

# Impacto del COVID-19 en la gestión de personas

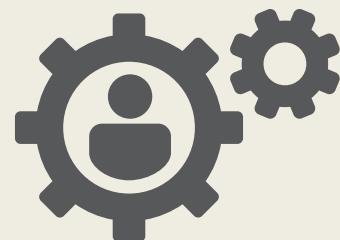


Willis Towers Watson 

En estos momentos de incertidumbre y confinamiento derivados de la crisis de la pandemia del COVID-19, los equipos de Willis Towers Watson se han volcado en identificar las necesidades de información y apoyo que requieren nuestros clientes de cara a sus preocupaciones en el área de personas.

Este documento es un resumen general sobre las respuestas que ofrecemos a nuestros clientes en temas de **Compensación, Beneficios Sociales y Talento** y del acompañamiento y soporte que podemos ofrecerles para gestionar la incertidumbre del contexto sin precedentes que estamos viviendo.

## Compensación



## Beneficios sociales



## Gestión de Talento



01

## Compensación



# Salario Fijo

Antes de realizar medidas permanentes de dimensionamiento de plantillas, las compañías se están planteando **alternativas de flexibilización**:

**Adelantar vacaciones** durante el estado de alarma. Aunque no tiene un impacto directo de reducción de costes, permitiría adaptar la capacidad de producción.

**Reducción de jornada** (a través o no de ERTE) con la consecuente reducción del salario fijo entre un 20% y un 50%.

La reducción se podría modular por niveles organizativos/salariales para tener impacto en los resultados y no castigar a los niveles salariales más bajos.

## Excedencias

Con/sin mantenimiento de las contribuciones a la Seguridad Social y de los beneficios sociales mínimos (para hacer voluntariados, años sabáticos).

## ERTE

En la crisis pasada, muchas compañías compartieron y socializaron las medidas para identificar otras alternativas, así como voluntarios que se quisieran acoger y evitar salidas no deseadas.

**Medidas permanentes sobre el salario fijo:**

**Absorber retribución fija por parte de complementos variables.**

**Eliminar o no permitir complementos de convenio** no consolidables como las horas extra.

**Cero promociones o promociones sin subidas de salario fijo.** Si la promoción ya se ha llevado a cabo en 2020 esto aplicaría a partir de 2021.

**Cero en incrementos salariales.** Si el incremento salarial ya se ha producido en 2020 esto aplicaría a partir de 2021.

# ¿Cómo reajustar el bonus anual?



Empresa que YA ha comunicado el modelo de retribución variable 2020

**1. Modificar el modelo adaptando:**

- **Métricas.** Las prioridades pueden haber cambiado.
- **Calibración de las métricas, escalas de logro:**
  - Estándar de referencia (presupuesto para un 100% de cumplimiento).
  - Umbral mínimo y máximo de consecución de los objetivos.
  - Niveles de pago asociados a cada nivel de consecución de objetivos. Relación entre target y máximo.
- **Niveles de incentivo (cuantías)**

**2. Mantener el sistema tal cual se ha establecido y posibilidad de ajustar discrecionalmente al finalizar el año.**

Empresa que NO ha comunicado el modelo de retribución variable 2020

1. **Cancelar** la retribución variable (totalmente o de forma segmentada).
2. **Suspender la retribución variable hasta** que se tenga una **mayor visibilidad** sobre los resultados que puedan llegar a ser alcanzables en 2020.
3. Posibilidad de que, de forma discrecional, al finalizar el año se puedan conceder bonus individuales en casos de performance extraordinarios.

