

Gestión de crisis en la industria, asociada a la pandemia COVID-19

Aída Lucia Fajardo Montiel

Resumen

En los últimos meses el mundo enfrenta una gran crisis de salud ocasionada por la nueva enfermedad por coronavirus (COVID-19), la cual ha ocasionado un aumento en la tasa de mortalidad y morbilidad. Las afectaciones no solo han resentido al sector salud, sino también al ámbito laboral y al económico. Justo ahora se identifica que las organizaciones y todos los sectores industriales están ejecutando una serie de rápidas modificaciones con la finalidad de adaptarse a las demandas y situaciones generadas por la Pandemia. El Gobierno Federal en México, ha publicado diversos documentos denominados "Acuerdos", a través de los cuales se proporcionan directrices de actuación, enfocados para la población en general y los sectores económicos en el país. Los centros de trabajo juegan un papel esencial para la reactivación de la economía a través de la preparación e implementación de protocolos que garanticen la salud de los trabajadores y minimicen el riesgo de contagio y así lograr que el objetivo pueda alcanzarse. El presente documento plantea estrategias y las medidas que pueden ser adoptadas en los centros de trabajo, para una adecuada gestión de crisis y la más rápida recuperación a la normalidad.

Palabras clave: COVID-19, gestión de crisis, centros de trabajo.

Summary

In recent months, the world is facing a major health crisis caused by the new coronavirus disease (COVID-19), which has caused an increase in the mortality and morbidity rate. The effects have not only resented the health sector, but also the labor and economic sphere. Right now it is identified that organizations and all industrial sectors are executing a series of rapid modifications in order to adapt to the demands and situations generated by the Pandemic. The Federal Government in Mexico has published various documents called "Agreements", through which action guidelines are provided, focused on the general population and the economic sectors in the country. Work centers play an essential role for the reactivation of the economy through the preparation and implementation of protocols that guarantee the health of workers, minimize the risk of contagion, and thus achieve that the objective can be achieved. This document presents strategies and measures that can be adopted in the workplace, for adequate crisis management and the fastest recovery to normality.

Key words: COVID-19, crisis management, work centers.

Introducción

Actualmente enfrentamos una gran crisis en el mundo, generada por la infección viral conocida como nueva enfermedad por coronavirus (COVID-19), la cual ha ocasionado que en los últimos meses haya un aumento significativo en las tasas de mortalidad. Tras las constantes evaluaciones por parte de la Organización Mundial de la Salud, el 11 de marzo de 2020 se declara el COVID-19 como una pandemia, ya que hasta ese momento la presencia de los brotes estaba registrada en 114 países con un total de 118,000 casos y 4,291 defunciones. Ante esta situación uno de los principales objetivos es la prevención de la transmisión de persona a persona (OMS, 2020).

Los confinamientos y las medidas de distanciamiento promulgadas en diversos países, redujeron de inmediato las cadenas de producción, así como una modificación en los hábitos de consumo, todo esto como consecuencia de los esfuerzos para detener la propagación de contagios. Se ha evidenciado que estas medidas adoptadas por la gran mayoría de los países afectados por la pandemia, ayudan a disminuir las tasas de nuevas infecciones y muertes, pero a consecuencia de ello se aprecian impactos negativos sobre las actividades económicas. Destacan por ejemplo pérdidas en actividades turísticas en muchos países, condicionamiento en las ventas minoristas debiendo circunscribirse a los negocios de cercanía y solo de las actividades autorizadas, afectación en la cadena de suministro particularmente para las empresas automotrices, de tecnología como la electrónica y la informática, así como baja en los precios del petróleo (The Economist, 2020).

Las afectaciones por la interrupción en cadenas de distribución, aumentan los precios de los alimentos, generando una disminución de la capacidad adquisitiva y en segundo lugar un condicionamiento que ocasiona la reducción en la adquisición de artículos no alimentarios en los hogares. La consecuencia fue que el consumo privado se redujo. Adicional a esto el cierre de tiendas e instalaciones limitan las opciones del consumidor (The Economist, 2020).

