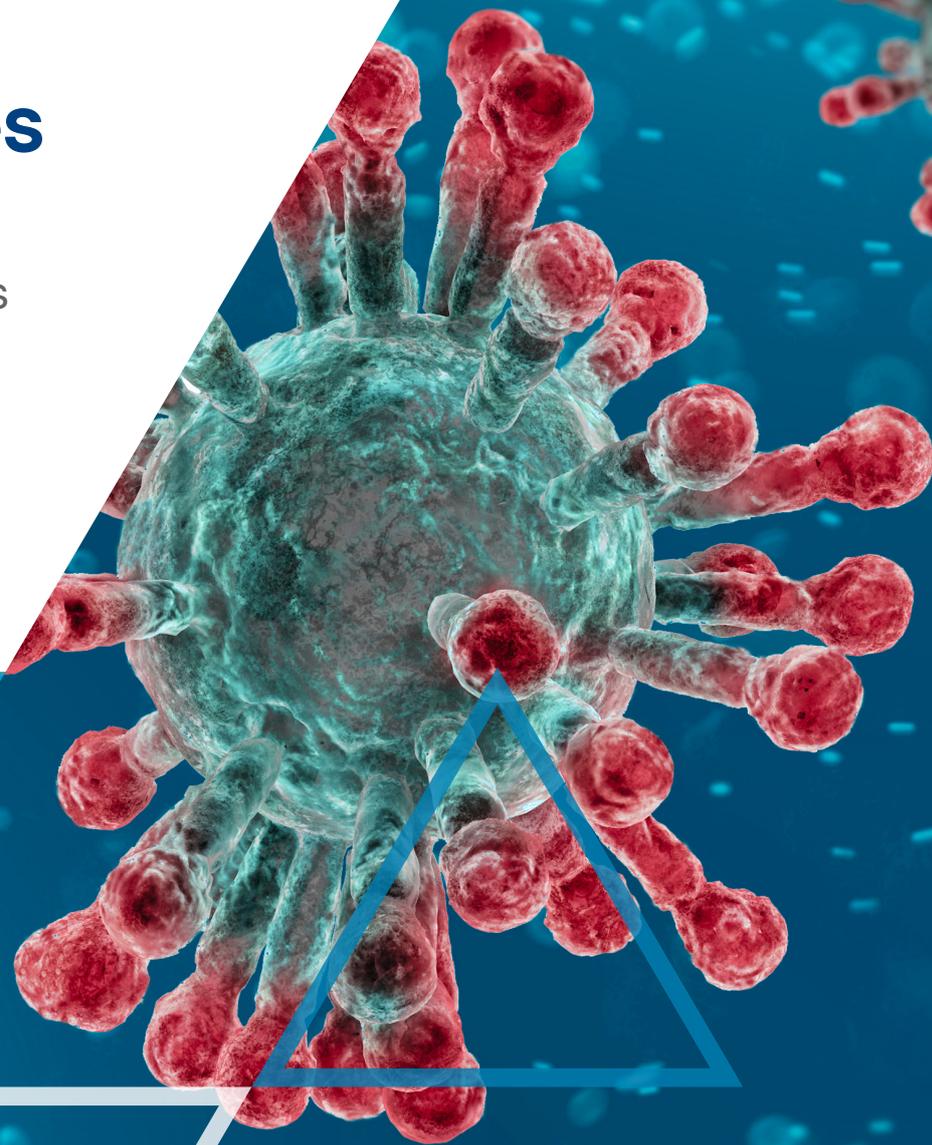


# COVID-19: Guía para empleadores

Diez consideraciones  
para apoyar a su  
plantilla  
Marzo de 2020



El nuevo coronavirus (COVID-19) sigue extendiéndose por todo el mundo, presenta síntomas similares a los de un resfriado o gripe: fiebre, tos y falta de aliento, pero sus complicaciones, incluidas la neumonía, la dificultad respiratoria y la insuficiencia renal, pueden ser mortales.