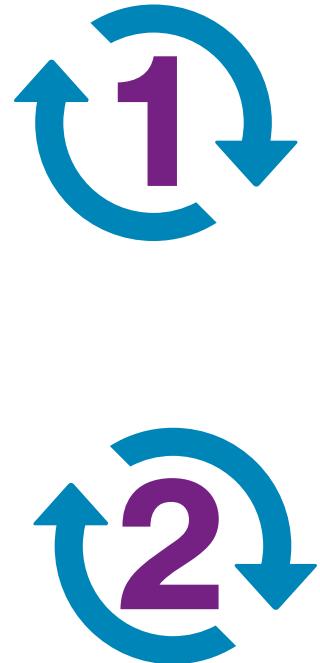


## Otras alternativas

- 1. Posibilidad de diferir una parte de los importes reducidos de retribución variable anual a la espera de verificar si se pueden recuperar resultados a medio plazo.**
- 2. Posibilidad de incorporar los importes reducidos de retribución variable al incentivo a largo plazo target.**
- 3. Establecer mecanismos** mediante los cuales las eventuales reducciones de retribución fija puedan ser recuperadas en caso de desempeño notable de la compañía una vez se recupere el ritmo habitual de actividad económica.
- 4. Esta situación es una ocasión para implantar cambios pendientes en el variable en 2021:** asumir que la retribución variable anual no se va a pagar en 2021 por el performance de 2020, como medida de reducción de costes. Esto genera una oportunidad para plantear un cambio parcial o completo del modelo (y generar o reforzar una cultura de performance).
- 5. Mitigar la inacción en 2020:** incorporar planes adicionales que recompensen comportamientos extraordinarios para mantener a los empleados clave motivados y reducir el impacto en la cuenta de resultados.



# Incentivos a la fuerza comercial



## Planes trimestrales o semestrales

- ¿Debo **modificar las cuantías/métricas para** el periodo de **cuarentena**?
- ¿Debo **recalibrar objetivos y métricas** para los planes posteriores a la cuarentena? Especial atención al estándar de referencia si se utilizan comparativas con el trimestre anterior en el mismo trimestre del ejercicio anterior?

## Planes anuales

- **Modificar el modelo** adaptando los elementos para potenciar la **motivación en su consecución**:
  - Métricas. Las prioridades pueden haber cambiado.
  - Calibración de las métricas, escalas de logro.
  - Importes target.
- **Mantener con la posibilidad de ajustar la cuantía a discreción de la dirección.**
- **Cancelación.** Generalmente plan muy poco recomendable para la fuerza de ventas.

## Incentivos a largo plazo



### Planes Vigentes

- ¿Debo recalibrar objetivos y métricas?
- ¿Medidas en relación con la caída del precio de la acción? El incentivo esperado ha podido reducirse en más de un 50%.

### Nuevos ciclos de planes a conceder próximamente. Alternativas:

- ¿**Suspensión** hasta que se pueda redefinir el plan estratégico?
- ¿**Cancelación**?
- ¿**Mantenimiento**?

### Otras cuestiones

- **Concesión en metálico** para reducir volatilidad.
- **Concesión en acciones.** Contemplar el efecto “rebote” del precio de la acción. ¿Se puede establecer un máximo de revalorización?



02

## Beneficios sociales



# Salud

Desde la perspectiva de la salud respondemos a las preocupaciones de nuestros clientes y ofrecemos asesoramiento y apoyo en estas circunstancias tan excepcionales, con el objetivo de acompañarles y de ayudarles a reducir las incertidumbres del momento.

## Nuestras recomendaciones:

**Comunicación** con nuestros empleados, ofrecerles información sobre como la compañía afronta esta situación y sobre las **coberturas que tienen sus programas de seguros** en relación al COVID-19 para reducir la incertidumbre y demostrar lo relevante que es para la compañía que los empleados se sientan atendidos y tranquilos.

Se recomienda apoyarse en programas que refuerzen los programas de seguros de salud como por ejemplo la opción de **Telemedicina**, puesto que en estos momentos es clave poder atender a nuestros empleados sin que ello suponga un riesgo para ellos. De esta forma, satisfacemos la necesidad de tener acceso a un médico y contribuimos con que nuestros empleados **se queden en casa**.

También es muy relevante disponer de servicios de **atención psicológica** para aquellos empleados que hayan tenido que vivir circunstancias difíciles cercanas y que puedan necesitar este servicio para superar dicha situación.

Ofrecer a nuestros empleados servicios de **Telewellbeing** desarrollados especialmente para esta circunstancia y que realmente contribuyen al **bienestar de la familia**. Estos servicios incluyen diferentes actividades que incluyen retos diarios, información sobre alimentación equilibrada y sobre ejercicios físicos que nos ayudan a mantenernos en forma.