Es posible citar diferentes afectaciones producidas por la pandemia, que abarcan desde las esferas psicológicas, sociológicas, laborales y sobre el manejo de crisis que las empresas han tenido que implementar para la reducción de los impactos económicos (Kumar, et al. 2020).

Cuando surgen situaciones de crisis y desafíos a nivel global y de gran escala, la resiliencia es un factor clave, la cual es necesaria para que las organizaciones puedan sobrevivir mientras se lucha contra el virus y posteriormente prosperar, así como afrontar exitosamente los choques económicos y sociales asociados. Ramírez y Vieyra, definen el término resiliencia como la “capacidad que tienen los individuos para recuperarse tras sufrir algún tipo de adversidad” y en relación a la pandemia surge la necesidad de desarrollar esta capacidad de manera colectiva, destacando la importancia de la tolerancia y el entendimiento de los demás (Ramírez y Vieyra, 2020).

La resiliencia se construye con el tiempo a medida que las experiencias interactúan con la composición genética, única e individual, es por ello que cada persona responde al estrés y a las adversidades de manera diferente. De acuerdo a la Universidad de Harvard, es posible la aplicación de tres estrategias para construir y fortalecer la resiliencia durante el brote de COVID-19 y de esta manera ayudar a las familias en el desarrollo de la resiliencia:

1) Descargar el lado negativo: iniciando por descargas las fuentes de estrés para las familias, considerando que las fuentes reductoras pueden incluir, ayuda a las familias en la satisfacción de necesidades básicas, por ejemplo, acceso a los alimentos, refugio, atención médica, promoción de la salud, etc.

2) Cargar el lado positivo: mantener y fomentar conexiones con familias y amigos a través de los medios disponibles como llamadas telefónicas, chatear por video, enviar un correo electrónico, etc. Por otro lado, orientar a las personas para identificar y desarrollar actividades que, dentro del marco de las reglas de distanciamiento social, sean satisfactorias, incrementaran la perspectiva positiva.

3) Fortalecer habilidades básicas de la vida: por ejemplo, la planificación de las actividades cotidianas, crear listas de compras, planificadores de menús y horarios diarios, entre otras (Harvard University, 2020).

Los contextos ocupacionales juegan un papel importante para permitir que las personas y las organizaciones desarrollen resiliencia. Dado que los profesionales de la salud son la primera línea de contacto durante el desarrollo de la pandemia, manteniendo una interacción con los trabajadores con la finalidad de detectar tempranamente a aquellos que padezcan la enfermedad, es fundamental preparar a estos profesionales para desarrollar y promover la resiliencia en su interacción (Liu, Min y Lee, 2020).

En esta situación de crisis, las grandes corporaciones necesitan reinventarse y hacer una transición rápida para enfocarse en la creación de valor para los negocios y la sociedad, así como apoyar en forma ágil la adaptación

a los cambios de la cadena de valor. Corea es un ejemplo, ya que ha impulsado iniciativas destinadas a convertir la crisis en una oportunidad. Los fabricantes coreanos aprovecharon la oportunidad para reconsiderar y reestructurar su mercado de cadenas de suministro más sostenibles. Por ejemplo, el sector empresarial desarrolló una variedad de medidas innovadoras y nuevos productos, por ejemplo, kits de prueba para COVID-19, los cuales pueden ser utilizados en todo el mundo, así como identificó los mercados emergentes para cubrebocas desechables, de tela, gel antibacterial, lentes, caretas, equipo de protección para filtros sanitarios.

Por otro lado, y desde el punto de vista de aquellas organizaciones que requieren la incorporación paulatina a la normalidad. Se han tenido que ajustar a las regulaciones y a diversas medidas emitidas por los gobiernos en cada país.

En su definición, la palabra crisis denota una “situación mala o difícil”, por tanto, la gestión de crisis en la industria, está enfocada en la correcta administración de la situación que se enfrenta a nivel mundial ocasionada por la enfermedad COVID-19. En un artículo publicado por Nathaniel y Heyden (2020), ofrecen un marco de referencia para la gestión de crisis, iniciando por enmarcar la crisis, destacando que los patrones e impactos subyacentes son a menudo bastante similares, la búsqueda de estos patrones permite una mejor comprensión sobre la magnitud de los problemas y por ende un abordaje más efectivo.