Los expertos siguen reuniendo datos para determinar todas las características de la enfermedad. El virus parece ser más contagioso y más grave que la gripe común. Es por esto que todas las empresas tendrán que prepararse para el impacto que pueda causar en sus empleados y negocio, lo que incluye elaborar políticas y revisiones para garantizar la salud y la seguridad de los empleados, las comunidades y las empresas.

Los empleadores de los profesionales de la salud que cuidan a los pacientes con COVID-19 pueden anticipar un peligro real y previsible para dichos empleados. Pero, ¿qué deberían hacer los empleadores que no trabajan en el cuidado directo de los pacientes?

La Organización Mundial de la Salud, así como las autoridades sanitarias nacionales y locales, publican continuamente actualizaciones, orientaciones, advertencias y directrices para los viajes. Consúltelas en todo momento y sígalas a rajatabla.

Sin embargo, las empresas que no tienen una política de trabajo flexible pueden tener dificultades para seguir llevando sus negocios como de costumbre. Es comprensible que los empleados se preocupen por la salud de sus familias y comunidades. La volatilidad de los mercados financieros es otra preocupación.

Entonces, ¿qué pueden hacer las empresas para mantener sus centros de trabajo y empleados seguros, comprometidos y productivos? ¿Y qué podemos aprender de esta situación para construir capacidades de resistencia para el futuro?

# 1. Comunicación a los empleados y empleadas

Como la situación cambia a diario, los empleadores deben mantenerse al día de los últimos acontecimientos. Comunique a sus empleados lo que se está haciendo para protegerlos y para mantener la continuidad del negocio. Además, todos los empleadores necesitan un plan de gestión de pandemias/crisis. Considere la posibilidad de actualizarlo en relación con las nuevas informaciones sobre el COVID-19.

Se pueden utilizar las comunicaciones a los empleados y empleadas para:

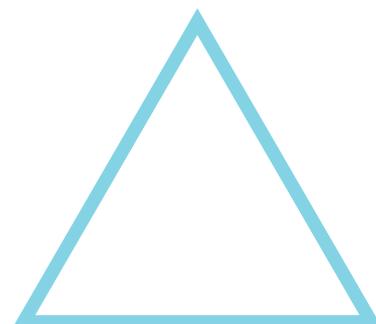
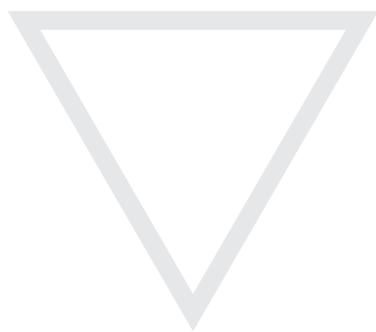
- Poner de relieve los mecanismos de apoyo actuales.
- Reforzar las restricciones y políticas sobre viajes.
- Proporcionar consejos y asistencia para facilitar el trabajo a distancia.
- Recuerde a los empleados las prácticas de higiene para mantener la salud.
- Compartir información sobre los planes actuales de continuidad de las actividades de negocio y de respuesta ante una pandemia.

Esta es una buena oportunidad para recordar a los empleados y a sus responsables que los empleados que están enfermos con fiebre no deben ir al centro de trabajo.

Un flujo de comunicación consistente puede transmitir liderazgo, evitar la confusión y reducir la ansiedad.

1. **Asegúrese de trabajar de forma funcional y transversal.** Los recursos humanos, el liderazgo empresarial, las operaciones, la gestión de riesgos, la prevención laboral, los viajes y las comunicaciones empresariales deben tener responsabilidades claramente establecidas, por región y línea de negocio.
2. **Tome las decisiones clave ahora.** ¿Qué provocaría un terremoto para el negocio? ¿Cuándo y cómo comunicarse con los empleados y los clientes tanto en escenarios de “negocios normales” como de “crisis”? ¿Cómo se relacionarán los empleados con los clientes en ambos escenarios?
3. **Prepare un plan de comunicación de “negocios normales”.** Redactar las comunicaciones y acordar los eventos desencadenantes para enviarlas.
4. **Prepare un plan de comunicación de “crisis”.** Redactar las comunicaciones y acordar los eventos desencadenantes para enviarlas.
5. **Identificar a los principales destinatarios** (líderes empresariales, responsables, líderes de localización, RR. HH, empleados corporativos, empleados sobre el terreno, clientes, medios de comunicación, entidades gubernamentales, socios comerciales, proveedores y familias/dependientes).

