

Crisis Mundial: Plan para el capital humano

Respuesta a la pandemia de COVID-19: Restableciendo la estabilidad (Etapa 2)

Nuestro punto de vista

La pandemia de COVID-19 resalta el **valor material** de la salud y la contribución de **las personas al éxito del negocio**. La respuesta a la crisis y la recuperación de la misma es solo el inicio. El verdadero liderazgo se definirá por las acciones que tomemos para proteger, conservar y mantener ese valor de capital humano.

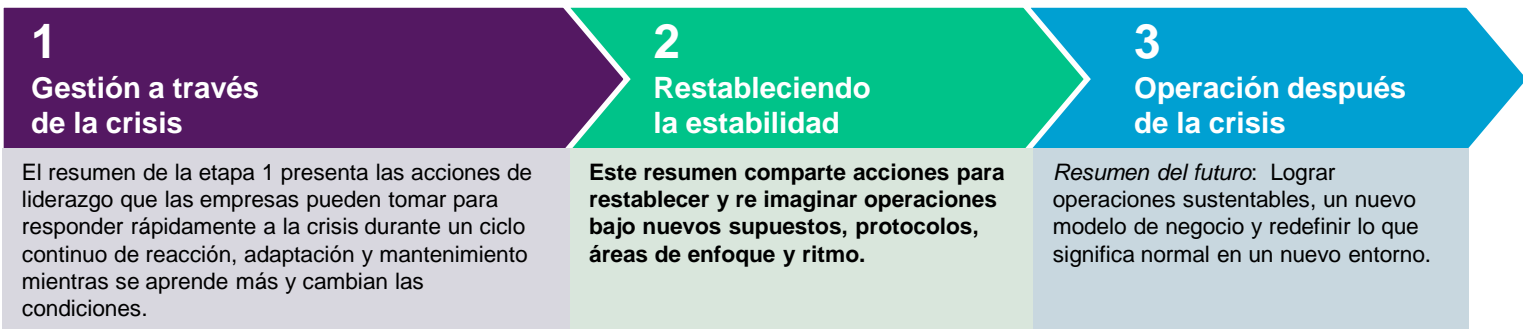
Esto significa ajustar las operaciones, programas y políticas. Comenzar tomando lo mejor de lo que introdujimos rápidamente; re imaginar el resto con flexibilidad, resiliencia y eficiencia.

Más allá de esta crisis, necesitamos reconocer el riesgo continuo de *otra pandemia* o crisis global. Por lo menos, esto significa preparar nuestras organizaciones para ser ágiles y flexibles, para hacer girar múltiples escenarios a corto plazo mientras, al mismo tiempo, se desarrollan los de largo plazo.

- Re imaginar** el trabajo y remunerar por agilidad, trabajo virtual, automatización y reentrenamiento.
- Liderar** con practicidad, compasión y transparencia, y hacer la cultura laboral segura e inclusiva.
- Proteger** a los empleados y **construir resiliencia** a lo largo del bienestar físico, emocional, financiero y social.
- Construir flexibilidad en los costos y gestionar activamente el financiamiento** de programas para la salud, retiro, remuneración y desarrollo.
- Repensar el gobierno** y supervisión de las métricas del capital humano para enfatizar la salud, seguridad y sustentabilidad.

Etapas de acción clave

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



Restableciendo la estabilidad Preparar

Las siguientes áreas de acción son comunes entre las empresas ya que **planifican** una estrategia integral y segura para restablecer la estabilidad y reabrir las economías y mercados bajo nuevos supuestos. Se recomienda planificar la etapa 2 durante la etapa 1.