Adaptaciones del sector industrial ante los acuerdos de prevención de contagios

En México, el Gobierno Federal, ha emitido diversos acuerdos, a través de los cuales permite el establecimiento de las medidas preventivas y de mitigación, que eviten los riesgos de contagio por el virus SARS-

CoV2 (COVID-19). El primero con mayor relevancia fue publicado el 24 de abril de 2020. A través de este documento, se señaló que el 19 de marzo de 2020, el Consejo de Salubridad General acordó reconocer la epidemia en México como una enfermedad grave de atención prioritaria (DOF, 2020).

El documento citado, expone cinco artículos, que definen de manera general las acciones que deben ser adoptadas:

- El primer artículo aborda la adopción de acciones preventivas que enfocan su atención en el distanciamiento social como medida de mitigación de transmisión del virus. Según indica el documento esta medida permite además que la carga de enfermedades no se concentre en unidades de tiempo reducidas.

- El segundo artículo se enfoca en evitar que los adultos mayores de 65 años y grupos de personas con riesgo a desarrollar enfermedad grave, por ejemplo, mujeres embarazadas o en periodo de lactancia, menores de cinco años, personas con enfermedades crónicas no transmisibles, entre otras. Así mismo el artículo indica la suspensión temporal de actividades tanto de sector público y privado que involucre la concentración física o desplazamiento de personas, la suspensión de actividades escolares en todos los niveles. Se declara también que actividades del sector privado que resulten necesarios para hacer frente a la contingencia podrán seguir laborando. El cumplimiento a las medidas básicas de higiene, también se establecen en este artículo.

- El artículo tercero solicita la coordinación entre la administración pública federal y con la secretaría de salud para el establecimiento de medidas del acuerdo.

- El cuarto artículo menciona que la Secretaría de Salud es la única instancia responsable de la emisión y manejo de la información oficial.

- Finalmente, el quinto artículo indica que corresponderá a la Secretaría de Salud la interpretación para efectos administrativos para el cumplimiento del acuerdo u otros asuntos no contemplados en el mismo (DOF, 2020).

De su lectura podemos advertir que los primeros tres artículos de este acuerdo son los que han generado mayor impacto en el desenvolvimiento de las actividades del sector industrial, debido principalmente a los ajustes sobre su actividad cotidiana. Por supuesto que el cumplimiento no ha sido una situación sencilla, por ello, es previsible que aquellas organizaciones con mejores controles implementados, sistemas robustos en la administración de su personal y estructuras más sólidas de trabajo, tengan un mejor pronóstico ante estos nuevos requerimientos.

A continuación, trataremos de realizar una breve reseña sobre aquellas buenas prácticas aplicadas en la gestión cotidiana, y cómo estas han permitido una mejor actuación al margen de la administración de la crisis asociada a la pandemia COVID-19, ahora conocido en nuestro país como Nueva Normalidad.

Sana distancia: Debido a la necesidad de evitar la transmisión del virus, las organizaciones han tenido que rediseñar aquellas actividades que habitualmente se realizaban dentro de los centros de trabajo o fuera de estos con motivos laborales; analizando la posibilidad de disminuir los contactos entre la población trabajadora. Por supuesto que esto no ha sido nada fácil. Cada organización tiene ahora la posibilidad de revisar las funciones de cada uno de sus trabajadores y cuáles de estas actividades pueden realizarse a través de otros medios que no sean

presenciales o que impliquen movilizarse, por ejemplo, viajes, visitas, etc.

Retomando el ejemplo asociado al análisis de tareas de la población trabajadora y la posibilidad de utilizar otros medios y herramientas para ejecutar el trabajo. Serán muy pocas aquellas organizaciones que previamente hayan definido dentro de los protocolos de actuación en crisis, la definición de estos mecanismos que posibiliten la continuidad de actividades desde sitios que son seguros para las personas, por ejemplo, sus hogares.

