



COVID-19

Regreso a la oficina

Consideraciones para los empleadores

La información contenida en este documento es de carácter general y no tiene por objeto abordar las circunstancias de ninguna persona o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no puede garantizarse que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se recibe o que siga siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar con base en esta información, sin el asesoramiento profesional adecuado y una revisión exhaustiva de la situación particular.



Reacción

Resiliencia

Recuperación

Nueva realidad

KPMG ha pensado en la crisis de COVID-19 como cuatro fases, que definen nuestro enfoque y, de este modo, sugerimos que lo aborden en ustedes:

- **Reacción** – tuvimos que cerrar rápidamente – transición al trabajo remoto e implementación de planes de continuidad de negocio
- **Resiliencia** – hemos estado gestionando nuestro negocio a distancia, manteniendo la entrega a clientes y asegurando la continuación de nuestras operaciones
- **Recuperación** – lenta transición de vuelta a trabajar en oficinas, asistir a reuniones presenciales, viajes continuos, entre otros temas
- **Nueva realidad** – ¿cómo se verá nuestra oficina en el nuevo mundo y qué debemos planificar ahora?

En esta presentación nos centramos en la fase de recuperación, para asegurarnos de que cuando empecemos a tomar decisiones en torno a las políticas a largo plazo (trabajo desde casa, instalación de una estación trabajo, etc.), tengamos en cuenta la nueva realidad que surge una vez que se encuentre una vacuna o tratamiento.

Este documento contiene una serie de consideraciones y está destinado a ser una referencia. La guía del gobierno, la OMS y otros organismos de salud pública siempre deben considerarse primero.



Principios rectores

- La salud, la seguridad y el bienestar del talento es la máxima prioridad
- El plan debe prepararse en consulta con el equipo de Recursos Humanos, incluyendo representantes de Salud y Seguridad, Jurídicos, así como Calidad y Gestión de Riesgos. También puede considerarse la posibilidad de contratar a un profesional médico o experto local en la prevención de la transmisión de enfermedades en el lugar de trabajo, para revisar qué tan adecuado es el plan a la luz de la amenaza que representa la COVID-19



Supuestos

- La amenaza de COVID-19 permanecerá en el medio ambiente y representará un riesgo importante para la salud hasta que una vacuna o tratamientos efectivos estén ampliamente disponibles
- Esperamos que las autoridades nacionales, estatales y locales establezcan niveles de riesgo y proporcionen orientación con respecto a los requisitos y enfoque para la flexibilización o el levantamiento de las restricciones
- Como mínimo, las organizaciones deben elaborar sus planes de "retorno" para asegurar la estricta adhesión a todos los requisitos y orientaciones gubernamentales



Acciones del gobierno

- Esperamos que las autoridades nacionales, estatales y locales establezcan niveles de riesgo para que las empresas (así como el sector público) puedan comprender el estado actual de la amenaza de la COVID-19
- Esperamos que estas directrices incluyan: cuándo y dónde levantar las restricciones con base en el nivel de amenaza evaluado en ese momento, así como información y orientación sobre cómo garantizar la seguridad y el bienestar de todos

¿La fuerza laboral necesita regresar a la oficina?

Sigue existiendo un riesgo para la población, y es importante comprender que el regreso a los lugares de trabajo supone un mayor riesgo de contagio para la plantilla.

Las organizaciones deben tener claridad sobre qué buscan al permitir que las personas regresen a las instalaciones a corto plazo y completar una evaluación que considere los beneficios comerciales y los riesgos. Puede plantearse la posibilidad de volver a trabajar de forma escalonada.

Antes de ejecutar los planes hay una serie de consideraciones que deben abordarse, para determinar aquellas funciones que son críticas para las operaciones del negocio, aquellas que no pueden desempeñarse plenamente fuera de la oficina o aquellas con necesidades específicas relacionadas con el entorno de trabajo que regresan primero:

- Equipos de operaciones / equipos de respaldo
- Riesgo para la salud mental de trabajar en casa
- Falta de espacio de trabajo apropiado en el hogar
- Acceso a una estación de trabajo específica
- Impacto del trabajo en casa en la capacidad de aprendizaje
- Equipo adicional necesario para poder cumplir la función
- Funciones poco efectivas en trabajo a distancia
- Tareas que no pueden realizarse fuera de la oficina en su totalidad o en parte
- Poca conectividad a internet
- Dependencia del transporte público para llegar a la oficina

Si es consistente con la guía de la autoridad de salud local, considere dar acceso prioritario a las personas que han desarrollado anticuerpos para COVID-19.