En sus comunicaciones, asegúrese de dirigir a los empleados a fuentes de información fiables sobre el COVID-19.



## 2. Mecanismos de apoyo

Los empleadores pueden promover los mecanismos de apoyo existentes para los empleados y sus familias. Por ejemplo, la exposición innecesaria a la infección en hospitales y centros de atención puede evitarse mediante la atención virtual. La telemedicina o la salud digital son buenas opciones para los problemas no epidémicos de bajo nivel.

Otras alternativas incluyen la educación y evaluación de la salud en clínicas in situ o cercanas al lugar de trabajo, así como el apoyo a la salud mental a través de asesoramiento, planes de asistencia a los empleados y otras intervenciones. Muchas organizaciones están innovando para prestar apoyo a sus plantillas. Hemos visto beneficios ergonómicos adicionales a la hora de construir un espacio de trabajo cómodo en casa, partidas monetarias para cubrir gastos de hospitalización y prestaciones especiales dedicadas al cuidado de las personas afectadas.

¿Sus actuales proveedores de salud y prestaciones sanitarias (incluidas las aseguradoras) le transmiten mensajes apropiados sobre el COVID-19? ¿Sus proveedores han recibido una formación adecuada sobre recursos de asistencia a la salud (en los planes patrocinados por el empleador) para los empleados? ¿Están estos bien preparados para responder a las preguntas de los empleados en relación al COVID-19?

Revise sus propias políticas. ¿Dispone de un nivel de cobertura adecuado? Una evacuación médica compleja puede exceder los límites existentes.

### Salud mental

Las epidemias están históricamente asociadas con un aumento de la depresión y la ansiedad. Los empleadores tienen un papel a la hora de comunicar información y en la prestación de apoyo a la salud mental para sus empleados. La formación de los responsables y la puesta a disposición de los servicios para los afectados ayudarán a mitigar el impacto de la epidemia.

### Bienestar financiero

El bienestar financiero es otra área en la que los empleados pueden necesitar apoyo. La volatilidad de los mercados financieros y la consiguiente caída del valor de los activos están afectando a los ahorros para la jubilación de las personas, así como a otras inversiones.

Dados los recientes y acusados descensos de la renta variable y del fuerte rendimiento de los bonos, muchos empleados (concretamente, los inversores de tipo “hágalo usted mismo” en los planes de pensiones definidos) pueden estar significativamente infrponderados en la renta variable y sobreponderados en la renta fija. Se debería alentar a esos inversores a llevar un proceso sistemático de asignación de activos reequilibrando la cartera en caso de que su distribución haya cambiado significativamente.

Aunque los mercados podrían seguir decayendo, a los inversores les resultará casi imposible alcanzar el punto más bajo. La historia reciente muestra que la recuperación del mercado puede ser rápida. Reequilibrar la cartera puede ayudar a los inversores a colocar sus carteras en una posición que les reporte beneficios.

Sugerimos a las empresas:

1. Obtener información de las organizaciones que examinan esas cuestiones con los participantes y los empleados (encargados de los registros, organizaciones de asesoramiento o formación patrocinadas o recomendadas por los empleadores).
2. Evaluar la idoneidad de los mensajes para los participantes.
3. Considere si necesita comunicaciones adicionales y suplementarias.

Hay más aspectos que explorar fuera de los planes de pensiones definidos. Por ejemplo, una reducción del valor de los activos puede tener repercusiones para los planes de incentivos con acciones para empleados de su organización.

Más allá de la inversión, el virus ya ha tenido un impacto en muchos sectores. Por ejemplo, la generación de ingresos en el sector de los viajes y el turismo se ha visto gravemente afectada. También debemos tener en cuenta que el virus ha dado lugar, en algunas geografías, a una reducción de las oportunidades de empleo o a una reducción de las horas de trabajo como, por ejemplo, en el caso de los empleados del sector de los viajes y el turismo.