Desde esta perspectiva, la gestión del riesgo nos muestra la necesidad de establecer diversos panoramas que nos acerquen a la comprensión de las posibilidades de actuación, en caso de presentarse en futuras ocasiones una situación como esta. Es posible ahora que los expertos en la administración del capital humano, consideren dentro de la descripción de tareas de los trabajadores con funciones administrativas, la utilización de herramientas multimedia o cualquiera que pueda aplicarse para la supervivencia del negocio.

Asistencia a centros de trabajo: La evaluación de las condiciones de salud del personal activo en los centros de trabajo, han resultado un factor clave en esta gestión. Por supuesto que la edad de los trabajadores es una variable que no es complicada estratificar para los empleadores, sin embargo, no en todos los casos este último tiene conocimiento sobre las enfermedades crónicas no transmisibles como personas con hipertensión arterial, afectaciones pulmonares, insuficiencia renal, lupus, cáncer, diabetes mellitus, enfermedades cardíacas, etc.

En este contexto, las organizaciones deberán considerar que los estudios médicos a sus empleados, tanto al inicio de las relacio-

nes laborales, así como el seguimiento a intervalos de tiempo planificados, tienen un valor incalculable que permiten una rápida respuesta y adaptación a las nuevas necesidades. La gestión es mucho más rápida si se cuenta con información actualizada sobre las condiciones de salud de los trabajadores y por supuesto a partir de ellas, la protección del recurso más valioso en las organizaciones; sus trabajadores.

Continuidad de las actividades esenciales: En medio de la pandemia, diversos sectores, han sido definidos por parte del Gobierno Federal como esenciales, por ejemplo, hospitales, clínicas, farmacias, laboratorios, servicios médicos, financieros, telecomunicaciones, restaurantes, gasolineras, mercados, etc. Sin embargo, la adopción de diversas medidas ha dependido principalmente de cada Estado, y es a través de cada entidad gubernamental y sus interlocutores, que se definieron aquellas medidas necesarias para la continuidad de actividades. Podemos identificar como algunas de ellas establecieron el uso de cubre bocas en espacios públicos y como algunos de sus interlocutores omitieron esta recomendación.

Sin embargo y a pesar de las condicionantes emitidas por cada entidad federativa, el enfoque de responsabilidad social y corporativa es clave en el establecimiento de medidas de protección hacia los empleados y usuarios de estos servicios. En estricto sentido, podemos mencionar algunos elementos básicos difundidos entre estos grupos del sector laboral, como mantener al menos distancia de 1.5 mts. entre personas, utilización de barreras físicas que faciliten el distanciamiento, así como el no permitir uso de objetos compartidos, tales como celulares, plumas, etc. La aplicación de desinfectantes de manera constante sobre superficies de uso común, la difusión sobre hábitos de higiene como lavado de manos, uso de gel antibacterial entre otras, son medidas de mitigación que aún continúan en desarrollo durante el periodo de la pandemia. Así mismo las condiciones

relacionadas con las aglomeraciones, han sido un factor clave, basado en esto, los centros de trabajo o los comercios, han realizado un análisis que permite determinar la capacidad máxima de personas dentro de los espacios físicos, para mantener en todo momento la distancia segura entre personas, el acuerdo, enfoca su atención en limitar aquellas congregaciones o eventos de más de 100 personas.

La gestión de una crisis como esta, no ha sido fácil para el sector laboral, sin embargo, los cambios tan dinámicos en el curso de la emergencia sanitaria, requieren que las organizaciones cuenten con herramientas previas para sobrellevar de mejor manera la gestión y por tanto la prevención de la propagación de contagios.

Preparación para el retorno de actividades laborales en México

El antecedente del retorno de actividades, fue el acuerdo publicado el 14 de mayo de 2020, a través del cual se establece una estrategia para la reapertura de las actividades sociales, educativas y económicas, así como un sistema de semáforo por regiones para evaluar semanalmente el riesgo epidemiológico relacionado con la reapertura de actividades en cada entidad federativa. De esta manera surge un instrumento que permite evaluar semanalmente el riesgo epidemiológico relacionado con la reapertura de actividades de una manera gradual, ordenada y cauta. A este instrumento se le ha denominado semáforo por regiones. La estrategia para la reapertura considera tres etapas:

- Primera etapa: inicia el 18 de mayo, permitiendo la reapertura de actividades en municipios en que no se hubieran presentado casos de COVID-19 y que además no tuvieran vecindad

con municipios con este tipo de casos.