Regreso a la oficina

Si la organización determina que el retorno a la oficina es beneficioso para el talento o grupos específicos, se recomienda que se involucre oportunamente a la administración del edificio, los agentes y las aseguradoras para confirmar que las mitigaciones o consideraciones de gestión de riesgos apropiadas estén en su lugar.

Las empresas tienen el deber de proteger ante todo la salud y el bienestar de su gente, así como de los clientes y otros visitantes a sus oficinas. Para garantizar que se establezca un proceso ordenado y eficiente, que esté listo para su aplicación, se alienta a que se empiecen a elaborar planes de retorno antes de que haya indicios de que las autoridades nacionales, estatales o locales puedan comenzar a suavizar o levantar las restricciones.

Aunque estamos ante una pandemia, es poco probable que se materialice un enfoque de "panacea" mundial para facilitar los cierres. El alcance del plan y las acciones necesarias, diferirán según la ley aplicable. Por consiguiente, es importante que cada organización esté familiarizada con las leyes, reglamentos y políticas de cada jurisdicción que se utilizan en la salud y seguridad de la población, incluidos los visitantes a las instalaciones, y la amenaza tan particular que plantea la enfermedad, antes de aplicar medidas que traten de mitigar el riesgo de que las personas se infecten y contribuir a proporcionar un entorno seguro y saludable en la oficina.



El objetivo es crear planes que permitan:



El regreso paulatino del personal a las oficinas y a las ubicaciones de los clientes



Mitigando los riesgos para la salud y la seguridad de las personas, los clientes y la comunidad



Retorno gradual y por etapas

El regreso a la oficina debe ser gradual y se aconseja que se produzca por fases, permitiendo a las organizaciones probar, evaluar y ajustar los procesos y protocolos de mitigación antes de reabrir las oficinas a un mayor número de personal y visitantes.

Por ejemplo, las organizaciones pueden considerar la posibilidad de que en una primera fase se incluya al personal cuyas funciones son fundamentales para las operaciones del negocio o a aquellos cuyas tareas no se pueden desempeñar plenamente fuera de él. Un enfoque gradual y por etapas da tiempo a la fuerza laboral para hacer ajustes emocionales.

En caso de que las autoridades vuelvan a aplicar rápidamente las restricciones debido a un resurgimiento de la amenaza (por ejemplo, un nuevo brote en la comunidad), el enfoque gradual por etapas permitirá la rápida aplicación de una respuesta adecuada.



Mitigando el riesgo de salud y seguridad

Las organizaciones deben incluir en sus planes protocolos para administrar al personal que pueda estar en una categoría de alto riesgo de exposición a la COVID-19.

Remitirse a las respectivas autoridades de salud, así como a los recursos que se señalan a continuación permite comprender los criterios de alto riesgo, ya que existen diversas definiciones.

Puede haber riesgos potenciales de discriminación como resultado de la divulgación directa o indirecta de esta información por parte del personal.

Evaluar el impacto del trabajo a distancia en las personas más jóvenes del equipo, que normalmente tienen una infraestructura limitada de "oficina en casa".

Deben hacerse consideraciones relacionadas con la ubicación de la oficina. Las organizaciones pueden aplazar el regreso de quienes se desplazan en transporte público y cuyas funciones pueden desempeñarse plenamente fuera de la oficina.

Cuatro medidas clave de mitigación

Las siguientes son cuatro medidas clave de mitigación que las organizaciones deberían considerar implementar, una vez que hayan determinado que un regreso a la oficina es necesario para todo o parte de su fuerza laboral.

Estos se basan en la orientación de las autoridades sanitarias gubernamentales y privadas, incluida la Organización Mundial de la Salud (OMS), los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC) de EE. UU., el Centro de la UE para el Control de Enfermedades (ECDC) e International SOS (ISOS), la firma proveedora privada mundial de asistencia médica y de seguridad.

