

SAFER

Safe Actions For Employee Returns



Volver al trabajo Guía para las actividades públicas

Para implementar en espacios de reunión pública, centros deportivos, lugares de culto, tiendas, establecimientos de comidas y bebidas

Temas que se tratan en este documento:

- Consideraciones físicas
- Consideraciones médicas
- Consideraciones sobre estrés y salud emocional y mental
- Consideraciones legales, sobre empleo y sobre recursos humanos
- Consideraciones sobre comunicación
- Consideraciones externas

**nsc**
National Safety Council

SAFER

Safe Actions For Employee Returns



Consideraciones físicas

Preparación del lugar de trabajo físico para el regreso al trabajo

Una consideración importante que todas las organizaciones deben evaluar antes de emitir una orden de regreso al trabajo son las prácticas que adoptaron para promover un entorno físico seguro para los trabajadores. Los empleadores deben desarrollar procedimientos para el mantenimiento y cuidado del edificio, la distancia física y la mitigación de riesgos para los empleados que necesitan realizar su trabajo en entornos públicos que se encuentran fuera del control de la organización.

Temas que se tratan en esta sección:

- Edificios, establecimientos y operaciones
- Distanciamiento físico
- Gestión de riesgos en lugares de trabajo públicos



Edificios, establecimientos y operaciones

Si bien muchos empleados han tenido que realizar operaciones de trabajo esenciales en sus establecimientos a pesar de las restricciones de refugio en el lugar, estas y otras empresas tendrán a sus empleados nuevamente en entornos físicos que deben prepararse de manera adecuada para las prácticas de control de infecciones y distanciamiento físico. Los empleadores deben tener en cuenta las siguientes medidas al preparar los espacios físicos para el regreso al trabajo:

- Programar una **desinfección** completa del establecimiento y los equipos antes de que los empleados vuelvan a trabajar (considere que las autoridades locales pueden realizar una auditoría de inspección o solicitar pruebas de una desinfección total antes de permitir que el establecimiento vuelva a abrir sus puertas).
- Evaluar el espacio en un mapa del establecimiento para determinar la máxima capacidad posible cuando los ocupantes mantengan la distancia recomendada entre sí; luego controlar la cantidad de personas que ocupan ese espacio para garantizar que no se exceda la capacidad máxima.
- Para reducir los puntos de contacto, instalar sensores de detección de movimiento en lugar de interruptores, cuando sea posible.
- Realizar una evaluación formal para determinar cuáles áreas (por ejemplo, salas, áreas de reuniones, áreas destinadas a trabajadores críticos o esenciales, etc.) pueden cerrarse, que no sean necesarias para realizar negocios, y luego cerrar su acceso.
- Clasificar la exposición de los trabajadores al COVID-19 (es decir, **la Pirámide de riesgos ocupacionales de la OSHA**) con el fin de determinar e implementar las medidas de control.
- Considerar la posibilidad de instalar dispositivos de apertura de puertas de manos libres, de apertura con el brazo o con pedal, cuando sea posible.
- Elaborar guías que detallen los métodos y la frecuencia de limpieza (por ej., por hora, dos veces por día) de áreas de uso intensivo (por ej., baños, ascensores, gimnasios o salas de ejercicio en el lugar, botones de ascensores, picaportes); crear inventarios de productos químicos de limpieza; capacitar sobre contención secundaria y etiquetado, y sobre técnicas de desinfección adecuadas (por ej., desinfección de los equipos que ingresan en los centros de servicio).
- Inspeccionar la infraestructura del edificio central que incluye sistemas de climatización, sistemas de agua y plomería a fin de purgar correctamente los sistemas e instalar nuevos filtros, etc.
- Hacer inventarios, obtener y almacenar el equipo de protección personal (EPP) necesario según el riesgo de exposición de cada trabajador.
- Brindar capacitación y colocar señalización para el uso y la identificación adecuada del EPP (por ejemplo, máscara protectora para operaciones de afilado frente a barrera plástica para pruebas).
- Desarrollar procesos para la obtención y el almacenamiento de materiales peligrosos (por ej., desinfectante de manos, artículos de limpieza, desinfectantes en general).
- Establecer un plan de reconfiguración del lugar de trabajo teniendo en cuenta los requisitos de distanciamiento físico, incluidos los límites de ocupación para las diferentes áreas, la reubicación de puestos de trabajo y las áreas comunes.