La mayoría de estos empleados seguirán teniendo que pagar sus facturas, por lo que ayudarlos a superar un periodo de dificultades financieras podría ser bienvenido. Si no es así, corremos el riesgo de que la gente aproveche las oportunidades, cuando sea posible, de cobrar las inversiones hechas en su jubilación, pedir préstamos contra sus planes de pensiones o reducir las contribuciones a los planes de pensiones.





### 3. Prestaciones de salud y de protección contra riesgos del grupo

La postura adoptada por las aseguradoras varía y es probable que evolucione. Los empleadores que patrocinan seguros médicos, de vida, por discapacidad, de accidentes y de riesgos especiales (como la cobertura de viajes de negocios y de expatriados) deben estar familiarizados con los términos y condiciones de sus pólizas con respecto a las exclusiones por pandemia, los requisitos de idoneidad y con las disposiciones exclusivas en caso de cuarentena. Nuestros asesores, corredores y consultores pueden ayudar y orientar sobre los programas de seguridad social locales



### 4. Protocolos en clínicas *in situ* o cercanas

Todas las clínicas sanitarias para los empleados *in situ* o cerca del lugar de trabajo deben estar preparadas para evaluar y gestionar los riesgos o las preguntas sobre la posible exposición. Los trabajadores de la salud de todos los niveles del sistema sanitario (incluidos los laboratorios, los servicios de ambulancia, las clínicas y los hospitales) deben estar informados sobre el virus y su transmisión. También deben disponer de equipos adecuados para el control de infecciones y estar preparados para aislar, transportar y poner en cuarentena de forma segura a los posibles pacientes.

Si se descubre que un empleado o proveedor ha estado expuesto al virus, debe haber protocolos de transporte, comunicación y descontaminación que aplicar.



## Gestión de riesgos y comunicaciones de los viajeros

- Siga las advertencias para viaje al pie de la letra.
- Revise las consignas de las autoridades locales de salud pública.
- Establezca aquellos viajes que son esenciales, y limite todos aquellos que no lo sean.
- Establezca controles de procesos para garantizar que los viajes de negocios son realmente necesarios.
- Establezca un proceso para informar sobre las preocupaciones y dejar claro quién tiene autoridad y quién responsabilidad.
- Establezca un sistema de gobernanza para la aprobación y normas para la vuelta a las zonas afectadas.
- Sea proactivo en la evacuación de los empleados de las zonas recientemente afectadas, ya que las fronteras pueden estar cerradas para controlar la propagación de la enfermedad.
- Se recomienda un distanciamiento social en zonas impactadas, como evitar encuentros con grandes números de personas.
- Cuando sea necesario viajar por negocios:
  - Inscríbase en los programas consulares de “viajes al extranjero” del Gobierno nacional.
  - Reserve los vuelos que haya más cercanos a la fecha de salida y compre billetes que se puedan cancelar y que sean reembolsables.
- Revisar las políticas de viajes corporativos y los programas de seguros actuales (por ejemplo, los de accidentes de viajes de negocios y médicos, evacuación, indemnización para trabajadores y de responsabilidad civil) a fin de comprobar su adecuación y servicio de asistencia.
- Póngase en contacto con los proveedores de asistencia en viajes y de seguridad para determinar las limitaciones y capacidades de asistencia.
- Utilice (o implemente) protocolos de gestión de riesgos de viaje y servicios de asistencia, como los programas de seguimiento de viajeros que activan avisos automáticos de seguridad y salud para viajero en tiempo real.
- Piense más allá de la norma: el riesgo es algo inherente incluso en viajes fuera de las visitas directas a las zonas afectadas.

## 5. Gestión de viajes de negocios

Los viajes presentan desafíos únicos para la salud y los negocios cuando se produce una pandemia. Está preparado para las limitaciones y retrasos en los viajes, incluidas las cuarentenas de larga duración en algunas zonas. A medida que el COVID-19 se expande geográficamente, los viajeros de negocios pueden anticipar un mayor número de revisiones, tiempos de espera más largos, posibles cuarentenas y la denegación de la entrada.