La información que proporcionan estas organizaciones se basa en lo que se conoce actualmente sobre la COVID-19. El gobierno pueden emitir orientación que difiera de las incluidas en este documento, y puede exigirse a las organizaciones que apliquen tales medidas además de o en lugar de estos cuatro puntos clave.

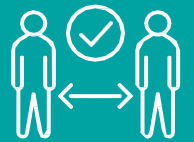
1

Controles de acceso (monitoreo) para personal, visitantes y proveedores



2

Distanciamiento social



3

Equipo de protección personal (EPP)



4

Limpieza e higiene de las oficinas



Cuatro medidas clave de mitigación



1

Controles de acceso (monitoreo) para personal, visitantes y proveedores



2

Distanciamiento social



3

Equipo de protección personal (EPP)



4

Limpieza e higiene de las oficinas



El objetivo es excluir del lugar de trabajo a las personas que puedan tener COVID-19 para evitar que se propague. Las organizaciones deben considerar la implementación de medidas para garantizar que el personal, los visitantes y los proveedores (por ejemplo, personal de servicio de comedor y personal de limpieza) no ingresen a las instalaciones, si están enfermos o con síntomas, ya que esto podría indicar que tienen COVID-19.

Consultar con la administración del edificio



Si las instalaciones son arrendadas, debe consultarse a la administración para determinar qué procedimientos propone implementar cuando las personas regresen.

Revisar la temperatura



Las organizaciones deben considerar la posibilidad de revisar la temperatura de quienes entran a las instalaciones. La fiebre es un indicador de COVID-19 y cualquiera que tenga una temperatura elevada debe ser enviado a casa inmediatamente en espera de una mayor investigación por parte de un profesional médico. Hay que considerar qué documentación, si es el caso, puede pedirse que las personas presenten antes de que puedan regresar a la oficina.

Informar a la gente



Hay que informar a la gente para que se quede en casa si está experimentando cualquier signo de enfermedad o si está compartiendo un hogar o ha estado en contacto con alguien que ha estado enfermo de COVID-19 durante los últimos 14 días.

Autoafirmación



Siempre que la ley local lo permita, las organizaciones deben considerar pedirle al personal y a los visitantes que afirmen que no están experimentando síntomas de COVID-19 (por ejemplo, fiebre, tos o falta de aliento) verbalmente, por escrito o mediante métodos tecnológicos. Esto les recordará a las personas que deben estar atentas a su propia salud y les brindará la confianza de que existen protocolos para mantener una mayor conciencia. Las organizaciones deben consultar con su Grupo Legal, de Gestión de Riesgos o Protección de la Información antes de implementar dicho procedimiento.

Cuatro medidas clave de mitigación



1

Controles de acceso (monitoreo) para colaboradores, visitantes y proveedores



2

Distanciamiento social



3

Equipo de protección personal (EPP)



4

Limpieza e higiene de las oficinas



Puntos a considerar



- ❑ Consultar con la administración del edificio y de la oficina, así como acordar un cronograma
- ❑ Trabajar con la administración del edificio y la dirección en cuanto a procedimientos de entrada: controles de temperatura (puertas de infrarrojos o pistolas de temperatura), sujeto a la regulación y práctica local, para controlar el contagio y como indicador de seguridad
- ❑ Desarrollar una política y un proceso de visitas en las instalaciones, así como comprender las políticas de visitas de los clientes
- ❑ Identificar un proceso de registro a completar por el personal y los visitantes antes de ingresar al edificio
- ❑ Establecer una base de datos de salud de todo el personal, el estado de la declaración de cuarentena, los datos de localización y análisis (cumpliendo con las normas locales de privacidad de datos)
- ❑ Establecer un equipo de respuesta para los casos confirmados
- ❑ Dedicar y equipar un espacio de aislamiento en la oficina para las personas con síntomas y poner en práctica los preparativos de evacuación
- ❑ Revisar todas las políticas, acuerdos y comunicados de forma semanal

Cuatro medidas clave de mitigación

1 Controles de acceso (monitoreo) para colaboradores, visitantes y proveedores



2 Distanciamiento social



3 Equipo de protección personal (EPP)



4 Limpieza e higiene de las oficinas



El personal debe permanecer a una distancia de 2 metros entre sí para reducir el riesgo de contagio. Las organizaciones deben considerar la distancia física entre personas en las estaciones de trabajo y la movilidad en las instalaciones, incluyendo vestíbulos, elevadores, espacios de trabajo, salas de juntas, áreas de servicio de alimentos, espacios de colaboración, escaleras, recepción y pasillos. Asimismo, hay que establecer límites en el número de personas que pueden entrar a un lugar determinado a la vez, incluyendo reuniones presenciales, facilitando la adopción de medidas de distanciamiento social.

