

Guía para una vuelta ordenada al trabajo

A medida que se va levantando el confinamiento, las empresas retoman una actividad plagada de incertidumbre. Tomando como ejemplo experiencias en desastres naturales y ataques terroristas, Joan Fontrodona y Philip Muller ofrecen una serie de pautas para organizar la operación retorno.



13 de mayo de 2020

- **A medida que se empiezan a levantar algunas de las restricciones impuestas a causa de la COVID-19, las empresas se preparan para volver a la actividad.**
- **Planificar este regreso no es fácil y todavía hay incógnitas fundamentales**

porque desconocemos cómo evolucionará la pandemia en los próximos meses.

Los marcos definidos por los diferentes países para la vuelta al trabajo pueden variar en cualquier momento si hay un **repunte en los contagios**. Por todo ello, las empresas afrontan un proceso parecido a la **planificación** de un viaje en que no sabemos a ciencia cierta dónde vamos, cuándo nos vamos ni cuánto tiempo estaremos fuera.

Sin embargo, poner en marcha esta transición es esencial para atajar la **agonía económica** sin comprometer la **salud** de la plantilla. Tomando como ejemplo experiencias en desastres naturales y ataques terroristas, en este cuaderno de la [Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa](#) el profesor de IESE [Joan Fontrodona](#) y **Philip Muller** ofrecen una serie de pautas para las empresas que ya están planeando su operación retorno:

Da con el momento oportuno para el retorno. Serán las autoridades quienes levanten la orden de confinamiento, pero cada empresa debe decidir el momento adecuado para retomar sus actividades. Recuerda que empresas como Google han sido elogiadas en Estados Unidos por enviar a sus empleados a casa antes de que fuera obligatorio y que esta compañía ha informado recientemente de que sus empleados seguirán con el teletrabajo hasta final de año.

Define un retorno escalonado por fases y plazos. Se debe pensar en fases y plazos, que pueden variar según los distintos tipos de actividad. A la vista del número de positivos asintomáticos, exigir a todos los empleados que vuelvan al trabajo juntos el mismo día puede tener consecuencias desastrosas.

Gestiona el trabajo acumulado. Pese al teletrabajo, puede haber una enorme cantidad de trabajo acumulado. Es recomendable que todos los departamentos examinen y contrasten en qué estado se encuentran las actividades interrumpidas por las medidas de confinamiento.

Anticipa posibles nuevos hábitos. ¿Cambiará nuestra manera de trabajar tras la COVID-19? Las empresas deben realizar un ejercicio de creatividad y definir nuevos hábitos que incorporen prácticas desarrolladas durante el confinamiento. Algunas cuestiones al respecto pueden ser:

- ¿Cómo y con qué frecuencia debemos informar a la plantilla de los escenarios y retos que surgen con esta "operación retorno" y después de ella?
- ¿Contemplamos imponer medidas sanitarias y de prevención como parte de nuestra rutina habitual?

- ¿Planteamos mantener siempre un porcentaje mínimo de empleados trabajando desde casa o establecer un sistema de turnos que sirva como medida de prevención y que, al mismo tiempo, saque el mayor partido al teletrabajo como nueva realidad laboral?
- ¿Contemplamos incorporar medidas que mantengan la baja emisión de CO2 y que se traduzcan en una nueva política de viajes?
- ¿Pretendemos organizar algún evento en el que se recuerde a las víctimas de la pandemia de dentro y fuera de la empresa?

Protege las actividades fundamentales. Cualquier plan de continuación del negocio debe empezar por identificar las actividades nucleares del mismo y garantizar en todo momento su seguridad y viabilidad.

Nombra a un responsable de la operación retorno. La vuelta al trabajo generará problemas que ni la mejor planificación puede llegar a contemplar. Para evitar que estas situaciones imprevistas obstaculicen toda la operación, conviene que cada empresa nombre a un responsable específico.

Cuestiones clave para el proceso

Además de estos pasos, Fontrodona y Muller han identificado estos nueve puntos que toda empresa debería plantearse en el proceso de planificación:

- **Gobierno.** ¿Se ajusta el propio plan de retorno de la empresa a las medidas y consejos de las autoridades locales, nacionales e internacionales, sobre todo en lo relativo a salud de los empleados y a las medidas de prevención frente a posibles contagios?
- **Salud de los empleados.** ¿Asegura al 100% el plan de retorno la salud de los empleados? ¿Cómo?
- **Emergencia.** ¿Hemos diseñado algún plan que detalle cómo reaccionar en caso de que surja un nuevo rebrote del virus en alguna oficina de la empresa?
- **Comunicación.** ¿Se ha diseñado un plan de comunicación adaptado a las necesidades de cada grupo de interés para informarle con transparencia de cada paso dado durante la etapa que siga a la emergencia sanitaria? ¿Se mantienen canales abiertos para escuchar y atender sus inquietudes?
- **Riesgo financiero.** ¿Se ha diseñado un plan de continuidad del negocio adaptado a los posibles escenarios financieros que acompañarán y definirán la recuperación de la actividad económica y la vuelta al trabajo? ¿Contempla este plan una respuesta

ante el peor escenario posible?

- **Cadena de suministros.** ¿Se realiza un seguimiento de las distintas partes de la cadena de suministros, y se contemplan alternativas o variables ante posibles disrupciones en alguna de ellas?
- **Política de viajes.** ¿Se ha diseñado una política de viajes, nacionales e internacionales, que no ponga en riesgo la salud de los empleados? ¿Se ha contemplado limitar los desplazamientos de los empleados después de la experiencia del teletrabajo, también por razones ambientales?
- **Nuevos hábitos de consumo.** ¿Contempla el modelo de negocio de la empresa responder a los nuevos hábitos de consumo generados después de la emergencia sanitaria? ¿Ha cambiado en algo la forma de entender la propia actividad a la luz de la experiencia del confinamiento?
- **Servicios.** ¿Se ha diseñado un plan con el que recuperar poco a poco la normalidad en la distribución de bienes y servicios a clientes y consumidores?

[Guía para una vuelta ordenada al trabajo de IESE Business School](#)



[//www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/mDxgzkbnlpulxY](https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/mDxgzkbnlpulxY)

www.iese.edu/es/insight