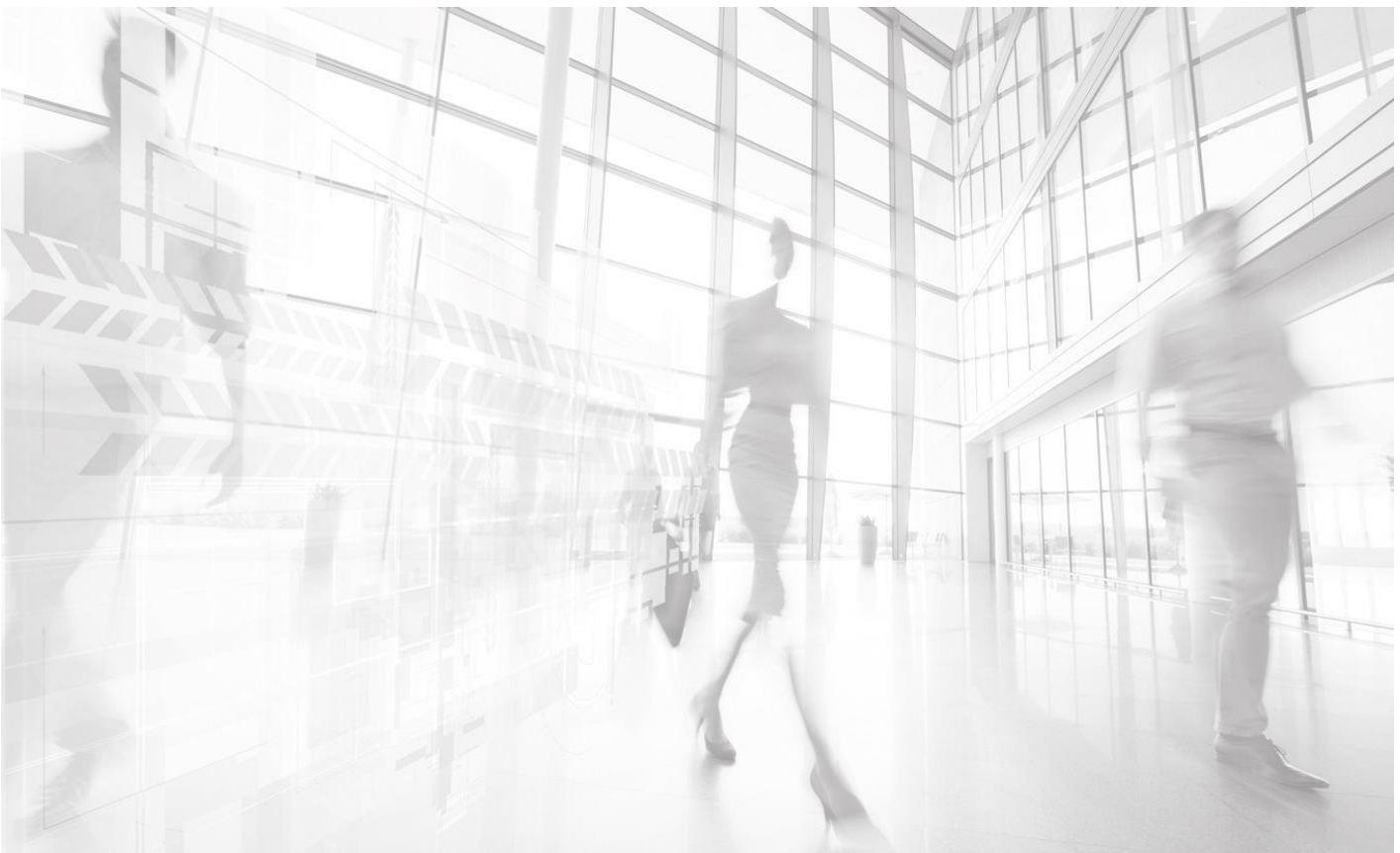


GUÍA SHRM-OIE

# REGRESO AL TRABAJO DURANTE COVID-19

6 Mayo 2020



A powerful  
and balanced  
voice for business





# RESUMEN EJECUTIVO

SHRM – GUÍA DE LA OIE  
**REGRESO AL TRABAJO DURANTE COVID-19**  
6 Mayo 2020

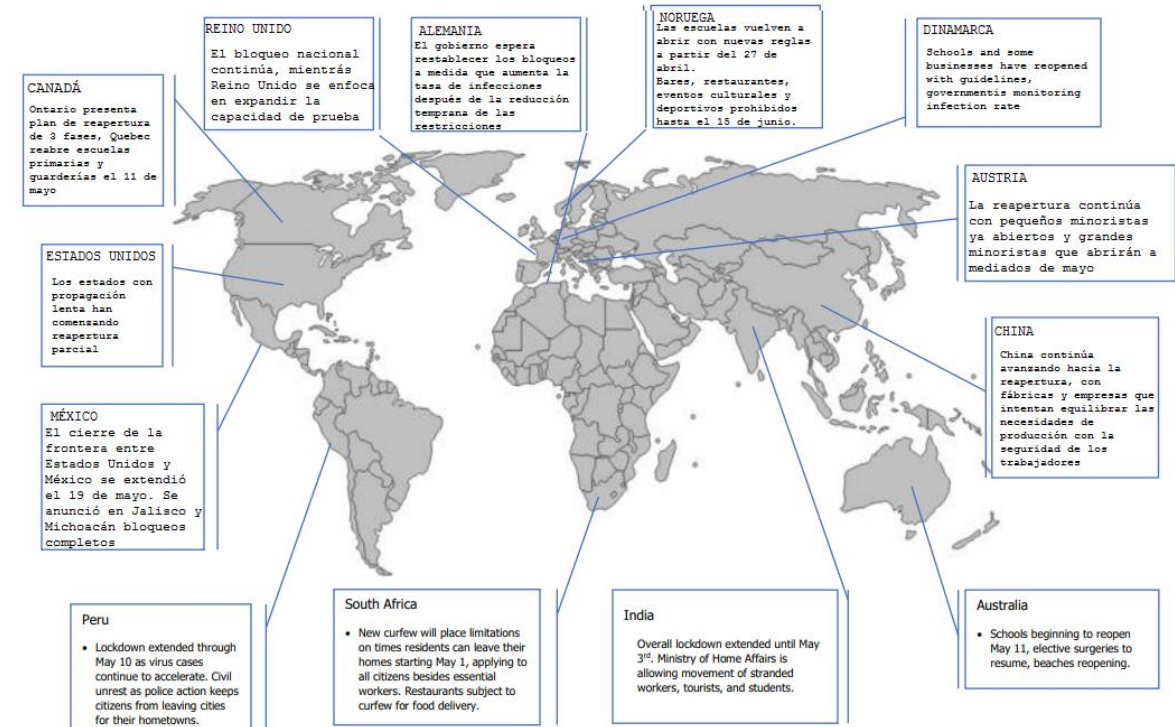
## RESUMEN EJECUTIVO

Después del Covid-19, los empleadores están preguntándose la pregunta más grande: ¿Cómo se verá el regreso al trabajo y como operarán los negocios? Hemos aprendido mucho de diferentes países y sus planes para re-abrir las empresas durante la pandemia. Asimismo, hemos utilizado las diversas lecciones para establecer una “lista de control” de consideraciones para apoyar el regreso al trabajo. Esta “lista de control” es una guía para los empleadores y organizaciones empresariales (OE) en las vastas implicaciones de la reapertura de las empresas operativas mientras aún se garantice la seguridad de la gente. Esta guía está estructurada para considerar las temáticas más importantes y las preguntas claves y recursos a considerar al implementar el plan de regreso al trabajo. Los puntos clave a incluir son los siguientes:

- La decisión de regresar al trabajo
- Implementación y ejecución del regreso al trabajo.
- Lidiando con los efectos post pandemia
- Manteniendo la cultura adecuada Covid-19
- Aceptando las nuevas realidades del trabajo.
- Soporte y guía de las organizaciones empresariales.

En la siguiente sección, destacamos algunos ejemplos globales esenciales de culturas que ya están regresando al trabajo y como las organizaciones están abordando estos esfuerzos. Se puede encontrar mayor información y más actualizaciones en la Plataforma para las acciones del COVID-19 y la Plataforma SHRM Navegando contra el COVID-19 de las Organización Internacional de Empleadores (OIE).