Salud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar la necesidad de una extensión de cobertura relacionada con la pandemia, protección, servicios del proveedor ▪ Promover el beneficio (Seguro médico, de bienestar y riesgos) para crear conciencia y construir confianza ▪ Modelar implicancias de costo por futuros reclamos debido a la pandemia y tratamientos diferidos
Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar un plan integral de seguridad para regresar al trabajo, incluyendo continuación de políticas relevantes en el lugar de trabajo, autoevaluación, revisiones de salud en el lugar, apoyo emocional proactivo y reglas actualizadas para viajes de negocios con el objetivo de evitar el re surgimiento de COVID-19 y crear confianza; abordar necesidades de grupos de edades en riesgo ▪ Implementar una estrategia de escuchar al empleado para entender y prepararse para resaltar los puntos para regresar al trabajo ▪ Desarrollar herramientas para el bienestar del líder y el gerente para ayudarlos a crear confianza y regresar a la productividad
Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar todas las opciones para nuevas formas de trabajo, incluyendo la ampliación de la fuerza de trabajo (arriba/abajo), el uso de trabajadores contingentes, capacitación, automatización y digitalización ▪ Desarrollar un plan para determinar dónde se debe eliminar gradualmente el trabajo a distancia y dónde continuar
Compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelar escenarios de desempeño del negocio (incluyendo medidas clave de capital humano y medidas de ESG) para evaluar la compensación actual y los programas de gobierno (interinos/en curso) alineándose con la perspectiva de desempeño ▪ Identificar los cambios en el diseño del plan (por ejemplo, salario base, ICP, ILP), los objetivos y la medición del desempeño
Retiro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar el impacto de la recesión económica y el comportamiento de los participantes (por ejemplo, las tasas de ahorro, los cambios en la inversión de los retiros) en el bienestar de los empleados y la preparación para la jubilación; trazar los objetivos para el restablecimiento ▪ Examinar la estrategia de gestión financiera de las pensiones; identificar las medidas a corto plazo (por ejemplo, la conservación del efectivo) y los objetivos a largo plazo; evaluar todos los avances legislativos para proteger a los empleados y las empresas
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redefinir la cultura que fomenta la colaboración, flexibilidad, agilidad, inclusión y aceptación bajo nuevas realidades en las que pueden existir nuevos conjuntos de necesidades, y abordar la pérdida, el miedo y la ansiedad para garantizar la seguridad psicológica ▪ Crear visibilidad y permitir a los líderes y gerentes liderar a través del cambio y crear confianza al reconectar con el propósito y confirmar la estrategia y la dirección ▪ Evaluar las métricas clave de los empleados (por ejemplo, el bienestar, el compromiso, las actitudes) para informar un cambio integral y una estrategia de comunicación

Las siguientes áreas de acción de liderazgo (ejecución) prevalecen entre las empresas de la Etapa 2 ("Restableciendo la estabilidad").

En nuestra Guía de Capital Humano COVID-19 se detallan aspectos adicionales sobre las tres etapas clave de acción, con el apoyo de los debates de los consultores.