- Segunda etapa: del 18 al 31 de mayor se define como el periodo de preparación de protocolos para el regreso seguro al trabajo, incluida la capacitación del personal, readecuación de espacios de trabajo, implementación de filtros de ingreso, protocolos de sanitización e higiene, entre otras.

- La tercera etapa: inicia el 1 de junio con la reapertura de actividades sociales, educativas y económicas, conforme al sistema de semáforo.

En el artículo cuarto de este Acuerdo se establece que la industria de la construcción, la minería y la referente a la fabricación de equipo de transporte, serán consideradas como actividades esenciales. Indicando que este sector podrá reiniciar actividades a partir del 1 de junio.

El semáforo cuenta con cuatro colores que definen el nivel de riesgo; verde, amarillo, naranja y rojo, así como tres principales actividades sobre las cuales se establecen restricciones. En el caso de las actividades laborales, son permitidas sin restricción aquellas que se encuentran en zona verde y amarilla, la zona naranja indica que son permitidas las actividades laborales consideradas como esenciales y las actividades no esenciales con una operación reducida. Finalmente, el color rojo indica que sólo son permitidas las actividades laborales consideradas esenciales.

De acuerdo a información publicada el 29 de mayo de 2020, el primer semáforo publicado identifica sólo al estado de Zacatecas en color naranja y a los 31 estados restantes del país en color rojo. Lo cual ha causado diversas opiniones por los mandatarios de los estados de Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas, Michoacán, Durango, Jalisco y Colima. Quienes se pronuncian en contra de la estrategia federal.

En este sentido las actividades económicas y laborales podrán tomar un curso distinto a lo re-

comendado en este acuerdo, quedando de manifiesto que la reactivación en base a los lineamientos establecidos en el semáforo, podrían no ser respetados y cada gobernador tome la decisión que considere más conveniente (Expansión Política, 2020).

Bajo esta condición, es claro que lo indicado en los protocolos federales, señalan que, durante la primera semana de junio, las actividades laborales consideradas como no esenciales, no deberían retomar actividades. Sin embargo, algunos Estados y bajo la autorización de los gobernadores de las entidades federativas han iniciado con el retorno escalonado de las actividades.

Esta condición ubica al sector industrial en una posición de mayor compromiso, que vigile en todo momento el estricto cumplimiento de los protocolos establecidos en la fase anteriormente citada. Es de esperar que los lineamientos previamente diseñados por las organizaciones se estén llevando a cabo de la mejor manera. No hay que omitir que la clave es la incorporación de estos protocolos sobre los sistemas de trabajo ya establecidos y ahora más que nunca el sentido de liderazgo y responsabilidad es fundamental para la continuidad de las actividades laborales.

Retorno a la normalidad de las actividades laborales en México

El Instituto Mexicano del Seguro Social, a través de su director general Zoé Robledo, ha indicado que más de 16 mil empresas (corte al 30 de mayo 2020), se han registrado en la Plataforma Nueva Normalidad, la cual establece los lineamientos técnicos de seguridad sanitaria en los entornos laborales (IMSS No. 349/2020).

En este sentido la estrategia ha establecido que la reapertura de actividades deberá realizarse de manera gradual, ordenada y cauta. A través de esta plataforma y el establecimiento de protocolos, brindará la seguridad y el establecimiento de un compromiso mutuo que entraña la responsabilidad de todos (Nueva Normalidad, 2020).

El documento emitido llamado “ACUERDO por el que se establecen los Lineamientos Técnicos Específicos para la Reapertura de las Actividades Económicas”, publicado el viernes 29 de mayo de 2020 en el Diario Oficial de la Federación. Fue creado con la participación de la Secretaría de Salud, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Secretaría de Economía y por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

De conformidad con este documento, se define que todas las empresas podrán reiniciar operaciones siempre que se implemente lo establecido en los lineamientos. Es vital por tanto considerar cuatro principios rectores en la implementación de lineamientos; 1) Privilegiar la salud y la vida; 2) Solidaridad y no discriminación; 3) Economía moral y eficiencia productiva y 4) Responsabilidad compartida (pública, privada y social).