## Ejemplos internacionales de estrategias para el regreso al trabajo



## GUÍA PARA EL REGRESO AL TRABAJO

TEMA A CONSIDERAR	ASPECTOS CLAVE	RECURSOS RELEVANTES
<p><b>El papel de las organizaciones empresariales</b></p>	<p>Los organismos empresariales son el primer frente de la respuesta de las empresas en el contexto de la situación de emergencia actual. Los organismos empresariales sobresalen por su apoyo y promoción. Los organismos empresariales participan en debates políticos con el mayor interés para sus agremiados. Los organismos empresariales promueven que los gobiernos apoyen y propicien medidas que den alivio a las empresas. Los organismos empresariales pueden proveer consejo y compartir mejores prácticas a los negocios sobre las respuestas a nivel global. Los organismos empresariales pueden guiar a sus socios en su participación con sindicatos de comercio en el contexto de la crisis.</p>	<p>Los organismos empresariales están de manera constante aconsejando sobre políticas y asistencia económica a las empresas. Es en este contexto que la Comunicación entre las empresas y los organismos empresariales es clave para determinar las necesidades específicas de cada sector. Los organismos empresariales pueden también constituir una plataforma para compartir mejores prácticas y experiencias, no solo a nivel nacional pero también en otros países donde las cadenas de valor globales operan. Esto también incluye información y consejería técnica en como los negocios pueden vincularse con sindicatos de comercio efectivamente. La participación de diversos sectores puede fortalecer y nutrir los recursos disponibles para la comunidad</p>

		<p>empleadora para ver lo que funciona y lo que no ha funcionado. También, la voz de los organismos empresariales puede compartir mejores prácticas usando las empresas dentro de su red. Conectar a las empresas como iguales también puede ser propiciado por los organismos empresariales. Los organismos empresariales también tienen acceso a organismos internacionales, como la OIE, la cual tiene una gran red de expertos y conexión con otros organismos como el FMI, la OCDE y ONU.</p>
<p><b>La decisión de regresar al trabajo</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué información está disponible?</li> <li>2. ¿Tengo un pequeño equipo de trabajo liderando una iniciativa para el regreso al trabajo?</li> <li>3. ¿Deberíamos incorporar el enfoque de un tercero?</li> <li>4. ¿Quién califica como “esencial” en mi plan de plantilla?</li> <li>5. ¿Mi sector es apto para el teletrabajo?</li> <li>6. ¿Podría ser viable una política extendida de teletrabajo?</li> <li>7. ¿Qué debo hacer con el personal no esencial?</li> <li>8. ¿Mi enfoque deseado cumple con los organismos regulatorios?</li> <li>9. ¿Mi enfoque deseado es lo mayor para mi negocio?</li> <li>10. ¿Cómo debería comunicar el regreso al trabajo?</li> <li>11. ¿Qué expectativas debería compartir con mi Junta de Directores y otros actores, como mis clientes?</li> <li>12. ¿Cuáles son mis responsabilidades civiles con la comunidad en general?</li> <li>13. ¿Que análisis debo realizar para garantizar que estoy tomando la decisión correcta?</li> <li>14. ¿Regresar a trabajar disparará algún beneficio por parte del gobierno?</li> </ol>	<p>Cuando tomamos la decisión de regresar a trabajar, hay una serie de variables a considerar como el cumplimiento de cualquier disposición federal, estatal, o local; así como la observancia de las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Por ejemplo, un empleador podría no poder abrir debido ordenes de quedarse en casa. Los empleadores que pueden reabrir deberán identificar a un grupo pequeño de su equipo que pueda seguir el desarrollo del impacto del virus en la empresa y proponer varias recomendaciones prácticas para que la administración las considere. Los empleadores que decidan abrir deberán incorporar un enfoque gradual. Dependiendo del área y la industria, los empleadores deberán incorporar al lugar de trabajo un número limitado de personas, especialmente después de la pandemia, donde las prácticas como el distanciamiento social podrían seguir siendo una recomendación de los órganos reguladores. Una política de teletrabajo extendida podría ser útil para implementar una estrategia gradual, donde parte de la fuerza de trabajo permanece haciendo teletrabajo o por grupos o equipos divididos para alternar la presencia. Entender quién debería regresar</p>

