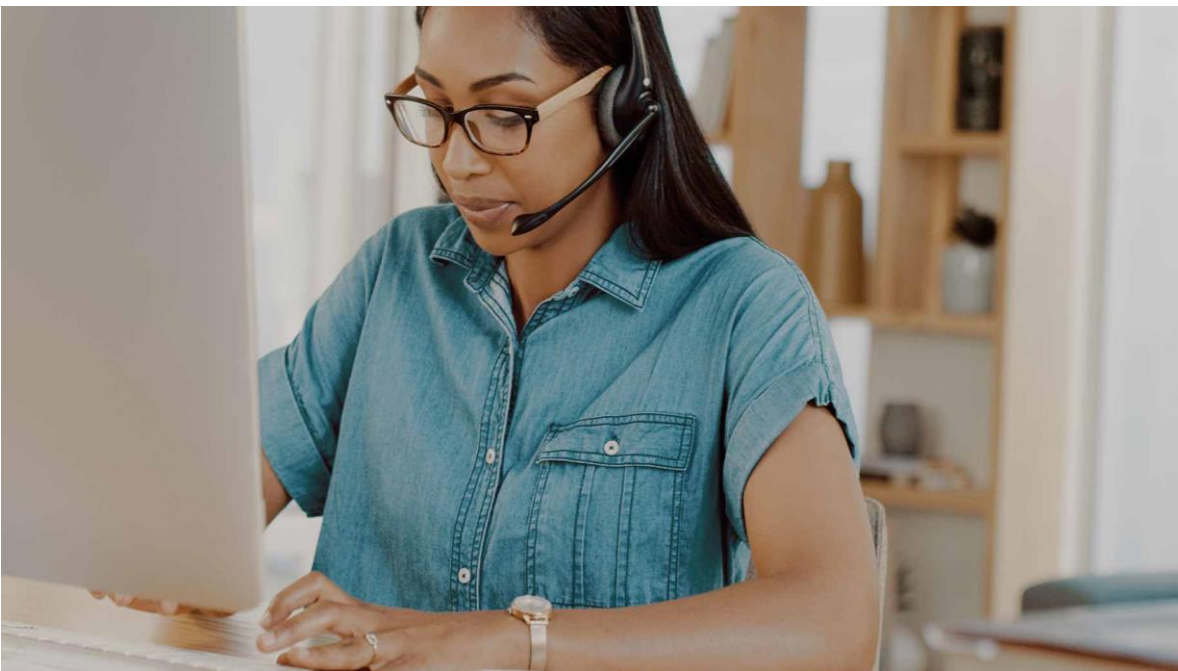


CONVERSACIONES CHRO MARZO 15, 2020

COVID-19 Estrategias y Políticas de las Mayores Empresas en el Mundo

POR LARRY EMOND Y ELLYN MAESE



LO MÁS DESTACADO

- Los nuevos equipos son fundamentales para la elaboración de políticas y el suministro de información
- Aprenda los protocolos de COVID-19 y los planes de contingencia de los negocios
- Supervisar el impacto y realizar evaluaciones para sostener la función empresarial

El Managing Director de Gallup, Larry Emond, reunió las estrategias y políticas de 100 miembros de la Mesa Redonda de CHRO, una organización que incluye a los CHRO de más de

650 de las empresas más grandes del mundo, para consolidar sus respuestas a la pandemia de COVID-19. Las empresas de esta muestra tienen un promedio de 27.000 millones de dólares de ingresos con 80.000 empleados y la mayoría son organizaciones mundiales. Esto es lo que Emond encontró.

Equipos de Gestión de Crisis

La mayoría de las organizaciones han creado equipos de gestión de crisis, grupos de tareas o comités con una respuesta adaptada a regiones geográficas específicas. Estos grupos de tareas se reúnen periódicamente para elaborar políticas y proporcionar información a los dirigentes, administradores y empleados de primera línea en relación con las prácticas de sensibilización, prevención, gestión e higiene de COVID-19.

Estos equipos también se centran en los protocolos de gestión y los planes de continuidad de las actividades para orientar las acciones actuales y prever posibles respuestas a acontecimientos futuros. En general, sus protocolos y planes incluyen:

- el desarrollo de contingencias de sucesión para todos los ejecutivos importantes
- realizar negocios usando capacidades virtuales, de video o de audio
- restringiendo los viajes
- reducir a sólo las operaciones críticas para el negocio
- trasladar operaciones críticas a regiones no afectadas
- entrenar a los miembros del equipo para que realicen funciones críticas en caso de ausencia o cuarentena inesperada de otro miembro del equipo
- documentar las funciones, procesos o procedimientos críticos para la empresa en caso de ausencia o cuarentena inesperada de un miembro del equipo
- distribuir los guiones del centro de llamadas o *call center* y las comunicaciones de los agentes