Por su relación con la responsabilidad social corporativa de las organizaciones, destaca que en el principio rector de solidaridad y no discriminación, se contempla que durante las fases del semáforo en nivel de alerta máximo (rojo), alto (naranja) y amarillo (medio), se deberá apoyar a los trabajadores, principalmente mujeres que tienen a su cargo a menores de edad, cuyas escuelas se encuentran cerradas por motivos de la contingencia, así mismo, personas que mantienen cuidados sobre adultos mayores o enfermos. Bajo esta perspectiva, el retorno a las actividades de estas personas, deberá darse en un marco de no discriminación.

En el proceso de categorización del centro de trabajo deberán considerarse las siguientes dimensiones:

1. *Tipo de actividad*: lo cual indica la diferenciación entre actividades esenciales y no esenciales, actualmente existe una clasificación de 41 actividades, las últimas 3 actividades incorporadas, fueron publicadas el 14 de mayo de 2020, adhiriendo a la industria de la construcción, minería y fabricación de equipo de transporte.

2. *Nivel de riesgo epidemiológico*: basado en el semáforo es necesario considerar las acciones preventivas que deben ser adoptadas, según el nivel de riesgo.

3. *Tamaño del centro de trabajo*: que en función del número de empleados y el sector, se definen los tamaños, micro, pequeñas, medianas y grandes.

4. *Identificación de características internas del centro de trabajo*: considerando situaciones de vulnerabilidad o mayor riesgo de contagio, personas que tienen a su cargo el cuidado de menores y condiciones de los espacios físicos del centro laboral.

Lo anterior, resultan elementos condicionantes que deben ser analizadas de manera previa al reinicio de actividades laborales en los centros de trabajo. Por otro lado, es obligatorio el establecimiento de dos estrategias generales, por un lado, la promoción de la salud y en segundo lugar medidas de protección a la salud.

Cabe señalar también la disponibilidad de calculadora de riesgo disponible por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social que puede dar una visión general de la población de riesgo a las empresas y organizaciones para sus grupos vulnerables.

Estrategias de promoción a la salud

La organización deberá compartir información relativa a las medidas preventivas que los traba-

jadores pueden aplicar desde sus hogares, aquellos relacionados con eventos sociales, así como durante el uso de transporte público y privado, etc. Es comprensible que los trabajadores no se encuentren aun en el centro de trabajo y es aquí en donde los directorios telefónicos cobran un valor relevante, ya que es posible implementar estrategias de comunicación haciendo uso de redes sociales, mensajes o llamadas. Es de vital importancia que la organización utilice los medios de comunicación disponibles a fin de garantizar que esta información llegue a sus empleados de manera anticipada.

De acuerdo a información de la Organización Panamericana de la Salud, se indica que ha existido un aumento en el acceso y uso de las redes sociales por parte de todos los grupos de edad y segmentos de la sociedad. Podemos observar cómo agencias internacionales como la Organización Mundial de la Salud, Organización Panamericana de la Salud, las Naciones Unidas, Ministerios de Salud, entre otras. Han publicado información de manera continua en relación a medidas preventivas y asuntos relevantes en torno a la emergencia Sanitaria. Este referente debe de servir como ejemplo para las organizaciones y activar estos mecanismos que están al alcance de un gran número de personas (PAHO, 2020).

Estrategias de protección a la salud

El establecimiento de la sana distancia en el ámbito laboral determina acciones previas o dentro del establecimiento, que pueden concretarse con protocolos que al interior de las organizaciones pueden gestionarse:

- Presencia de síntomas: promover canales de comunicación para que el trabajador tenga toda la asistencia necesaria y en el mejor de los casos se evite que asista al centro laboral, cuando este ma-

nifieste alguno de los síntomas asociados a la enfermedad por COVID-19.