SAFER

Safe Actions For Employee Returns

- Desarrollar e implementar evaluaciones de verificación previa y auditorías de preparación en el lugar antes de reinsertar a los empleados.
- Proporcionar recursos a los trabajadores temporales en lo que respecta a capacitación y seguridad y protecciones para la salud, incluido el suministro del EPP (consultar https://www.osha.gov/temp_workers).
- Establecer protocolos para la eliminación adecuada de mascarillas, guantes y otros EPP desechables utilizados durante los turnos de trabajo.
- Establecer protocolos para la limpieza, la desinfección y el almacenamiento adecuados del EPP en caso de que sea reutilizable.
- Desarrollar, implementar y monitorear un programa de capacitación para garantizar el uso adecuado del EPP por parte de los empleados.
- Desarrollar un plan para el reinicio seguro de los recursos y equipos del lugar, incluidos procedimientos de reinicio, auditorías de mantenimiento de equipos y controles de preparación.
- Desarrollar e implementar una lista de verificación de inspección por COVID-19 para garantizar que se cumplan los requisitos de condiciones físicas.

Distanciamiento físico

Una vez que los empleados han aprobado el control de entrada, sigue habiendo riesgos potenciales dentro del lugar de trabajo que pueden mitigarse, al menos en parte, con protocolos de distanciamiento físico. Los empleadores deben considerar las siguientes medidas para promover y fomentar el distanciamiento físico apropiado en el lugar de trabajo:

- Facilitar el uso de transporte individual en lugar de colectivo a fin de limitar la posible exposición.
- Usar indicaciones visuales y carteles que fomenten el distanciamiento físico.
- aconsejar que se hagan evaluaciones de riesgo formales para determinar las recomendaciones de distanciamiento físico más confiables (es decir, usar la jerarquía para elegir los controles), especialmente, en actividades de alto riesgo o fuera del proceso.
- Designar entradas y salidas por separado para los edificios y las salas, de ser posible, y suministrar señalización direccional para el flujo de tráfico junto con recordatorios/indicaciones de distanciamiento físico (por ejemplo, mantener seis pies de distancia, flujo de tráfico peatonal de única dirección, marcas en el suelo).
- Garantizar el distanciamiento apropiado de los visitantes en las áreas de asientos solicitando a los patrocinadores que los posicionen dejando un espacio libre de por medio o en filas alternadas de asientos.
- Ofrecer un área de asientos separada para la población vulnerable.
- Respalda las políticas, la capacitación y los carteles con la aplicación de distanciamiento físico (por ej., con advertencias verbales, medidas correctivas, etc.).
- Designar incrementos de distancia física aceptable en pisos en los que pueda formarse una fila (por ejemplo, entrada al edificio, baños, etc.).

SAFER

Safe Actions For Employee Returns

- Identificar cuellos de botella en los que se dificulte mantener el distanciamiento físico e implementar planes para aliviarlos (por ej., baños, pasillos, escaleras, ascensores).
- Desarrollar protocolos para el uso de espacios cerrados como ascensores (por ejemplo, limitar la capacidad a 2 o 3 personas, indicar a los empleados cómo ubicarse en los ascensores, etc.).
- Limitar la cantidad de patrocinadores en el espacio o el establecimiento, y marcar distancias de 6 pies para los clientes que esperan para sentarse o para entrar al lugar.
- Limitar la cantidad de clientes que se permiten dentro del espacio. Puede ser de 2 para las tiendas y de 6 para los restaurantes.
- Fomentar la continuación del comercio electrónico y de la recogida de pedidos en la acera sin contacto o el envío a domicilio.