# Riesgos sobre las personas

## Asistencia Sanitaria

En un primer momento la preocupación de las organizaciones eran las cláusulas de exclusión de pandemia, sin embargo, en esta crisis sanitaria se han producido dos circunstancias:

- La industria del seguro, a través de su patronal UNESPA, ha manifestado, ante esta crisis, su firme e inequívoca colaboración con el sector público para hacer frente al COVID-19.
- Tal y como se establece en el Artículo 12 del Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, se asume que la sanidad privada colaborará con el Ministerio de Sanidad en lo necesario para combatir el COVID-19.

Dada esta solución conjunta, se han establecido protocolos de actuación frente al COVID-19 y las aseguradoras están prestando asistencia sanitaria a todos sus asegurados, siempre de acuerdo a las indicaciones realizadas por los servicios de salud pública.

## Seguro para Expatriados

En este caso, los asegurados recibirán cobertura con normalidad y se continuará prestando el servicio normalmente en base al producto contratado hasta dictaminar el contagio, a pesar de que la epidemia oficialmente declarada, puede figurar como exclusión en el condicionado. Una vez detectado el contagio se deberá atender al protocolo determinado por las Autoridades Sanitarias del país de destino. Cabe destacar que son los gobiernos de cada región los que deciden los protocolos a seguir en caso de que el asegurado dé positivo en COVID-19.

## Seguro de Vida

Gran parte del mercado asegurador, se ha comprometido a dar cobertura a los fallecimientos causados por COVID-19, incluso en aquellos casos que los condicionados recogieran exclusiones ocasionadas por pandemias y/o epidemias. Sin embargo, hay algunos aseguradores que, a día de hoy, no han formalizado un compromiso generalizado, por lo que recomendamos analizar sus términos particulares de contratación, para establecer los criterios de cobertura.

# Riesgos sobre las personas

## Seguro de Accidentes

El COVID-19 se considera enfermedad por lo que no estará cubierto en líneas generales por pólizas donde la cobertura sea exclusivamente accidente. Sin embargo Willis Towers Watson ha diseñado ampliaciones a los contratos de accidentes para poder dar cobertura a un capital por enfermedad.

## Seguro de Asistencia en Viaje

En el caso de las pólizas de asistencia en viaje, el tratamiento esta siendo similar a las pólizas de expatriados. El protocolo establecido es atender a los asegurados, a pesar de la existencia de cláusulas de exclusión de pandemias, y en caso de identificar un positivo en COVID-19 se aplicarán los protocolos vigentes de las autoridades de cada país.



# Bienestar y TeleWellbeing

A continuación se incluyen algunas líneas que creemos son de utilidad para los departamentos de recursos humanos de nuestros clientes:

- Es importante que los empleados cuenten con **planes de entrenamiento emocional** como técnicas de relajación, sesiones de mindfulness y meditación, así como, planes a medida para crear hábitos y teletrabajar.
- También es muy relevante que los empleados cuenten con **planes de entrenamiento físico** como sesiones de entrenamiento desde casa, estiramientos y movilidad para mantener actividad física diaria mientras esta circunstancia se mantenga.
- Así mismo, es importante ofrecer a los empleados **consejos nutricionales** para conseguir una dieta saludable y a medida de cada uno. Por lo que es muy conveniente la realización de talleres y recetas de nutrición saludable.

## Qué encontrarás al unirte a TeleWellbeing

- Telemedicina 24x7 para realizar tus consultas médicas online y obtener tus recetas sin salir de casa.
- Planes a medida de hábitos para teletrabajar.
- Vídeos de actividad física diarios.
- Sesiones de mindfulness online.
- Talleres y recetas de nutrición saludable en casa.
- Webinars de master classes de nuestros expertos.
- Podcasts y videos con consejos para el día a día.

#quédateencasa

Willis Towers Watson solidario



### TELEMEDICINA GRATIS 24X7 ACABA CON LA INCERTIDUMBRE

Tus empleados podrán acceder a la aplicación Elma Care de manera gratuita para enviar sus consultas a su equipo médico y obtener sus recetas sin salir de casa.