Puede ser necesario que se cierren determinadas áreas para reducir el riesgo de contagio por contacto.

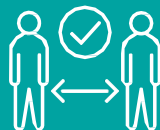
Las empresas deben considerar controles sobre el número de personas que ingresan; se pueden establecer días de trabajo alternados, turnos, horarios escalonados, tiempo completo de trabajo a distancia, entre otros planes, para reducir la concurrencia en la oficina, facilitando el cumplimiento de las condiciones de distanciamiento social.

Cuatro medidas clave de mitigación

1 Controles de acceso (monitoreo) para colaboradores, visitantes y proveedores



2 Distanciamiento social



3 Equipo de protección personal (EPP)



4 Limpieza e higiene de las oficinas



Puntos a considerar



- Definir como "trabajador esencial" a quien no puede trabajar a distancia por motivos de continuidad de la empresa, e identificar a quienes requieran una estación de trabajo especializada y no pueden trabajar desde su casa durante periodos prolongados
- Establecer un sistema en el que solo un porcentaje de las personas estén presentes al mismo tiempo (con el resto del personal trabajando a distancia). Dividir los equipos y unidades en equipos A, B, C. Elaborar un calendario para que alternen su presencia en el edificio. Desarrollar protocolos de transferencia de cargas de trabajo
- Establecer rutinas de distanciamiento social en la oficina, tales como reducción de presencia física, escalonamiento de horarios de llegada, salida y comida, reducción de uso de elevadores, acceso a zonas de reunión, entre otras
- Reducir el flujo de personas en pasillos, escaleras, vestíbulos de elevadores o recepción
- Asegurar un espacio de 2 metros de distancia entre los asientos y las filas de espera y preparar la oficina en función de ello
- Desarrollar una política de reuniones (por ejemplo, no más de cuatro asistentes)
- Disponer de un sistema de alimentación seguro en la oficina
- Prohibir grandes concentraciones o asambleas
- Cerrar espacios de colaboración, salas de capacitación, comedores y salas de juntas
- Revisar todas las políticas, acuerdos y comunicados de forma semanal

Cuatro medidas clave de mitigación

1 Controles de acceso (monitoreo) para colaboradores, visitantes y proveedores



2 Distanciamiento social



3 Equipo de protección personal (EPP)



4 Limpieza e higiene de las oficinas



Las organizaciones deben considerar la posibilidad de utilizar cubrebocas y otros equipos de protección personal, según sea necesario, para la fase inicial de la planificación del regreso.

Las autoridades sanitarias han determinado que algunas personas pueden estar infectadas con COVID-19, pero pueden no presentar síntomas y, por lo tanto, pueden transmitir la enfermedad a otras.

Las caretas y las cubrebocas pueden reducir el riesgo de contagio. Las organizaciones deben determinar qué tipo de caretas y cubrebocas son aceptables en su localidad y solicitar al personal de adquisiciones que prepare los suministros necesarios para satisfacer esta necesidad.

En los países con escasez de cubrebocas, las autoridades pueden aconsejar que, para garantizar los suministros a los trabajadores de la salud de primera línea, el público en general no utilice cubrebocas que estén aprobadas médicamente.

En esas circunstancias, las organizaciones pueden seguir cualquier directriz alternativa de la autoridad o recomendar el uso de cubrebocas hechos en casa hasta que se disponga fácilmente de productos comerciales.