Gestión de riesgos en lugares de trabajo públicos

En algunos casos, es posible que los empleados tengan que realizar su trabajo en un entorno público o que se encuentre fuera del control directo de su organización. Para mitigar los riesgos para los empleados, y para el público, los empleadores deben considerar las siguientes medidas:

- Cuando sea posible, establecer un perímetro extendido alrededor del espacio de trabajo de modo que exista una distancia adecuada entre los trabajadores y otras personas.
- Garantizar que los vehículos de los empleados (propiedad del empleador) cuenten con niveles suficientes de EPP necesarios específicos para COVID-19 (por ejemplo, mascarillas, guantes, etc.).
- Brindar capacitación para todos los empleados sobre cómo manejarse de manera segura en espacios públicos o entornos fuera del control directo de la organización.
- Fomentar la comunicación con sitios externos para debatir y confirmar que las pautas relacionadas con el COVID-19 (por ejemplo, distanciamiento físico) se cumplan en la medida máxima de sus capacidades.
- Cuando sea posible, fomentar la comunicación para verificar si las personas del lugar han recibido la confirmación de un caso positivo recientemente.
- Suministrar un método para que los empleados soliciten EPP adicional.
- Suministrar un método para que los empleados informen conductas inseguras de colegas o incidentes relacionados con la exposición (por ejemplo, ser forzado a estar cerca de una persona con síntomas de una enfermedad).
- En los lugares de trabajadores únicos, brindar una línea de comunicación directa con la empresa para situaciones de enfermedad repentina o emergencia.
- Implementar políticas que limiten la cantidad de trabajadores que se necesitan para realizar las tareas fuera de la propiedad de la empresa sin comprometer la seguridad de los empleados.

SAFER

Safe Actions For Employee Returns



Consideraciones médicas

Protección de la salud de los trabajadores antes y después del regreso al lugar de trabajo

Priorizar la salud física de los trabajadores a medida que regresan al lugar de trabajo es fundamental para proteger su seguridad física. Los empleadores deben desarrollar procedimientos para monitorear y promover la salud de la fuerza de trabajo, garantizar el distanciamiento físico apropiado y fomentar prácticas generales de higiene y control de infecciones. Para obtener más información, visite el sitio web de la Organización Mundial de la Salud:

<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

Temas que se tratan en esta sección:

Detección y pruebas
Seguimiento y control
Higiene y control de infecciones



DetECCIÓN y pruebas

Con el fin de que los empleados regresen al lugar de trabajo, muchas organizaciones pueden establecer procedimientos de detección para autorizar a los empleados, los clientes y las visitas a ingresar al edificio o sitio. La detección y las pruebas de COVID-19 son la mejor manera de manejar el acceso de manera efectiva y segura. Sin embargo, las pruebas generalizadas no se encuentran disponibles en la actualidad. A corto plazo, la detección de temperatura y las autoevaluaciones son las mejores opciones para evaluar el riesgo sobre la base de algunos de los síntomas más comunes del COVID-19. Si bien estos métodos de detección constituyen medidas infalibles para detectar el COVID-19, las organizaciones deben considerar las siguientes medidas:

