar desde casa. Consulten las Orientaciones de la OIE al respecto. Si su empresa fabrica automóviles, no podrán mandar a casa a trabajar a sus empleados de la cadena de montaje. Pero para otros tipos de empresa, el trabajo remoto puede ser una solución eficaz para evitar la propagación del virus.

Para ello, necesitarán saber: ¿cuentan sus empleados con las herramientas necesarias para trabajar desde casa? ¿Tienen computadores? En caso afirmativo, ¿disponen de una VPN segura? ¿Tienen acceso a servicios que permitan realizar reuniones virtuales y compartir información importante? ¿Han capacitado a su personal directivo sobre cómo supervisar el trabajo remoto?

Recuerden que puede que las medidas que dispongan para las primeras dos semanas tengan que prorrogarse tres meses o más.

9 ACTUALIZAR LAS NORMAS DE INTERACCIÓN SOCIAL

Muchas empresas querrán o tendrán que **solicitar información o realizar consultas a los comités de empresa o a los sindicatos, o bien renegociar los convenios colectivos**. Esto no puede tener lugar en un contexto de confinamiento extremo o de distanciamiento social. Dicho esto, **las empresas necesitarán adoptar medidas urgentes y actuar sin esperar a que se pueda concertar una reunión.**

Consulten la legislación en su país para ver si están teniendo lugar reuniones a distancia por videoconferencia y, en caso afirmativo, hagan uso de ellas. Es probable que esta forma de comunicación sea posible previo acuerdo. Intenten llegar a un acuerdo, aunque sigue habiendo algunos casos de representantes de los trabajadores que se niegan a reunirse. Si esto ocurre, escuchen sus inquietudes e intenten responder a ellas, **dejando claro que habrá que actuar pese a que la reunión no tenga lugar**, pero que no se podrán aprovechar las opiniones de los representantes. Puede que en el futuro se abran causas judiciales (muchos juzgados están ahora cerrados), y **quienes actúen «con la mejor de las intenciones» puede que sean recibidos con comprensión y seguirán pudiendo trabajar.**

Sería **muy imprudente** eludir la responsabilidad de entablar un diálogo solo porque no es posible reunirse en persona.

10 CUIDAR A SU PERSONAL DIRECTIVO Y EJECUTIVO

Es probable que **el personal directivo y ejecutivo de su empresa esté trabajando muchas horas, fuera de su zona de confort y lidiando con situaciones nuevas o estresantes, tanto en casa como en el trabajo.** Facilítenles orientaciones sobre cómo dirigir de manera remota a empleados que trabajan desde casa; existen numerosos cursos de formación breves sobre el tema. La situación se prolongará durante tres meses como mínimo: asegúrense de concederles días de descanso.

El personal directivo y ejecutivo también enfermará o será puesto en cuarentena; **asegúrense de tener una lista de personas que puedan cubrirlos, también los días de descanso.**

11 HACER USO INTELIGENTE DE LOS RECURSOS INTERNOS

En su empresa, habrá quien esté ocupado al extremo, mientras que otros tengan menos trabajo o ninguno. Poniendo el ejemplo de los recursos humanos, se podría reubicar a las personas que de forma habitual llevan las contrataciones o las formaciones para nuevos empleados y ponerlas a trabajar atendiendo llamadas o mensajes externos, o a hacer una ronda de llamadas para ayudar a los cargos de responsabilidad.

12 UNA OPORTUNIDAD PARA APRENDER

Independientemente de si sus empleados están trabajando de forma remota o si no están trabajando porque han cesado su actividad: **piensen en esta situación como una oportunidad para aprender, mejorar las competencias actuales o desarrollar otras nuevas.** Piensen en esas valiosas oportunidades de aprendizaje que suelen chocar con la productividad: los sesgos inconscientes, la adecuación de los procesos, comprender la empresa, su historia y sus productos, y el desarrollo personal. También se puede aprovechar para poner al día los datos personales de sus empleados.

Consideren cuántos trabajadores dedicarían su tiempo libre a aprender a codificar si les proporcionasen los materiales; ahora están disponibles a bajo coste y, a la larga, compensará.

Esperamos que algunas de estas doce sugerencias hayan sido útiles. Puede que ya hayan considerado o implantado la mayoría.

Si les resultan adecuadas, rogamos **compartan esta guía con amigos, compañeros y competidores. Estamos todos juntos en esto.**

Si tienen alguna duda o alguna sugerencia que incluir en la lista, hágannoslo saber.

thorns@ioe-emp.com
awild@hrpolicy.org

ALAN WILD
31 de marzo de 2020