Para limitar la interrupción de los negocios y proteger a sus empleados, los empleadores deben ser proactivos. Se debe disuadir a los empleados de viajar por negocios a las regiones afectadas. Incluso las lesiones o enfermedades leves y no relacionadas pueden resultar difíciles de tratar, ya que es probable que las infraestructuras médicas se encuentren sobrecargadas.

La evacuación puede no ser factible. Muchos de los principales proveedores de servicios de ambulancia aéreos no transportan a nadie sospechoso de haber contraído el COVID-19, y diferentes aerolíneas comerciales han dejado de volar a los países afectados. Los empleadores deberían considerar la posibilidad de ajustar las políticas de viaje y restringir los viajes y las operaciones comerciales en las zonas afectadas.

## 6. Empleados que viajan desde las zonas afectadas

Todos los empleadores y empleados deben colaborar con las autoridades sanitarias locales para ayudar en la prevención y el control del COVID-19. Los profesionales de la salud o aquellos que han estado trabajando con pacientes que han contraído el COVID-19 representan un mayor grado de riesgo, y los empleadores deben consultar estrechamente con las autoridades sanitarias sobre las definiciones de exposición.

Los viajeros de negocios que regresan de las zonas afectadas deben ser formados sobre los síntomas del COVID-19 (Los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades de los EE. UU. establecen que estos viajeros deben estar atentos durante al menos 14 días después de su regreso).

Las obligaciones del empleador y del empleado en virtud de la legislación laboral variarán de un país a otro, así como de una jurisdicción a otra. Es importante recordar a todo el personal que los departamentos de salud pública locales son la autoridad principal y la responsable en última instancia de la contención del COVID-19.

Los empleadores deben buscar asesoramiento jurídico y seguir las instrucciones de los funcionarios del departamento de salud pública local en caso de existir una preocupación por los casos conocidos, sospechosos o de alto riesgo.

## 7. Cierre de operaciones y experiencia de los empleados

A pesar de los informes y de las preocupaciones de los medios de comunicación, las empresas están adoptando un enfoque equilibrado sobre las cuestiones operativas en relación con el brote.

En nuestra encuesta de febrero de 2020, *Mercer Talent All Access – Business Responses to COVID-19 Outbreak*, un tercio de los encuestados nos dijo que estaban supervisando activamente la situación para determinar la necesidad global de trabajar a distancia. Más de la mitad (58%) ya había decidido hacerlo en las regiones afectadas por el virus. Las medidas adicionales, como el cierre de oficinas y la reducción de los viajes se limitaron en su mayor parte a China y a la región de Asia-Pacífico, mientras que el 58% de los encuestados en China afirmaron haber adoptado estas decisiones.

En cuanto a los expatriados, la situación sigue siendo fluida, ya que el 48% de las empresas dicen que supervisarán la evolución para determinar la necesidad de poner fin a los nombramientos en el extranjero a largo plazo. En el momento de realizar la encuesta, el 96% dijo que no había actuado al respecto. Esperemos que la situación haya cambiado en el periodo transcurrido desde entonces. Estamos realizando encuestas adicionales para comprender cómo ha ido cambiando la percepción.

### Experiencia de los empleados

A medida que las empresas se enfrentan a los desafíos de la cadena de suministro, pueden verse tentadas a reducir la velocidad de sus operaciones o a cerrarlas por completo. Aunque esas decisiones pueden ser necesarias, crean una incertidumbre considerable para los empleados de toda la empresa, especialmente los que tienen unos variables.

En tiempos de incertidumbre, los empleadores pueden optar por ir más allá de los componentes contractuales de la indemnización y las prestaciones tradicionales. Yéndonos a lo emocional y la experiencia de la propuesta de valor de los empleados, se hacen necesarias comunicaciones bien medidas para los empleados y claridad sobre la continuación del pago de las nóminas. Eso también supone una línea coherente de mensajes por parte de los administradores sobre el acceso a las prestaciones de salud y demás, como la ampliación de las bajas remuneradas e intervenciones en términos de bienestar, especialmente para aquellos empleados afectados por el estrés o la preocupación por los compañeros.