- Distancia de 1.5 mts entre personas: Sin duda las áreas productivas, administrativas y de soporte, presentan características diferentes en cuanto a la distribución de las personas y la distancia que cada una de ellas guarda entre sí. La implementación de barreras físicas cuando no es posible guardar esta distancia es una alternativa, sin embargo, si el trabajo requiere interacción entre personas; las medidas del uso de Equipo de Protección Personal efectivo, y por supuesto una reingeniería en áreas donde pueda aplicarse.

- Distribución de áreas comunes: ejemplo de ello son los comedores, en donde el incremento de horarios disponibles para comedores puede ser una opción, así como la disminución de comensales por mesa, la colocación de barreras físicas que permitan mantener separados a los trabajadores y el marcaje de sillas que indiquen que no se pueden mover de lugar, permitirá una mejora en la gestión de riesgos en estas zonas. Así mismo limitar el acceso a vestidores, regaderas, aglomeraciones durante los cambios de turno, etc. Son medidas que deben considerarse ya que en estos contactos el riesgo de contagio incrementa dada la exposición a grupos diferentes de personas.

- Controles de acceso para visitantes: Cuando se dispone de personas responsables para el control de ingresos en las instalaciones de una empresa, por ejemplo, vigilantes, recepcionistas o cualquier otro puesto que realice dicha función, estas deberán ser el primer grupo al que se debe proteger, ya sea con barreras físicas, equipos de protección personal como cubre bocas, caretas, guantes, etc. Así como soluciones sanitizantes, gel antibacterial, etc. Lo anterior

bajo la consideración del alto riesgo de contagio al cual se encuentran expuestos. Así mismo, la comunicación con los visitantes, incluyendo la colocación de ayudas visuales con infografías, letreros, carteles informando sobre los riesgos asociados, así como los protocolos por implementar, permitirán la rápida adaptación de este grupo ajeno a la organización y mejora la disciplina durante su estancia. Por supuesto que en este caso los protocolos de restricción de ingresos y su respeto son vitales para mantener las mejores condiciones.

- Controles de acceso para trabajadores: Indudablemente, cuando se trata de visitas ajenas al centro de trabajo o que asisten con menor frecuencia, los protocolos pudieran ser más estrictos, pero al tratarse de trabajadores que habitualmente acuden al centro de trabajo, estos protocolos podrían verse menos estrictos y abrir posibilidades a cometer errores. La implementación del uso de cubre bocas (lavables preferentemente), lavado de manos antes de ingresar, uso de gel antibacterial, toma de temperatura, aplicación de cuestionarios en relación a viajes, síntomas respiratorios, etc. A fin de evitar el ingreso a personas con sintomatología y remitirlos a sus hogares en aislamiento voluntario (STPS, 2020). Deberán ser previamente analizados y continuamente mejorados con el objetivo de no afectar otra clase de procesos, por ejemplo, los horarios de entrada o de salida y los tiempos disponibles para este fin.

Recursos documentados y controles operacionales

Aquellas organizaciones familiarizadas con sistemas de gestión basados en ISO, saben de antemano que los estándares permiten un marco importante de referencia para realizar una efectiva gestión de crisis. Recientemente la Organización Internacional de Normalización ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization), ha puesto a disposición gratuitamente diversos estándares en

formato de lectura, los cuales pueden ser utilizados para analizar aquellos que más convengan a cada organización. Entre los títulos disponibles destacan estándares asociados a guantes de protección contra productos químicos peligrosos y microorganismos, ventiladores pulmonares para uso médico, requisitos de uso de ropa de protección, sistemas de gestión de continuidad del negocio, resiliencia comunitaria, directrices para la gestión de incidentes, entre otros (ISO, 2020).

De igual forma aquellas empresas que cuentan con un plan de recuperación de actividades están viviendo actualmente escenarios reales donde deberán modificar procesos de trabajo, tiempos de entrega en base a disponibilidad de recursos tanto materiales como humanos.

Cabe señalar que en el país las áreas educativas también han tenido que sufrir modificaciones en sus actividades docentes y de investigación con el fin de promover los lineamientos para control y prevención de contagios.

En esta línea, es indispensable que las organizaciones tomen en cuenta la creación de protocolos escritos, que permitan tener una visión mucho más clara de las acciones y los recursos con los cuales se está afrontando la emergencia sanitaria.