### ENTRENAMIENTO FÍSICO VENCE LA PEREZA

Accede a retos diarios y permanece activo en casa con nuestros ejercicios de estiramientos y movilidad. La reducción del sedentarismo reduce el absentismo laboral.

### ENTRENAMIENTO EMOCIONAL FRENA LA IRA

Mediante técnicas de relajación y activación a través del mindfulness y de meditación, nuestro equipo de entrenadores mantiene la motivación de tus empleados.

### CONSEJOS NUTRICIONALES COMBATE LA GULA

Creamos dietas a medida teniendo en cuenta tus circunstancias y la situación de aislamiento actual. Cada día podrás autoevaluarte y marcarte retos.

¿Qué puede hacer el TeleWellbeing por ti?



Willis Towers Watson



TeleWELLbeing

La tecnología que te enseña, acompaña, motiva y mide.

Willis Towers Watson 14PPT

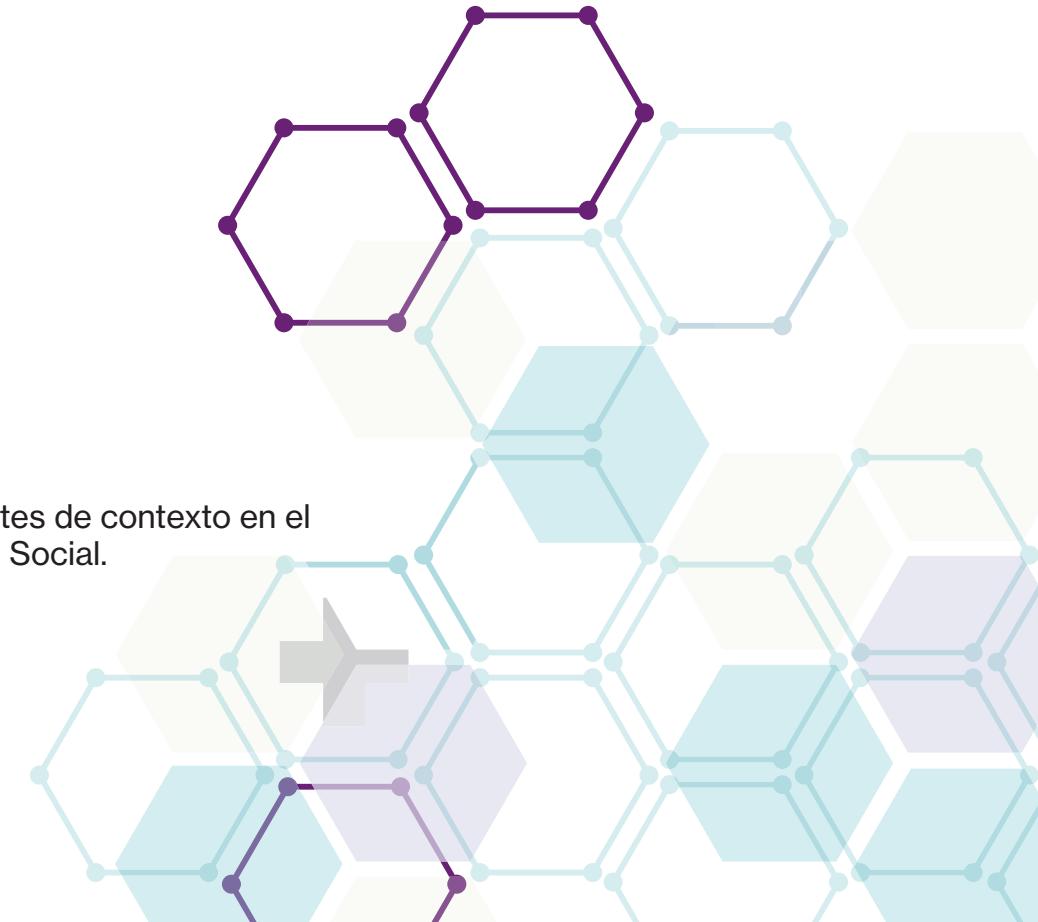
# Sistemas de Jubilación

Señalamos a continuación los riesgos surgidos vinculados a la globalización de la pandemia por COVID-19 en los sistemas de jubilación de empleo y de ahorro colectivo (Previsión Social Complementaria).