Si un empleado es diagnosticado con COVID-19, muchas compañías han establecido protocolos como estos:

- Requerir a los empleados que reporten los casos confirmados -- ya sea de sí mismo o de un miembro de su familia -- de COVID-19 a Recursos Humanos o a la gerencia. Por lo general, se requiere que los afectados permanezcan en casa durante 14 días y/o hasta que un médico les dé el visto bueno para volver al trabajo con la confirmación de que no hay diagnóstico de COVID-19.
- Aislar a los empleados diagnosticados en el trabajo; desinfectar inmediatamente los objetos que hayan tocado; rastrear su contacto con otros empleados, clientes y usuarios; y notificar a aquellos que puedan haber estado expuestos sin revelar el nombre del empleado diagnosticado.
- Pida a los empleados que registren todo contacto con otros empleados o visitantes en caso de que se vuelvan sintomáticos para que otros puedan ser informados de la posible exposición.

Requisitos de Viaje

La mayoría de las empresas han recomendado que se limiten los viajes personales y profesionales, y algunas han asegurado a los trabajadores que podrían declinar las invitaciones profesionales sin penalización. Estas restricciones parciales de viaje, generalmente denominadas "*soft bans*" o "prohibiciones suaves", han sido emitidas con solicitudes para informar a Recursos Humanos sobre viajes y evitar viajes aéreos, transporte público y grandes reuniones, así como las auto-cuarentenas de 14 días después de viajes a zonas afectadas.

Sin embargo, en muchas empresas están en vigor prohibiciones duras, y se ha prohibido viajar a China, Italia, Corea del Sur, Irán, Japón, Hong Kong y Taiwán. De hecho, la mayoría de los viajes intercontinentales -- y más recientemente, incluso los viajes en general -- se han detenido por el momento, a menos que sea una misión crítica.

Impacto en los Negocios

Los líderes están celebrando reuniones adicionales para supervisar el impacto de las empresas en los esfuerzos por proteger o mantener las funciones empresariales. Muchas empresas con instalaciones en las zonas afectadas las han cerrado y están cancelando su propia -- o la presencia de

sus empleados en -- conferencias, eventos y reuniones cara a cara. Algunas han podido trasladar sus operaciones a lugares no afectados.

Simultáneamente, los CHROs están:

- monitoreando las cadenas de suministro o los proveedores para posibles impactos
- realizando una evaluación continua de los riesgos de la cadena de suministro y la evaluación del impacto de las operaciones
- considerando proveedores alternativos
- preparándose para la escasez, los retrasos en el transporte o las demoras en las comunicaciones
- aprobando un presupuesto adicional para suministros o tiempo libre adicional remunerado
- reduciendo o suspendiendo las primas para los que ganan más dinero
- analizando y previendo las posibles repercusiones en el mercado

Bienestar

Las empresas también están evaluando los riesgos para el bienestar físico y financiero de sus empleados. Sus esfuerzos de mitigación incluyen:

- instituir políticas obligatorias de trabajo desde casa o trabajo remoto cuando sea posible
- cerrar las instalaciones in situ como gimnasios, cafeterías y áreas comunes
- hacer revisiones a las políticas de compensación y beneficios de los empleados
- conceder tiempo libre remunerado a los empleados sintomáticos, empleados que deben cuidar a familiares diagnosticados con COVID-19, y/o empleados con casos diagnosticados de COVID-19
- usar la licencia por enfermedad permanente, la licencia por enfermedad prolongada, el tiempo de vacaciones, el tiempo libre pagado o las políticas de horario flexible
- aumentar la licencia por enfermedad o el tiempo libre remunerado para todos o en cada caso concreto
- utilizar la licencia familiar u otros beneficios existentes
- recomendar los Programas de Asistencia al Empleado (EAP) disponibles

- recordar a los empleados sobre los servicios de salud mental para el manejo del estrés
- usar programas de cuidado de reserva, subsidios para el cuidado de los niños u otros beneficios para el cuidado de los dependientes
- abstenerse de penalizar el tiempo libre de cualquier tipo
- permitir un tiempo libre ilimitado sin pagar sin penalización
- proporcionar servicios de viaje/servicios de seguridad internacional (SOS) (médicos y de seguridad en los viajes)
- pagar por el tiempo pasado en cuarentena
- ofrecer opciones de trabajo desde casa o ajustando los horarios debido al cierre de escuelas
- comunicar el seguro patrocinado por el empleador y otras prestaciones pertinentes
- aconsejar a los empleados que eviten el transporte público
- turnos escalonados para ayudar a los empleados a evitar los desplazamientos ocupados
- aconsejar a los empleados que eviten visitar eventos o lugares de alto tráfico en su tiempo libre
- reconfigurar las salas de reuniones, salas de descanso y otras áreas comunes para promover el distanciamiento social
- ampliar el horario del servicio de comidas para evitar la congestión, y pedir a los empleados que consideren horarios alternativos de comida para reducir las multitudes

Tecnología

Estas empresas están probando capacidades tecnológicas (por ejemplo, trabajo a distancia), sistemas de notificación de emergencias y actualizando la información de contacto de los empleados. Están aconsejando a los empleados que se lleven sus ordenadores u otros equipos portátiles a casa todas las noches, y están dedicando personal de TI para ayudar a los empleados a establecer conexiones remotas en casa, a veces en los ordenadores personales de los empleados.