En resumen, la incorporación de estos protocolos en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), permitirá a la organización llevar los controles a un nivel más maduro (Arveson, 1998). Y es a través de la verificación de los mismos, a través de auditorías internas sobre los procesos asociados a la gestión de riesgos de COVID-19, así como la aplicación de acciones correctiva que permitirán un mayor control de sus procesos lograrán una disminución de riesgos de contagio más efectiva.

Referencias

Arveson, P. (1998). *The Deming Cycle*. Balance Scorecard Institute. (<https://balancedscorecard.org/bsc-basics/articles-videos/the-deming-cycle/>).

DOF. (2020). *ACUERDO por el que se establecen las medidas preventivas que se deberán implementar para la mitigación y control de los riesgos para la salud que implica la enfermedad por el virus SARS-CoV2 (COVID-19)*. Diario Oficial de la Federación (https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590339&fecha=24/03/2020).

Expansión Política. (2020). *7 gobernadores hacen bloque contra el semáforo COVID-19 y anuncian reactivación*. Noticiero Expansión Política. Vie 29 mayo 2020 05:08 PM ([https://politica.expansion.mx/estados/2020/05/29/gobernadores-hacen-bloque-contra-el-semaforo-covid-19-y-anuncian-reactivacion](https://politica.expansion.mx/estados/2020/05/29/gobernadores-hacen-bloque-contra-el- semaforo-covid-19-y-anuncian-reactivacion)).

Harvar University. (2020). *How to Help Families and Staff Build Resilience During the COVID-19 Outbreak*. *Center on the Developing Child, Harvard University*. (<https://developingchild.harvard.edu/resources/how-to-help-families-and-staff-build-resilience-during-the-covid-19-outbreak/>).

IMSS No. 349/2020 (2020). *Mecanismo del sano retorno a la Nueva Normalidad en empresas implica corresponsabilidad basada en la confianza: IMSS. Gobierno de México* (<http://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/202005/349>).

ISO. (2020). *COVID-19 RESPONSE: FREELY AVAILABLE ISO STANDARDS*. International Organization for Standardization. (<https://www.iso.org/covid19>).

Kumar, K.S., Arafat, Y.S.M., Kabir, R., Sharma, P., Saxena, S.K. (2020). *Coping with Mental Health Challenges During COVID-19*. *Coronavirus Disease 2019*

(COVID-19), *Medical Virology: from Pathogenesis to Disease Control*, https://doi.org/10.1007/978-981-15-4814-7_16.

Liu Y., Min L, J., y Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>.

Nathanial, P., Heyden, L.V. (2020). Crisis Management: Framework and Principles with Applications to CoVid-19. *INSEAD Working Paper No. 2020/17/FIN/TOM*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3560259>.

Nueva Normalidad. (2020). *Registro para la autoevaluación del protocolo de seguridad sanitaria de las empresas*. Gobierno de México (<http://nuevanormalidad.gob.mx/>).

OMS. (2020). Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020. *Organización Mundial de la Salud. Discursos del Director General de la OMS*. (<https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>).

PAHO. (2020). Las redes sociales y COVID-19: la contribución de BIREME. *Organización Panamericana de la Salud*. (https://www.paho.org/bireme/index.php?option=com_content&view=article&id=479:redes-sociais-e-covid-19-a-contribuicao-da-bireme&Itemid=183&lang=es).

Ramírez, L., Vieyra, A. (2020). Guía para generar resiliencia colectiva frente al covid-19. *Red Forbes*. Forbes México. (<https://www.forbes.com.mx/guia-para-generar-resiliencia-colectiva-frente-al-covid-19/>).

STPS. (2020). *Guía de acciones para los centros de trabajo ante el COVID-19 / 24 de abril de 2020*. Secretaría del trabajo y Previsión Social. (<https://www.gob.mx/stps/documentos/guia-de-accion-para-los-centros-de-trabajo-ante-el-covid-19>).

The Economist (2020). COVID-19: The impact on industry. *The Economist Intelligence Unit Limited 2020. A report by The Economist Intelligence Unit*. (<https://www.incae.edu/sites/default/files/coronavirus-report-v4-1.pdf>).