Estamos viendo a empresas adoptando un enfoque decididamente compasivo: manteniendo las nóminas, auditando las prestaciones para garantizar la cobertura y ampliando un uso flexible del tiempo libre remunerado, así como otros programas de bajas pagadas. De hecho, en nuestra encuesta de febrero de 2020, el 77% de las empresas dijeron que no estaban ajustando sus planes de cara a las indemnizaciones. Su objetivo es, en general, mantener un futuro brillante para sus empleados, mientras les prestan apoyo en este contexto de dificultades.

## 8. Trabajo a distancia, flexible y adaptable

Mercer ha desarrollado un marco para ayudar a los clientes a trabajar de forma más flexible. Nuestra solución de trabajo adaptable permite a los empleados y empleadores establecer si los trabajadores necesitan estar físicamente presentes en la oficina para realizar su trabajo. Nuestro enfoque se basa en una metodología clara y estructurada para obtener resultados prácticos y repetibles, a saber, cuándo, dónde, qué, quién y cómo se realiza el trabajo.

Puede que sea necesario realizar ajustes a corto plazo, pero las lecciones de la crisis actual ayudarán a identificar y optimizar áreas vulnerables antes de que se produzca la próxima crisis, sobre todo en lo que respecta al trabajo flexible y la digitalización de los procesos empresariales.

Sus respuestas podrían necesitar ser recalibradas a medida que el virus avance o retroceda. Pero en cualquier caso, sus empleados necesitarán una base constante de comunicaciones. Asegúrese de elaborar plantillas de comunicación, directrices de conversación y guías de recursos para que los responsables puedan ajustar su enfoque a medida que la situación cambie.

Sus directivos también necesitarán apoyo. Déjeles claro que la clave del éxito consiste en dirigir la empresa y a los empleados con compasión durante épocas de incertidumbre como esta. Mostrar empatía tendrá mayores repercusiones que cualquier conocimiento sobre el terreno que pueda aplicarse.



## 9. La volatilidad de los fondos de pensiones y otros activos

Muchas empresas están preocupadas por su capacidad para cumplir con sus compromisos de pensiones a la luz de la reciente volatilidad del mercado. Igualmente, los empleados están preocupados por el impacto de las caídas del mercado en sus ahorros y huchas para la jubilación.

El COVID-19 es un clásico evento de "riesgo excepcional". Solo puede causar una interrupción a corto plazo de las cadenas de suministro mundiales y de ciertos sectores. Pero el impacto puede llegar mucho más lejos. La principal preocupación de los planes de pensiones de las empresas es si el brote conduce a la venta de activos a gran escala debido al pánico, exacerbado por el despalancamiento mundial.

Por ello, los bancos centrales y los Gobiernos están considerando o aplicando recortes de los tipos de interés y otros estímulos fiscales. Dados los bajos rendimientos y los elevados niveles de endeudamiento, no está claro cómo de eficaces serán dichos estímulos.

Las empresas deberían revisar urgentemente sus estrategias de inversión y sus enfoques de cobertura. También deben elaborar planes para reducir los riesgos o volver a poner en riesgo sus planes de pensiones en función de las circunstancias individuales y de los movimientos del mercado.

## 10. Planes de preparación para la pandemia

El auge del COVID-19 sirve para recordarnos que las fronteras de los países no pueden contener los principales riesgos para nuestros negocios. Los ataques cibernéticos, la incidencia en el medio ambiente y los agentes infecciosos no están limitados geográficamente. Por lo tanto, nuestra respuesta debe ser coordinada y multifuncional.

El hecho de contar con equipos de gestión de crisis multifuncionales y comprometidos es la mejor defensa contra los eventos adversos que forman parte cada vez más del paisaje económico mundial. Un plan de preparación sólido incluye estructuras de Gobierno, protocolos claros y líneas de comunicación. También incluye la evaluación de la viabilidad de la cadena de suministro y la colaboración con las entidades de salud pública.