Hemos identificado estos nuevos riesgos básicamente en las siguientes categorías:

- De mercado
  - De tipos de interés
  - De valor de los activos vinculados (assets)
- De liquidez
- Operacional
- De nuevos beneficiarios
- De alteraciones en la longevidad estimada
- Laborales - ERTE

Incluimos finalmente algunos comentarios relevantes de contexto en el entorno actual de las pensiones y de la Seguridad Social.



# Riesgo de Mercado

## Alta volatilidad en los tipos de interés

La alta volatilidad en las últimas semanas de los tipos de interés que se utilizan como referencia en la valoración de los planes de Prestación Definida en adelante PD hacen que las valoraciones llevadas a cabo con anterioridad con el fin de financiar y/o contabilizar dichos planes hayan quedado obsoletas.

### Planes afectados

Planes de PD que necesitan ser valorados contablemente y/o regularizados para su financiación, independientemente de cómo estén financiados (PPE, PS, PPSE o FI).

### Recomendaciones

Revisitar la valoración del plan y su nivel de financiación, recalculando déficits si fuera necesario. Monitorizarlo en los próximos meses.

En Planes de PD financiados con pólizas de seguro que se regularizan anualmente (mínimo más Participación en Beneficios o “macheadas” donde se garantiza un tipo de interés de mercado) valorar la adecuación del momento de llevar a cabo la regularización aun cuando esto suponga renegociar con la aseguradora el calendario de primas.

## Alta volatilidad y caída del valor de los activos (assets)

La alta volatilidad y la acusada caída de más de un 30% en las últimas semanas del valor de los activos (no solo renta variable) que dan cobertura a las obligaciones en los Planes de Pensiones va a provocar una descubierta en los planes de PD y una reducción significativa en los derechos consolidados de los planes de Aportación Definida en adelante AD.

### Planes afectados

Planes de Pensiones de Empleo (PPE) ya sean de PD, donde se pondrá de manifiesto un déficit que habrá que financiar, o ya sean de AD, donde el valor de los derechos consolidados sufrirá una importante reducción. También PPSE sin garantía mínima de tipos de interés.

En menor medida, planes de empleo financiados en PS o PPSEs con garantía mínima que se necesiten movilizar o rescatar a valor de mercado.

### Recomendaciones

Actualizar el valor de los activos y revisar el nivel de financiación del plan (PD), recalculando déficits si fuera necesario. Monitorizarlo en los próximos meses.

## Riesgo de Liquidez

Entendido como la dificultad de aquellas compañías involucradas en la financiación de los compromisos por pensiones y/o el pago de las prestaciones a los beneficiarios en cumplir sus obligaciones de pago como consecuencia de tensiones temporales en la tesorería.

### Planes afectados

Todos los planes pueden verse afectados desde el punto de vista de la financiación. Desde el punto de vista del pago de las prestaciones no se están considerando dificultades de liquidez por parte de las compañías aseguradoras o las gestoras que operan en el mercado español.

### Recomendaciones

Revisar la financiación del plan y valorar la adecuación del momento en el pago de las aportaciones y/o primas de seguro, incluyendo primas que correspondan a regularizaciones o aportaciones periódicas anuales aun cuando esto suponga renegociar con la aseguradora el calendario de primas.

## Riesgo de Operacional

Entendido como incidencias en la gestión de los Planes de Pensiones y que las acciones a llevar a cabo por los actores implicados (áreas de RRHH, dptos. Financieros, Gestoras, Entidades Aseguradoras, Comisiones de Control, y otras) se puedan ver afectadas por la incertidumbre y la nueva situación generada.

### Planes afectados

Todos los planes pueden verse afectados. Desde el punto de vista de las entidades Gestoras y Aseguradoras que operan en el mercado español, están activados planes de contingencia y por el momento no se han puesto de manifiesto incidencias generadas por la nueva situación, siendo su funcionamiento el habitual. Ante una prolongación en el tiempo de la coyuntura en la que nos encontramos se puede esperar un incremento en la solicitud de prestaciones a gestionar.

