

# Crisis Mundial: Plan para el capital humano

## Respuesta a la pandemia COVID-19

### Descripción

La pandemia COVID-19 ha cambiado fundamentalmente la capacidad de las personas para trabajar con normalidad, de las empresas para operar con efectividad y de los mercados para funcionar con eficiencia. La pandemia ha demostrado el valor material de la salud y las contribuciones de las personas al éxito comercial de una empresa. Las empresas han sido afectadas de diferentes maneras y en diferentes momentos dependiendo de su geografía e industria, y esto ha generado que surjan un conjunto de características comunes y respuestas efectivas. Presentamos las medidas que el liderazgo puede adoptar para adaptarse a la realidad actual y proteger, preservar y crear valor de capital humano.

### Principios guía

1. Entender que este es un **momento decisivo para el liderazgo** — para seguir ofreciendo los mejores resultados posibles a todas las partes interesadas; mantenerse fiel a su propósito, valores, principios y cultura, y adoptar nuevas formas de trabajo
2. Adoptar una **mentalidad ágil y de aprendizaje continuo** – aprovechar la innovación y la creatividad que surge en tiempos difíciles
3. **Involucrar y comprometer a todas las partes interesadas en la toma de decisiones** (por ejemplo, accionistas, empleados, clientes, socios de la cadena de suministro, sindicatos/consejos de trabajo, proveedores de salud, comunidad)
4. Enfocarse en la **interacción del bienestar del empleado y la empresa**
5. **Equilibrar necesidades inmediatas con la habilidad de recuperarse y mantenerse viable a largo plazo**

### Etapas clave de acción

Existen tres fases de acción para las organizaciones y sus líderes:



### Gestión a través de la crisis

### Reacción – Adaptación

Las siguientes áreas de acción son frecuentes entre las empresas al comienzo de la exposición de su país/industria a la pandemia, y generalmente incluyen el liderazgo a través de la protección de los trabajadores y sus familias, la ejecución de planes de continuidad de negocios y la creación de conexiones.

<b>Salud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Proteger</b> a los empleados en el lugar de trabajo promoviendo el trabajo a distancia, pidiéndole a aquellos con o en riesgo de COVID-19 quedarse en casa, siguiendo/promoviendo la guías de distanciamiento físico (comúnmente llamado "social") e higiene</li> <li>▪ <b>Proteger</b> a los trabajadores y sus familias a través de la adecuación y continuidad de los <b>beneficios clave</b> (por ejemplo, médicos)</li> </ul>
<b>Bienestar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proporcionar permisos por enfermedad y cuarentena, continuidad de pago, políticas flexibles (por ejemplo, de pérdida de un ser querido, padres), y asegurarse que el diseño y la administración del plan se adapten a las realidades de la pandemia</li> <li>▪ <b>Promover la conexión social y la comunidad entre los empleados que utilizan las tecnologías más actuales</b></li> </ul>
<b>Trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Articular y adoptar <b>planes de continuidad del negocio</b> (mitigar/minimizar el <b>riesgo para y desde el capital humano</b>)</li> <li>▪ <b>Habilitar el trabajo a distancia</b> para todos los trabajadores posibles (incluir la capacitación de los empleados y gerentes que son nuevos en el trabajo/gestión a distancia, y la tecnología, herramientas de conectividad, soporte y recursos necesarios)</li> <li>▪ <b>Aumentar o disminuir la fuerza de trabajo con un equilibrio entre el impacto inmediato y a largo plazo</b></li> </ul>
<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alejarse del pánico y dirigirse hacia la calma, con mensajes de liderazgo "las personas primero, los negocios después", y transparencia, empatía, confianza, dignidad y apoyo; con una combinación impulsada hacia la flexibilidad; centrarse en el compromiso con el propósito, los valores y los principios; alinear las decisiones y las prioridades con la cultura</li> <li>▪ <b>Eliminar las distracciones</b>; asegurar una comunicación en tiempo real, transparente y regular con los empleados</li> </ul>

Las siguientes áreas de acción de liderazgo prevalecen entre las empresas en el actual ciclo de "Mantenimiento" de la etapa de "Gestión a través de la crisis inmediata".

Publicaremos material posterior sobre el restablecimiento de la estabilidad y la forma de operar después de la crisis y en nuestro Reporte de prácticas para el Capital Humano COVID-19.