Cuatro medidas clave de mitigación

1 Controles de acceso (monitoreo) para colaboradores, visitantes y proveedores



2 Distanciamiento social



3 Equipo de protección personal (EPP)



4 Limpieza e higiene de las oficinas



Puntos a considerar



- Comprobar la disponibilidad de termómetros y equipo de protección personal y la indicación de su uso en lugares clave
- Considerar el uso obligatorio de cubrebocas en el lugar de trabajo
- Comprender la política del cliente sobre el uso de equipo de protección personal
- Considerar el uso de cubrebocas durante los trayectos o en las instalaciones del cliente
- Cuando proceda, adquirir equipo de protección adecuado para el personal y visitantes
- Cuando proceda, establecer guías para la colocación y el uso de cubrebocas para personal y visitantes
- Revisar todas las políticas, acuerdos y comunicados de forma semanal

Cuatro medidas clave de mitigación

1 Controles de acceso (monitoreo) para colaboradores, visitantes y proveedores



2 Distanciamiento social



3 Equipo de protección personal (EPP)



4 Limpieza e higiene de las oficinas



Las organizaciones deben considerar la realización de una "limpieza profunda" de todos los espacios de oficina antes de reabrir la oficina. Una vez abiertas, es necesario aumentar la frecuencia de la limpieza de las oficinas, concentrándose en las zonas de "alto contacto", incluyendo elevadores, manijas de puertas, mesas, interruptores de luz, mostradores, teléfonos, escritorios, teclados, inodoros, llaves, lavamanos, entre otros, y asegurarse de que se tomen medidas adicionales para el saneamiento del equipo de oficina y dispositivos tecnológicos que se comparten entre el personal.

La organización debe:



Asegurarse de que el personal, contratistas y visitantes tienen acceso a lugares donde puedan lavarse las manos con agua y jabón.



Colocar suficientes estaciones para desinfectar las manos en toda la oficina.



Colocar toallitas desinfectantes cerca de equipos como fotocopiadoras, aparatos de cocina, entre otros.



Colocar pañuelos desechables en toda la oficina junto a botes de basura que no requieran tocarse.



Disponer de un proveedor externo que preste servicios de limpieza profunda en caso de que se identifique un caso de persona contagiada en el lugar de trabajo.

Cuatro medidas clave de mitigación

1

Controles de acceso (monitoreo) para colaboradores, visitantes y proveedores



2

Distanciamiento social



3

Equipo de protección personal (EPP)

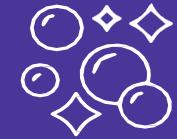


4

Limpieza e higiene de las oficinas



Puntos a considerar



- Limpieza profunda previa a la entrada
- Asegurarse de que el personal, contratistas y visitantes tengan acceso a lugares donde puedan lavarse las manos con agua y jabón, así como de que estos lugares sean visibles
- Preparar un programa para la desinfección regular del lugar de trabajo y monitoreo, así como medidas adicionales para desinfección de equipo de TI y de oficina
- Preparar un programa de limpieza para las áreas de "alto contacto" que incluya elevadores, manijas de puertas, mesas, interruptores de luz, mostradores, teléfonos, escritorios, teclados, inodoros, llaves, lavabos, entre otros
- Asegurarse de que el personal disponga de toallitas para limpiar los equipos informáticos, teléfonos y accesorios
- Asegurarse de que se disponga de desinfectante para manos
- Proporcionar pañuelos desechables y botes de basura que no requieran tocarse
- Crear un equipo de intervención de limpieza para los casos confirmados
- Revisar todas las políticas, acuerdos y comunicados de forma semanal

Otros aspectos

Viajes de negocios



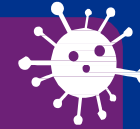
- Elaborar una política de viajes que aborde las restricciones relacionadas con COVID-19. Actualizar continuamente la política para que coincida con las recomendaciones gubernamentales y la evaluación de riesgos
- Desarrollar evaluaciones de riesgos genéricas, que cubran reuniones internas y con clientes, así como las visitas a los sitios
- Los viajes en avión pueden ser un entorno de riesgo elevado. Las organizaciones deben aplazar los viajes en la fase inicial de regreso, hasta que haya claridad sobre los riesgos de los viajes y se establezca la situación