Desde el punto de vista de las Comisiones de Control, es más fácil que su normal funcionamiento pueda verse afectado de alguna forma.

### Recomendaciones

Confirmar con las Entidades Gestoras y Aseguradoras en normal funcionamiento de los planes, especialmente la no incidencia en el pago de prestaciones (por sobresaturamiento, retrasos en la gestión y/o en los pagos) para anticiparse a cualquier posible incidencia.

Las Comisiones de Control, deberán confirmar también su normal funcionamiento en las actuales circunstancias, previendo si existen suplentes o sustitutos para los cargos relevantes como presidente o secretario en el caso de que se produzcan bajas por enfermedad o fuerza mayor. También que pueden funcionar adecuadamente en remoto.

## Riesgo de Nuevos Beneficiarios

Entendido como nuevos riesgos que surgirían para los beneficiarios de prestaciones, especialmente para aquellos que accedan a la prestación en el momento actual (por ejemplo, por jubilación) y se encuentren mermas importantes en los derechos consolidados o encuentren dificultades ante la decisión de como recibir la prestación (capital o renta, vitalicia, temporal, con reversión, etc.).

### Planes afectados

Todos los planes pueden verse afectados. Principal incidencia para los beneficiarios en planes de AD, donde el riesgo de la inversión se había trasladado al empleado y en planes de PD donde la empresa puede verse obligada a tener que realizar una aportación extraordinaria no prevista.

## Riesgo de Alteración de la longevidad

La irrupción de la pandemia está provocando alteraciones en los patrones estimados de tasas de fallecimiento en todos los niveles de la pirámide poblacional pero especialmente en la parte más alta donde están representadas las personas de mayor edad.

Aunque es pronto para recoger el impacto real que tendrá en el largo plazo y si el impacto en las tasas de fallecimiento se consolidará a futuro, los flujos esperados de pagos en los distintos planes se pueden ver significativamente alterados en el corto plazo. Debe tenerse en cuenta que los activos que dan cobertura a estas prestaciones se contrataron previendo unas necesidades de liquidez en base a una longevidad estimada.

### Recomendaciones

Revisar las situaciones caso a caso ya que puede haber distintas soluciones que encajen mejor a unos empleados u otros en función de sus condiciones personales y financieras y dependiendo también de la flexibilidad del plan y del instrumento que lo financia, como puede ser retrasar el acceso a la prestación, seleccionar la forma de cobro (renta o capital), etc.

### Planes afectados

Todos los planes pueden verse afectados, especialmente aquellos que tienen activos “macheados” detrás con unos flujos de pago previstos que se verán ahora alterados.

### Recomendaciones

Monitorizar el flujo real de pagos del plan a fin de reconsiderar las políticas de inversión si la situación de mayor mortalidad se consolida.

## Laboral - ERTEs

Para proteger el empleo y poder hacer frente al impacto en el corto plazo que la crisis del COVID-19 está teniendo en su negocio, muchas compañías plantean medidas para recortar las jornadas e, incluso, suspender temporalmente el empleo a través de los ERTE por fuerza mayor, en virtud del Real Decreto-Ley 8/2020 de 17 de marzo.

Las pérdidas de actividad consecuencia del COVID-19 tendrán la consideración de fuerza mayor a los efectos de la suspensión de los contratos o la reducción de la jornada y, como medida excepcional, se agiliza la tramitación de los procedimientos de regulación de empleo, tanto por fuerza mayor, como por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.

### Recomendaciones

1. Contar con un Asesoramiento estratégico para fijar posición de la empresa vs. ERTE, así como para confeccionar y tramitar solicitudes y confección de ficheros requeridos. Adicionalmente, contar con un servicio de atención y resolución de dudas, cuestiones relacionadas con el SEPE y, en general, resolución de incidencias que puedan producirse en el desarrollo del ERTE.
2. Ofrecer apoyo y acompañamiento social a los trabajadores afectados por estas medidas.
3. Monitorizar el proceso para detectar incidencias, implementar mejoras, así como contar con todos los KPIs necesarios.