<p><b>Salud</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar la adecuación de la <b>cobertura, protección y exclusiones médicas</b>; establecer <b>reservas temporales</b> para apoyar la gestión de las reclamaciones, incluido el reembolso de las reclamaciones temporales</li> <li>Revisar y asociarse con los proveedores para promover el acceso a la atención a través de la <b>telemedicina, PAEs</b> y facilitar las restricciones en la reposición de <b>prescripciones médicas/recetas</b></li> <li>Proporcionar apoyo a las <b>poblaciones de alto riesgo</b> (por ejemplo, con enfermedades crónicas, durante la maternidad)</li> <li><b>Apoyar el acceso de los empleados</b> a los programas gubernamentales disponibles</li> </ul>
<p><b>Bienestar</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar y promover programas y recursos para apoyar el <b>bienestar físico, financiero, emocional y social</b>, incluyendo la conexión social y la resistencia emocional durante el distanciamiento físico</li> <li>Apoyar el <b>bienestar financiero</b> ayudando a los empleados afectados a equilibrar las prioridades financieras a corto y largo plazo (por ejemplo, equilibrar el plan de ahorros, la atención médica y las necesidades de tiempo libre)</li> </ul>
<p><b>Trabajo</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rediseñar el trabajo</b> (y reinventar los puestos de trabajo) y <b>segmentar la fuerza laboral</b> para crear un modelo operativo y una estructura de costos sostenibles</li> <li><b>Aumentar o disminuir la fuerza laboral</b>: Considerar una serie de permisos voluntarios y/u obligatorios, permisos, programas de medio tiempo, despidos y contrataciones para equilibrar las necesidades de talento a corto y largo plazo.</li> <li>Incorporar <b>mano de obra contingente/talento especial</b> mientras se optimiza la función de la automatización</li> <li>Aumentar las <b>posibilidades de empleo</b> mediante el aprendizaje electrónico para la <b>reconversión y el perfeccionamiento</b> durante los periodos de inactividad y los permisos de trabajo</li> </ul>
<p><b>Compensaciones</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar la reducción de la <b>remuneración variable</b> como un mecanismo de financiamiento para <b>proteger los elementos clave de la compensación total</b> (por ejemplo, sueldo base y continuación de las prestaciones de salud), incluso para los empleados temporales y aquellos cuya operación está detenida</li> <li><b>Reajustar los niveles y el diseño</b> de los salarios: revisar los presupuestos de los incrementos salariales, así como la reducción y/o el aplazamiento opcional y obligatorio de los salarios, y el pago de incentivos; rediseñar los salarios de los puestos rediseñados</li> <li>Desarrollar un <b>programa de retención</b> para el talento crítico, así como <b>programas de reconocimientos especiales</b> para los trabajadores esenciales, y/o una prima para aquellos que necesitan ir a trabajar y corren el riesgo de infectarse.</li> <li>Revisar el diseño de los <b>incentivos a corto y largo plazo</b> (incluyendo ventas), el establecimiento de objetivos y el financiamiento</li> <li>Considerar la reducción, aplazamiento y/o conversión en acciones de los salarios de la <b>junta directiva/ejecutivos</b>.</li> <li><b>Colaborar de forma proactiva y eficaz</b> con los accionistas, los asesores de representación, los empleados y el público (marcos de información para supervisar y hacer un seguimiento de las principales <b>medidas de capital humano</b>, por ejemplo, la salud de los empleados)</li> </ul>
<p><b>Retiro</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Coordinar con los involucrados en la gobernanza del plan</b> (por ejemplo, fideicomisarios, fiduciarios) en respuesta, asegurar la alineación con los <b>objetivos y la gobernanza globales</b> durante la pandemia; abordar las deficiencias</li> <li>Revisar las disposiciones relativas al tiempo libre, <b>permisos</b>, reducción de horas y efecto de los cambios en la fuerza de trabajo</li> <li>Abordar las repercusiones de la <b>nueva legislación</b>, considerar <b>cambios en el diseño del plan</b>, proporcionar comunicaciones a los miembros y apoyar el <b>bienestar financiero</b></li> <li>Evaluar el posible efecto sobre las <b>medidas financieras y las necesidades de financiamiento</b>; reasignar recursos y ejecutar acciones a corto plazo para cumplir los <b>objetivos financieros</b></li> </ul>
<p><b>Experiencia del empleado y comunicación</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener a los <b>empleados conectados, informados y sintiéndose apoyados</b> por medio de <b>comunicaciones regulares y transparentes</b> (por ejemplo, perspectivas y estrategias comerciales, información y educación, acceso a recursos), incluso para promover la conciencia y la comprensión de los beneficios relacionados con el virus</li> <li>Ser activo escuchando a los <b>empleados</b>; hacer encuestas a los empleados con frecuencia, con preguntas oportunas; compartir la retroalimentación y los planes de acción; utilizar las <b>sugerencias de los empleados</b> para dirigir los esfuerzos de apoyo, informar la estrategia y medir el <b>compromiso</b></li> <li>Utilizar tecnología que permita <b>comunicaciones personalizadas</b> a los empleados, basadas en la geografía, función y otros datos demográficos, atendiendo necesidades e inquietudes específicas</li> </ul>
<p><b>Cultura</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfocarse en una <b>mentalidad empresarial saludable</b>, incluyendo agilidad, dignidad, seguridad psicológica, inclusión, bienestar, seguridad física e innovación - apoyada por el comportamiento del líder y del gerente</li> <li>Mantener el enfoque y <b>promover el propósito, valores y principios</b></li> </ul>

## Acerca de Willis Towers Watson

Willis Towers Watson (NASDAQ: WLTW) es una empresa mundial líder en asesoría, corretaje y soluciones que ayuda a los clientes alrededor del mundo a usar el riesgo como un camino de crecimiento. Con raíces que datan de 1828, Willis Towers Watson tiene 45,000 empleados en más de 140 países y mercados. Diseñamos y proporcionamos soluciones para la gestión de riesgos, optimización de beneficios, cultivación de talento y expansión de poder de capital para proteger y fortalecer a las instituciones e individuos. Nuestra perspectiva única nos permite ver las interacciones únicas entre el talento, acciones e ideas – la fórmula dinámica que impulsa el desempeño del negocio. Juntos, desbloqueamos el potencial. Conozca más en [willistowerswatson.com](http://willistowerswatson.com)