Los líderes están celebrando reuniones adicionales para supervisar el impacto de los negocios en los esfuerzos por proteger o mantener las funciones empresariales.

Muchas empresas han exigido o están fomentando la celebración de reuniones por videoconferencia o audioconferencia (por ejemplo, Skype, Zoom, equipos de Microsoft) o llamadas telefónicas en lugar de reuniones presenciales. También recomiendan la realización de proyectos de colaboración mediante videoconferencias o audioconferencias, Google Docs, correos electrónicos u otros canales en línea.

Comunicaciones

Los líderes corporativos se comunican con frecuencia, diariamente, semanalmente o cuando estén disponibles, para tratar la respuesta, consejos, políticas y protocolos de COVID-19 de su organización. Muchos están publicando guías de preguntas frecuentes, y muchos incluyen enlaces a autoridades y organizaciones externas como los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC), la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Universidad Johns Hopkins, gobiernos locales y mapas de brotes.

Junto con el asesoramiento de los expertos, estos mensajes suelen incluir un elemento genuinamente personal, es decir, recordar a los trabajadores que obtengan información de organizaciones creíbles, asegurarles que ninguno de sus compañeros de trabajo ha dado positivo en las pruebas del virus (cuando corresponda) e instar a los empleados a que no entren en pánico ni difundan rumores. También suelen animar a los empleados a que obtengan alimentos, agua, medicamentos y otros artículos esenciales para sus familias en caso de cuarentena o escasez.

La dirección de la empresa se comunica con frecuencia --a diario, semanalmente o según esté disponible -- para abordar la respuesta, los consejos, las políticas y los protocolos de COVID-19 de su organización.

Las comunicaciones se suelen adaptar a los destinatarios -- ya sean líderes, gerentes, empleados o clientes/clientes, respectivamente -- y los métodos incluyen:

- medios de comunicación social para mensajes públicos
- correo electrónico, correo, mensajes de texto, líneas de atención telefónica y sistemas internos (es decir, intranet) para propagar la información pertinente
- señalización para reforzar la higiene, la detección y otras políticas organizativas

Los miembros de la Mesa Redonda de la CHRO son conscientes de los efectos de su comunicación, especialmente en los clientes. Con ese fin, muchos han hecho:

- Prohibir las respuestas de los gerentes/líderes si son contactados por los medios de comunicación. Muchos han designado personal de relaciones con los medios de comunicación que abordan todas las preguntas de los medios.
- Pedir a los empleados que no violaran la privacidad de los empleados o clientes diagnosticados en mensajes de *social media*.
- Desplegar mensajes de *social media* y de marketing sobre políticas de clientes y comercio/servicios alternativos.

Entrenamiento

Las empresas están ampliando rápidamente las oportunidades de capacitación. Gran parte de ellas se refieren a los directivos, a quienes se les encomienda la tarea de prestar asistencia en la contención del coronavirus, responder a las necesidades o inquietudes de los empleados y comunicar las políticas de gestión de enfermedades y las medidas preventivas, como las prácticas de higiene. Pero los CHRO también están creando programas de capacitación específicos de COVID-19 para profesionales de la seguridad, equipos de limpieza y personal de mantenimiento.

Estos protocolos y respuestas nos dicen, estarán operativos todo el tiempo que sea necesario -- el final de mayo es la proyección actual a largo plazo -- y todos están sujetos a revisión. Gallup continuará informando de nuestros hallazgos a medida que la situación evolucione.

Descubra estos recursos cruciales para preparar mejor a su compañía durante esta interrupción:

- Vea nuestro seminario web en vivo "[COVID-19: Managing Your Workforce Through Disruption](#)" para obtener todo lo que Gallup sabe sobre la interrupción y otras crisis.
- -Lea en este artículo "[Cómo gestionar la soledad y el aislamiento de los trabajadores remotos](#)".
- Lea sobre "El lugar y el espacio cambiante del trabajo" en el informe de Gallup sobre [El Estado del Lugar de trabajo en Estados Unidos](#), que incluye una investigación sobre las tendencias y las mejores prácticas del trabajo a distancia.

Larry Emond es Managing Director de Global Leadership Advisory en Gallup.

Ellyn Maese es Asociada de Investigación en Gallup.

Jennifer Robison contribuyó a este artículo.