Reuniones, eventos y conferencias



- Establecer una política de reuniones, conferencias y eventos considerando la necesidad de mantener el distanciamiento social. Las autoridades desempeñarán un papel importante apoyando a las firmas a dar forma a la asesoría y el desarrollo de protocolos efectivos
- Las empresas no deben programar reuniones, eventos o juntas con personal visitante externo en las primeras 2-4 semanas después de que se regrese a la oficina, para permitir una evaluación de las medidas de mitigación iniciales
- Una vez que se haya determinado que las medidas iniciales de mitigación son adecuadas -y que se empiecen a realizar reuniones y eventos-, deberá limitarse su número aplicando el protocolo de sana distancia para reducir el riesgo de contagio. Puede ayudar limitar la cantidad de participantes en las reuniones presenciales y continuar con la restricción de eventos y conferencias hasta que disminuya la amenaza de la COVID-19

Infecciones entre el personal



- Las empresas deben tener planes para responder y gestionar los casos de infección del personal. Implementar un equipo de respuesta que incluya la gestión de oficinas, RR.HH., comunicación, liderazgo, medición de riesgos y asuntos legales

Tecnología



Prepararse -técnica, administrativa y mentalmente- para la continuidad del trabajo a distancia a gran escala:

- Disponer de múltiples herramientas de colaboración, para que pueda elegirse la que mejor se adapte al trabajo que se está realizando
- Definir cómo continuar y mantener las operaciones esenciales de oficina a mediano y largo plazo
- Implementar herramientas de colaboración idóneas para la relación con el cliente
- Aplicar la política de "llevar siempre la *laptop* a casa"
- Registrar el uso de la VPN / acceso a la oficina / registro de tiempo para analizar los patrones de trabajo y el cumplimiento de políticas pertinentes

Comunicaciones



La comunicación es clave en este tiempo de incertidumbre. Las organizaciones deben aplicar una estrategia de comunicación efectiva y continua, considerando:

- Asegurar que existan múltiples canales de comunicación: correo electrónico, teléfono, video, texto, entre otros
- Comunicaciones semanales de toda la organización desde la Dirección
- Llamadas semanales con líderes *senior*
- Reuniones semanales de *staff* y líderes *senior*
- Encuestas periódicas al personal sobre bienestar y desafíos del trabajo a distancia abordando sus preocupaciones
- Alentar al talento a comunicarse entre sí y encontrar formas de interactuar virtualmente dentro y fuera del ámbito de trabajo
- Mantener un discurso honesto y objetivo en relación con las medidas de ahorro de costos que afecten al talento. Preparar comunicados de prensa
- Proporcionar instrucciones específicas de salud y seguridad para todos, incluyendo enlaces a preguntas frecuentes, supervisarlas con regularidad y actualizarlas cuando sea necesario
- Tener listos los comunicados de prensa para todo tipo de eventos, incluyendo el personal que padece COVID-19

Nueva realidad

El impacto de la COVID-19 nos traslada a una forma de trabajo a distancia. Este cambio impulsa un despliegue acelerado y la adopción de herramientas de colaboración virtual que, de otro modo, podrían haber llevado años.

Las organizaciones reconocen que deben examinar detenidamente sus estrategias de digitalización y reconocer cuán esenciales son para mantener trabajo a distancia, para seguir siendo competitivas y mantener la satisfacción del cliente en la nueva realidad.

Consideraciones para las organizaciones:

- ¿Cómo será la "nueva realidad" una vez que el riesgo de COVID-19 disminuya
- ¿Estará el personal dispuesto a regresar a la oficina después de haber abrazado el trabajo a distancia?
- Si los niveles de productividad no se han visto afectados, ¿es necesario el costo de los bienes raíces para la organización?
- ¿Cuál es el impacto del tiempo ahorrado en los desplazamientos diarios por retrasos en el transporte, entre otros factores?
- ¿Cuál ha sido el impacto en la fuerza de trabajo y en el desempeño general de la empresa sin viajes globales?
- ¿Las reuniones son igual de productivas de forma virtual?
- ¿Cómo se puede mantener el impacto en los objetivos ambientales y de sostenibilidad de la organización?





Gracias



KPMG MÉXICO



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX

© 2020 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Las firmas miembro de la red de firmas independientes de KPMG están afiliadas a KPMG International. KPMG International no provee servicios a clientes. Ninguna firma miembro tiene autoridad para obligar o comprometer a KPMG International ni a ninguna otra firma miembro frente a terceros, ni KPMG International tiene autoridad alguna para obligar o comprometer a ninguna firma miembro. Todos los derechos reservados.