		<p>podría ser basado en orden de área, perfil de trabajo y aspectos personales como vulnerabilidad, exposición, desplazamiento, etc. Las empresas podrían requerir únicamente que los empleados esenciales trabajen. En el kit de herramientas de SHRM, Personal esencial, los empleados deben comprender quién o qué puestos se consideran esenciales durante una situación de emergencia. El personal esencial suele ser aquellos individuos que deben presentarse a trabajar independientemente de las condiciones, como los trabajadores de la salud y la seguridad pública.</p> <p>La comunicación con los empleados durante una crisis es clave de principio a fin para ayudar a los empleados a mantenerse comprometidos y a volver positivos y productivos. Mantenerse informado sobre las políticas y medidas tomadas por el gobierno al regresar al trabajo es muy importante. Su Organización de Empleadores no solo está siguiendo la acción gubernamental sino que también aboga por el mejor interés de las empresas. Por lo tanto, la comunicación regular y el intercambio de información con su organización empresarial es clave.</p>
<p><b>Implementación y ejecución</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo implemento un enfoque por etapas seguro para el regreso al trabajo?</li> <li>2. ¿He proporcionado las precauciones adecuadas para garantizar la Seguridad en el lugar de trabajo?</li> <li>3. ¿Cómo manejo varios enfoques diferentes de ejecución dependiendo de aquellos que trabajan y aquellos que no?</li> <li>4. ¿Qué debo hacer para reintroducir al staff suspendido o despedido temporalmente?</li> </ol>	<p>Traer a los empleados de regreso al trabajo puede ser desafiante si el empleador no considera ciertos aspectos tales como la forma de comunicarse con los empleados que regresan, y otros no. Tener una política establecida de despido y retiro ayudará a los empleados a comprender el proceso y las razones detrás de las decisiones de un empleador. Cuando muchas empresas en el área cierran y los empleados son suspendidos, existe la posibilidad de perder a esos empleados cuando es hora de volver a abrir. En esos casos,</p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. ¿Cuáles es mi estrategia de Comunicación para participar en los procesos claves (humanos y financieros)?</li> <li>6. ¿Cómo puedo ayudar a los empleados que no regresan después de ser despedidos?</li> <li>7. ¿Cómo gestiono el desarrollo de la planificación de la continuidad del negocio, incluidos los protocolos de enfermedades infecciosas?</li> <li>8. ¿Dónde obtengo nuevos talentos?</li> <li>9. ¿Cómo vuelvo a imaginar nuestras operaciones comerciales con el talento disponible?</li> <li>10. ¿Qué inversiones de reestructuración puede hacer mi organización para la sostenibilidad y la resiliencia?</li> </ol>	<p>hay más competencia para los trabajadores y los empleadores pueden necesitar ser creativos para buscar nuevos talentos. Puede incluir reclutamiento interno y externo. Es posible que los empleadores necesiten buscar "candidatos pasivos", centrarse en crear o mejorar la marca de su empresa, o evaluar las capacidades y habilidades de los empleados actuales para determinar si un cambio de posición ayudaría a llenar algunos vacíos. Si un empleador no tenía un plan de continuidad comercial, incluido el control de enfermedades infecciosas, antes de la crisis, se debe establecer uno al regresar al trabajo. Para las compañías de gestión de eventos, por ejemplo, esto también puede incluir la revisión de las pólizas de seguro de la compañía existentes para las ganancias perdidas debido a las pandemias. Además, las estrategias de capacitación y actualización pueden ayudar a superar los desafíos de las reestructuraciones de la fuerza laboral durante la emergencia. Esto ayudará al empleador a adoptar opciones sostenibles y resistentes a través de futuras situaciones de emergencia.</p>
<p><b>Lidiando con los efectos post pandemia</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo diseño el plan de sostenibilidad para el futuro estado de mi organización?</li> <li>2. ¿Cómo proporciono la combinación adecuada de bienestar y apoyo para la salud mental de mis colaboradores?</li> <li>3. ¿Cuáles son los factores más importantes para un programa efectivo capacitación sobre traumas para mi personal?</li> <li>4. ¿Estoy preparado para posibles picos de infección el COVID-19?</li> <li>5. ¿Cómo forjo alianzas con proveedores de atención medica locales para garantizar un retorno efectivo al trabajo?</li> </ol>	<p>Los empleados que regresan y los que son contratados querrán saber que están trabajando en un lugar libre de riesgos. Será importante asegurar a los empleados que se han tomado medidas para proporcionar seguridad en el lugar de trabajo. Esto puede incluir acciones tales como protocolos sanitarios, instalación de más sistemas de seguridad o limpieza de las instalaciones. Como parte de un plan de continuidad del negocio, los empleadores querrán incluir información sobre dónde pueden ir los empleadores y los empleados para obtener la información más reciente sobre posibles amenazas para el negocio, por ejemplo, visitar páginas</p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Cómo trato con los temores potenciales de los trabajadores?</li> <li>7. ¿Qué factores clave debo monitorear para obtener información continua sobre las amenazas para el negocio?</li> <li>8. ¿Dónde puedo encontrar recursos de recuperación para mis directivos y fuerza laboral?</li> </ol>	<p>web confiables, escuchar una estación de radio específica o revisar la intranet de la empresa. Muchos empleadores describen en sus planes quién será notificado de posibles amenazas, cuándo y cómo. Su organización de empleadores puede ayudarlo a proporcionar información y orientación actualizadas.</p>
<p><b>Manteniendo la cultura correcta PostCovid-19</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Los valores y principios rectores de mi organización son los mismos?</li> <li>2. ¿Tenemos la cultura persona-persona correcta entre todo el personal?</li> <li>3. ¿Estamos, los líderes de la organización, aplicando el principio de comunicación transparente correctamente?</li> <li>4. ¿Cuáles son las nuevas reglas del lugar de trabajo y la estrategia de implementación?</li> <li>5. ¿Cómo apoyo a las familias de nuestro personal para un retorno efectivo al trabajo?</li> <li>6. ¿Cómo nuestra organización volverá a involucrar a los clientes y partes interesadas?</li> <li>7. ¿Hemos propiciado herramientas adecuadas para mejorar la experiencia laboral para aquellos que trabajan de forma permanente?</li> <li>8. ¿Tengo las herramientas de evaluación adecuadas para capturar el estado de nuestra cultura?</li> <li>9. ¿Hay alguna oportunidad de capacitación que pueda aprovechar para volver a capacitar a mis empleados?</li> </ol>	<p>Además de hacer que las instalaciones estén operativas y que los empleados vuelvan a trabajar, un empleador debe pensar en cómo cambiará o debería cambiar la cultura del lugar de trabajo como resultado de los eventos. ¿Deben los valores fundamentales y los principios rectores de su empresa seguir siendo los mismos? Si sus valores incluyen "Compromiso con los clientes", por ejemplo, ¿debería incluir ahora también "Compromiso con los empleados"? En una crisis, ¿qué hizo o hará su empresa en el futuro para ayudar a sus empleados a reforzar las medidas ocupacionales, de seguridad y salud. Para "Compromiso con los clientes", ¿cómo se ve ahora? Asegurar que la entrega esté disponible y que las horas de operación sean más flexibles, la capacidad de comprar artículos en línea o mantener los créditos de la tienda por períodos más largos durante una crisis. Puede haber algunas oportunidades de capacitación disponibles para ayudar a los empleados a administrar las secuelas de Covid-19. Los proveedores de capacitación ofrecen algunos cursos en línea de forma gratuita (como los Programas de Educación SHRM y la Plataforma de Aprendizaje Electrónico). El aprendizaje basado en el trabajo también se puede desarrollar de forma virtual o física, para fomentar una cultura de aprendizaje continuo a nivel empresarial.</p>