# Consideraciones Generales

Si bien esta crisis se espera que sea momentánea y no se prolongue durante un largo periodo tiempo, la recuperación de la economía requerirá su tiempo. A medio largo-plazo los fondos deberían de recuperar su valor anterior obteniendo durante el periodo de recuperación unos resultados positivos. No se recomienda tomar decisiones precipitadas ni cortoplacistas y establecer una buena estrategia de gestión en función de la vida media de las obligaciones.

## El sistema público de pensiones

- Ante las medidas adoptadas por el Gobierno, la Seguridad Social se ha visto obligada a modificar sus procesos potenciando los servicios telemáticos para seguir dando servicio a la ciudadanía. Sin embargo, los nuevos beneficiarios podrían verse afectados durante los próximos meses por retrasos en la tramitación de nuevas solicitudes de prestación como consecuencia del aumento de número de solicitudes, principalmente por los de expedientes de regulación de empleo temporal.
- Se han potenciado los servicios telemáticos. A pesar de que las oficinas estén cerradas y no se preste atención presencial, los funcionarios de la Seguridad Social siguen trabajando de forma telemática, así como en turnos y manteniendo las debidas medidas de protección, para garantizar que todos los procedimientos administrativos sigan funcionando.
- Asimismo, se ha habilitado un buzón para trámites urgentes como medida provisional, derivada del cierre del servicio de atención al público en las oficinas, y que se mantendrá durante la situación de emergencia sanitaria por la pandemia del COVID-19.

- A nivel de financiación y liquidez de la Seguridad Social, a corto plazo no se prevén mayores problemas a los que actualmente se enfrenta. No obstante, dependiendo de la intensidad de la crisis económica, a medio plazo las menores cotizaciones y el aumento de prestaciones podrían volver a poner en cuestión nuestro actual sistema.

Por lo tanto, será clave la respuesta en materia económica que proporcione el Gobierno y el BCE para asegurar la sostenibilidad y financiación de las prestaciones de la Seguridad Social. Sería positivo para la sociedad y economía, que desde el Gobierno se tomaran medidas para promover el ahorro finalista a la jubilación con el objetivo de diversificar riesgos y que los trabajadores puedan mantener un estilo de vida digno durante su jubilación.

## Implicaciones para el colectivo de Jubilados/ Pensionistas

- La nueva situación pandémica en que nos encontramos ha provocado que se empiecen a tomar algunas medidas en relación con el colectivo de jubilados (colectivo vulnerable) y pensionistas en general:
  - Algunas entidades bancarias han decidido adelantar el cobro de las pensiones de la Seguridad Social, para evitar colas de personas mayores ante las sucursales. Asimismo, han habilitado un sistema de citas previas para mayores de 65 años para evitar que pasen más tiempo del estrictamente necesario en las oficinas.
  - Aunque se mantienen abiertas sucursales físicas en todo el territorio, se aplican rigurosas condiciones de aforo en el interior y operativa presencial restringida a las gestiones imprescindibles.

03

## Gestión de talento



# ¿Cómo gestionamos el talento y el liderazgo en momentos de crisis?

## Principios guía para hacer frente a la crisis del COVID-19

1. Afrontar la crisis como **un momento de liderazgo definitorio siendo transparentes, mostrando empatía, creando confianza, motivando, dinamizando y protegiendo a los empleados** en el nuevo contexto.
2. Tomar **decisiones objetivas que**, a pesar del impacto a corto y medio plazo, **permitan salvaguardar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo**.
3. Poner el **foco en el bienestar de los empleados y de la empresa** para proteger, preservar y generar valor para el capital humano.
4. **Involucrar y motivar a todas las partes impactadas** por la crisis, entendiendo sus necesidades y prioridades cambiantes.
5. **Adoptar una mentalidad de aprendizaje ágil y continuo** para adaptarse y responder eficientemente a las circunstancias cambiantes.



## Comunicación, Creatividad y Liderazgo Empático: palancas para gestionar la crisis

De la crisis anterior hemos aprendido que aquellas organizaciones que toman decisiones responsables y teniendo en cuenta a sus empleados crean más valor para su empresa y saldrán reforzadas tras la pandemia.