Todos los empleadores deberían aprovechar esta oportunidad para revisar sus planes actuales ante una pandemia, de gestión de crisis y de respuesta, así como establecer nuevos protocolos para el entorno actual.

### Experiencia de los empleados



**Organización Mundial de la Salud**

[www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019](http://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019)



**Centros de Control de Enfermedades (CDC) de los EE. UU.**

[www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/index.html](http://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/index.html)



**Organización Panamericana de la Salud (OPS)**

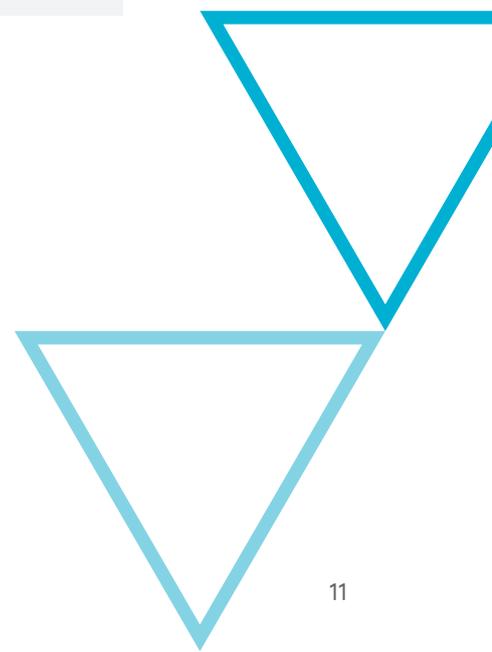
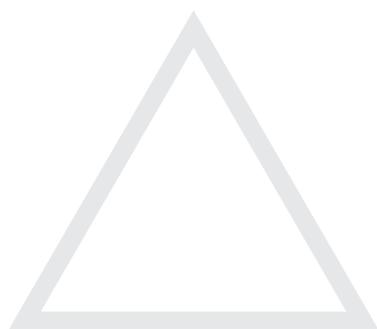
[www.paho.org](http://www.paho.org)



**Sistema Nacional de Salud (NHS) del Reino Unido**

[www.nhs.uk/conditions/coronavirus-covid-19](http://www.nhs.uk/conditions/coronavirus-covid-19)

Acceda a los sitios web de las autoridades sanitarias locales para obtener información relevante en materia de la salud.





### Acerca de Mercer Marsh Benefits

Mercer Marsh Benefits ofrece a los clientes una única fuente para gestionar los costes, los riesgos de las personas y las complejidades de las prestaciones a los empleados. La red es una combinación de las oficinas locales de Mercer y Marsh en todo el mundo, además de corresponsales en los países que han sido seleccionados en base a criterios específicos. Nuestros profesionales especializados, ubicados en 135 países y que atienden a clientes en más de 150 países, tienen un amplio conocimiento de sus mercados locales. A través de nuestras empresas establecidas localmente, tenemos una plataforma común única que nos permite servir a los clientes con consistencia global y soluciones únicas a nivel local.

### Avisos importantes

Este documento no constituye ni forma parte de ninguna oferta, solicitud o invitación para vender de Marsh o Mercer para proporcionar servicios o productos regulados en cualquier país en el que Marsh o Mercer no hayan sido autorizados o no cuenten con una licencia para proporcionar dichos servicios o productos regulados. Acepta este documento entendiendo que no constituye la base de ningún contrato.

La disponibilidad, naturaleza y proveedor de cualquier servicio o producto, tal y como se describe en este documento, y los términos y condiciones aplicables pueden variar en ciertos países como resultado de las restricciones y requisitos legales y regulatorios aplicables.

Consulte a sus consultores de Marsh o Mercer sobre cualquier restricción que pueda aplicarse a la capacidad de Marsh o Mercer de proporcionarle servicios o productos regulados en su país.

[Mercer.com](https://www.mercer.com)

[Marsh.com](https://www.marsh.com)