<p style="text-align: center;"><b>Abrazando las nuevas realidades del trabajo</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas de la crisis?</li> <li>2. ¿Cómo puedo asegurar que mis empleados no están contribuyendo a este tema (ejemplo, enfermedad, esparciendo enfermedades)?</li> <li>3. ¿Puede instituir pruebas, como la toma de temperatura, como medida de precaución para enfermedades transmisibles?</li> <li>4. ¿Cómo aprovecho las tecnologías existentes de flexibilidad en el lugar de trabajo para el teletrabajo y el trabajo en equipo virtual?</li> <li>5. ¿Cómo puedo hacer para evaluar el retorno de la inversión laboral de los programas de capital humano?</li> <li>6. ¿Cuál es la proporción correcta de trabajo in situ contra teletrabajo? ¿Cómo puedo reestructurar los contratos de renta?</li> <li>7. ¿Cómo puedo equipar a mis gerentes con herramientas para lidiar con las diferencias generacionales?</li> <li>8. ¿Cómo puedo asegurar la transferencia de conocimiento a través de situaciones como la pandemia?</li> <li>9. ¿Cuáles son las mejores herramientas para mejorar la coordinación y la colaboración de una estrategia de teletrabajo?</li> <li>10. ¿Cómo contrato para una fuerza laboral digital diversa?</li> <li>11. ¿Cómo diseño y cultivo una cultura de teletrabajo colaborativa y productiva?</li> <li>12. ¿Cómo puedo formar alianzas estratégicas con líderes de opinión, académicos y grupos de expertos para actualizar y construir constantemente el repositorio interno de conocimiento e información?</li> <li>13. ¿Cómo puedo entender mayor el comportamiento cambiante de las</li> </ol>	<p>En una pandemia, los empleadores y los empleados pueden estar preocupados por la recurrencia y la exposición a enfermedades transmisibles. Los empleadores querrán tener políticas y procedimientos establecidos para determinar cómo manejar las enfermedades transmisibles en el lugar de trabajo para que todos puedan sentirse cómodos y puedan responder en consecuencia. Esto también incluirá reflexionar sobre la crisis y formular recomendaciones prácticas sobre las lecciones aprendidas. Para mantener las empresas operativas, deben considerar si el trabajo puede continuar con los empleados en Teletrabajo. Trabajar desde casa tiene sus desafíos y recompensas si se hace bien. Los empleadores deben asegurarse de que los empleados tengan el equipo y el software adecuados para trabajar desde casa. Otras consideraciones son la capacidad de comunicarse fácilmente y sin interrupciones. Los empleadores deben asegurarse de que cuentan con políticas y procedimientos de teletrabajo y capacidad para gestionar otros arreglos de trabajo flexibles. En el aspecto financiero, el teletrabajo también puede ofrecer algunos ahorros a los empleadores porque el espacio puede utilizarse mejor para otros fines. Además, los empleadores pueden aprovechar la oportunidad para formar socios estratégicos con nuevos aliados como líderes de opinión, académicos y grupos de expertos. Esto no solo muestra a las partes interesadas y a los clientes que los empleadores son ingeniosos, sino que también puede ser una forma de enriquecer el depósito de conocimiento e información para la sostenibilidad y la resiliencia empresarial. Las empresas tendrían</p>
---	--	---