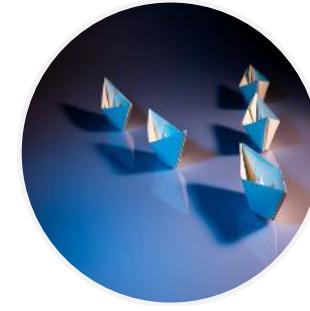
### Comunicación

**Comunicar abierta y claramente la situación** de la organización, las prioridades y **medidas para los próximos meses**. Todo el mundo es consciente del impacto que la pandemia y la creciente incertidumbre tienen en la economía, con lo que guardar silencio o minimizar el riesgo aumenta la ansiedad de la plantilla y mina la productividad.



### Ser creativo

**Considerar todas las opciones**, hasta las menos obvias, para reducir costes y evitar los despidos. Aprovechar la oportunidad para **escuchar a tus empleados** y estar conectado con ellos en estos momentos, conocer ideas que puedan tener y **emprender iniciativas innovadoras** que puedan ayudar a mantener el negocio y a cuidar la experiencia de empleado.



### Liderar

**Liderar con el ejemplo**, poniendo en práctica las medidas en las actividades y procesos que más afecten a tu día a día. **Mantener la calma, analizando los distintos indicadores** del estado del negocio y hablando **abiertamente con clientes/proveedores** de la situación. **Mostrar empatía y comprensión**.

# Medidas para gestionar el talento en momentos de crisis

Algunos ejemplos:

## Para mejorar el **Wellbeing del Empleado**:

- **Guía de teletrabajo**, con directrices y consejos sobre como trabajar en remoto, horarios, comunicaciones, herramientas y gestión de equipos.
- **Flexibilidad y empatía** ante la situación excepcional con todos los stakeholders impactados por la crisis.

## Para **comunicar** mejor:

- **Comunicaciones frecuentes del equipo directivo** a toda la organización con actualizaciones claras del estado.
- **Uso de mensajes positivos**, apelando al bienestar de todos, la calma y la responsabilidad.
- **Especial atención** a las comunicaciones con las **personas enfermas** o con personas enfermas cercanas o a su cargo.

## Para mejorar la **escucha del empleado**:

- **Activar la estrategia de escucha.** Los empleados quieren ser escuchados y compartir sus puntos de vista de forma regular.
- **Aplicar diferentes herramientas** de escucha para medir impacto del COVID-19: encuestas, Virtual Focus Group que permitan tener datos objetivos para poner en marcha planes de acción aterrizados.

## Para estar preparados para el **new normal**:

- **Skilling/Reskilling digital** con contenidos específicos para cada empleado de manera que puedan desarrollar habilidades funcionales y “soft skills” para volver con plena capacidad productiva.
- **Creatividad para la innovación**: programas de generación de valor a través de la innovación con equipos trabajando en remoto.

## **Descargo de responsabilidad**

La información contenida en la presente publicación tiene como único objetivo informarle de las consecuencias previsibles de la crisis de la pandemia del COVID-19 con respecto a las principales coberturas de seguros del mercado.

La información proporcionada es relativa a la situación a día 31 de marzo de 2020.

Esta información es de naturaleza general y no tiene el carácter de asesoramiento personalizado.

## **Sobre Willis Towers Watson**

Willis Towers Watson (NASDAQ: WLTW), empresa líder en consultoría global, broking y soluciones, ayuda a los clientes de todo el mundo a convertir el riesgo en un camino hacia el crecimiento. Con una historia que se remonta a 1828, Willis Towers Watson cuenta hoy con 45.000 empleados en más de 140 países. Diseña y ofrece soluciones que gestionan el riesgo, optimizan los beneficios, desarrollan el talento y potencian la capacidad del capital, para proteger y fortalecer a instituciones y particulares. Su punto de vista le permite conocer la conexión entre el talento, la experiencia y el conocimiento – una fórmula dinámica que potencia los resultados y el futuro crecimiento del negocio.

Copyright© 2020 Willis Towers Watson. Todos los derechos reservados  
[www.willistowerswatson.com](http://www.willistowerswatson.com)