<p>Salud</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confirmar la cobertura y protección continuas, incluida la continuación de las políticas pertinentes a corto plazo durante el período de transición (tanto para los empleados que trabajan como para los que están de licencia), el uso y la eficacia de los cuidados alternativos, las disposiciones de elegibilidad, el apoyo del EAP; ejecutar la estrategia de inscripción abierta en los países pertinentes ▪ Revisar/administrar los proveedores, incluyendo la revisión de los procedimientos de transición y sus implicaciones, y las ofertas del 2021 ▪ Realizar modelos financieros, incluido el análisis de los reclamos durante la crisis y el aumento previsto y reservar para los picos en las cirugías electivas y otros cuidados diferidos
<p>Bienestar</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecutar y comunicar políticas de regreso al trabajo, higiene en el trabajo, protocolos de distanciamiento social, movilidad y políticas de viaje para apoyar la seguridad, la salud y el bienestar físico, así como las necesidades nuevas/emergentes ▪ Promover activamente y enfocarse en programas de bienestar emocional como EAPs adicionales, entrenamiento de líderes y gerentes en temas relacionados con el estrés, apoyo y guías entre pares, compartir historias de éxito ▪ Evaluar y abordar las preocupaciones financieras de los empleados en relación con la seguridad y el bienestar financiero futuro; supervisar el comportamiento de los empleados (por ejemplo, la participación, tasas de ahorro, préstamos, retiros, asignaciones de inversiones)
<p>Trabajo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar políticas en el lugar de trabajo que permitan a los empleados regresar al trabajo en condiciones de seguridad, atender las necesidades de determinados grupos y fomentar la inclusión; evaluar las oportunidades de trabajar en un entorno ágil y virtual ▪ Reajustar el trabajo incluyendo nuevas formas de trabajo, acuerdos flexibles, programas de capacitación/reentrenamiento, ampliación y reducción, robótica e inteligencia artificial; ajustar los objetivos de medición para reflejar las condiciones actuales y las perspectivas futuras
<p>Compensaciones</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modificar los rangos de pago de las posiciones que puedan haber cambiado (por ejemplo, seguridad cibernética, continuidad del negocio); actualizar la estrategia de compensaciones y/o los programas a la luz de los cambios en la organización y la estrategia de la fuerza de trabajo (incluyendo el enfoque en los roles que han sido fundamentales para restaurar la estabilidad, por ejemplo, atención médica, distribución, ventas) ▪ Revisar/equilibrar la accesibilidad de los programas de compensación en relación con la rentabilidad, el flujo de caja y el precio de las acciones ▪ Evaluar los objetivos de incentivos a corto y largo plazo y las métricas de desempeño en el contexto de las condiciones económicas y el rendimiento empresarial; desarrollar un programa de retención para el talento crítico, si es necesario ▪ Evaluar soluciones para abordar las opciones de compra de acciones sin retorno según sea necesario; promover planes de compra de acciones para empleados y directivos, como alternativa al aplazamiento de los pagos en efectivo ▪ Comunicar e implementar las métricas de gestión del capital humano en los planes de incentivos y/o en la supervisión de gobierno; examinar la supervisión y la gestión de los elementos del ESG con la Junta Directiva/Gerencia
<p>Retiro</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguir supervisando el financiamiento de las pensiones y presentando informes a todas las partes interesadas (por ejemplo, la administración, representantes de los trabajadores, empleados, fiduciarios, auditores, proveedores externos) ▪ Ejecutar estrategias de conservación del efectivo y de gestión de los costos relacionados con las pensiones ▪ Realizar un modelo plurianual para evaluar las consecuencias de las medidas de gestión de costos a corto plazo, cambios en las proyecciones económicas y de la fuerza de trabajo, y las posibles actualizaciones de la estrategia de gestión de los costos y riesgos de las pensiones ▪ Ejecutar una campaña de comunicación y participación integral e integrada, que incluya la educación, herramientas y apoyo en la toma de decisiones sobre el bienestar financiero ▪ Revisar las operaciones del plan de jubilación y el desempeño de los proveedores, identificar las medidas correctivas necesarias, las oportunidades de mejora y la capacidad de perfeccionar los servicios alineados con los objetivos de restauración
<p>Experiencia del empleado y comunicación</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reenfocarse en lo esencial de la experiencia del empleado para redefinir y asegurar que las personas entiendan sus roles, se sientan apoyadas, sean recompensadas justamente y puedan hacer su trabajo de manera efectiva en el nuevo entorno ▪ Ejecutar una comunicación integral/extendida a todos empleados en relación con la perspectiva/estrategia empresarial, los motivos de las actividades estratégicas, las decisiones de gestión de los costos de la fuerza de trabajo y el apoyo/recursos de los empleados; la visibilidad continua y la habilitación de los líderes para dirigir el cambio ▪ Continuar o construir nuevos foros para la colaboración, la inclusión y el intercambio de la voz de los empleados ▪ Desplegar las métricas clave de los empleados (por ejemplo, bienestar, compromiso) para informar la estrategia integral
<p>Cultura</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptar la mentalidad sana de la empresa a los nuevos supuestos, incluyendo agilidad, dignidad, seguridad psicológica, inclusión, bienestar, seguridad física e innovación, con el apoyo de comportamientos de líderes y gerentes ▪ Subrayar el enfoque y alinear las decisiones y los mensajes con el propósito, valores y principios

Acerca de Willis Towers Watson

Willis Towers Watson (NASDAQ: WLTW) es una empresa líder en asesoramiento, corretaje y soluciones a nivel mundial que ayuda a sus clientes de todo el mundo a convertir el riesgo en un camino de crecimiento. Con raíces que se remontan a 1828, Willis Towers Watson tiene 45.000 empleados que trabajan en más de 140 países y mercados. Diseñamos y ofrecemos soluciones que gestionan el riesgo, optimizan los beneficios, cultivan el talento y amplían el poder del capital para proteger y fortalecer las instituciones y los individuos. Nuestra perspectiva única nos permite ver las intersecciones críticas entre el talento, los activos y las ideas - la fórmula dinámica que impulsa el rendimiento empresarial. Juntos, desbloqueamos el potencial. Más información en willistowerswatson.com.