	<p>partes interesadas y los clientes después del COVID-19?</p> <p>14. ¿Cómo puedo hacer que sea más conveniente para mis clientes el acceso a la información y compra de bienes y/o servicios?</p> <p>15. ¿He maximizado el uso de las tecnologías y las redes sociales?</p> <p>16. ¿Puedo identificar, a través de la investigación, que áreas o sectores están menos afectados por el COVID-19 para poder expandir mis servicios y/o productos hacia dichos sectores?</p>	<p>que anticipar las preferencias cambiantes y el comportamiento de consumo de varias partes interesadas, incluidos los clientes. Los clientes quieren conveniencia, y la tecnología y las redes sociales utilizadas por las empresas deberían trabajar para este fin. Las áreas que están menos afectadas por Covid19 también brindan mejores perspectivas comerciales, en comparación con las áreas o sectores que necesitan más tiempo para recuperarse. Las pequeñas y medianas empresas (que tradicionalmente pueden competir entre sí) pueden optar por unir fuerzas, para lograr una mayor visibilidad de su trabajo y sus ofertas comerciales. Esto también puede significar cambiar la forma en que se ofrecen los servicios o cambiar el embalaje de los productos existentes. Por ejemplo, algunas compañías cambiaron sus modelos de negocio para ofrecer más PPE o productos de higiene.</p>
--	---	---

## CONCLUSIÓN

No existe una solución genérica única para resolver todos los problemas que enfrentan las empresas o las organizaciones de empleadores, en lo que parece una situación altamente evolutiva. Estas preguntas clave tienen como objetivo ayudar a las empresas y a las organizaciones de empleadores en su camino hacia una política de retorno al trabajo segura y efectiva. Todos estamos aprendiendo a lidiar con la crisis. Una organización "activa y de aprendizaje" es clave para salir de la pandemia más fuerte.