- Ofrecer comunicaciones escritas o seminarios web para informar a los empleados cómo, cuándo y dónde se realizarán los controles para la detección y qué sucederá si un empleado tiene temperatura elevada o brinda una respuesta de alto riesgo en un cuestionario de detección.
- Comprometer a los comités de seguridad para que asistan en la elaboración de guías.
- Describir el procedimiento para las situaciones en que una persona no pase los controles de detección de COVID-19 y darlo a conocer a los empleados.
- Garantizar que se implementen mecanismos para rastrear y comprender las métricas de finalización y participación respecto de las comunicaciones y la capacitación sobre detección.
- Crear pautas para supervisores y gerentes cuando una persona no apruebe el control, y garantizar al empleado el transporte y un lugar en el cual refugiarse o autoaislarse.
- Establecer un procedimiento para comunicarse con los empleados que han estado en contacto con un empleado sintomático (por ej., pasos a seguir, autocuarentena, cierre de áreas para hacer una limpieza profunda, etc.); en el procedimiento, se deben incluir los temas de conversación.
- Bosquejar temas de conversación para que, cuando los supervisores y gerentes informen a los empleados sobre un caso confirmado, lo hagan con tranquilidad y claridad.
- Comunicar la información sobre exposición y los resultados de la detección a empleadores externos, como empresas de dotación de personal que brinden trabajadores temporales, de manera oportuna.
- Consultar la [guía](#) para llevar a cabo las medidas necesarias orientadas a la salud pública (por ejemplo, controles de temperatura) de acuerdo con las regulaciones de la Ley de Portabilidad y Responsabilidad de los Seguros Médicos (HIPAA) para la información/datos de salud.
- Desarrollar procedimientos de autodetección para la fuerza laboral dispersa que se presente a los sitios de trabajo, pero no a una ubicación central de la compañía.
- Implementar señalizaciones y otros controles de peligros en las áreas de indicaciones de detección de la entrada (garantizar que la indicación esté protegida del tráfico vehicular inmediato).
- Considerar la incorporación de preguntas sobre síntomas junto con controles de temperatura y el uso de aplicaciones de teléfonos inteligentes para que los empleados respondan estas preguntas antes de ir a trabajar.

Seguimiento y control

Si un empleado presenta temperatura, da positivo para COVID-19, ofrece una respuesta no deseada en una autoevaluación y/o presenta síntomas relacionados con el COVID-19, los empleadores deben estar preparados para responder y deben considerar las siguientes medidas para abordar las preocupaciones médicas:

- Para empleados de espacios públicos:
 - Desarrollar, comunicar y capacitar a los empleados sobre el protocolo de detección de entrada, incluidos los controles de temperatura y el protocolo de respuesta en el caso de que una persona no apruebe el control, de acuerdo con las pautas de la EEOC para el cumplimiento de la HIPAA.
 - Considerar, cuando sea posible, el uso de sistemas confiables de medición de temperatura y control que requiera una intervención mínima del operador o que funcione como un sistema independiente de manos libres.
 - Establecer procedimientos para volver a medir la temperatura si se registra que una persona tiene fiebre.
 - Determinar quiénes serán los examinadores y qué protocolo se seguirá para mantener su seguridad (por ej., EPP apropiado) y para controlarles la temperatura o realizarles las evaluaciones de salud.
 - Crear protocolos de presentación de informes médicos de COVID-19 para los trabajadores que presenten síntomas.
 - Establecer una sala de aislamiento y protocolos relacionados que incluyan los equipos y procedimientos necesarios para el ingreso/la salida y pautas para el transporte.
 - Proporcionar EPP a los trabajadores sintomáticos y aislarlos.
 - Documentar y realizar un seguimiento de las personas que no aprueben el control con el fin de determinar los contactos, y coordinar el transporte al hogar para los trabajadores a los que se les niegue la entrada.
 - Desarrollar un protocolo para informar los resultados positivos a las autoridades de salud públicas correspondientes según sea necesario.
 - Informar las pautas de autoaislamiento a los trabajadores que no aprueben el control de detección, contactarlos con regularidad y desarrollar protocolos para el regreso al trabajo luego de la cuarentena.
 - Desarrollar protocolos para los casos en que un colega presente síntomas, informar los protocolos a todos los empleados y capacitarlos al respecto.
 - Establecer procedimientos para desechar EPP que ya no se utilice (por ejemplo, mascarillas, guantes, respiradores usados) y determinar el equipo necesario para hacerlo.
- Para visitantes y patrocinadores de espacios públicos:
 - Fomentar que los visitantes o patrocinadores se autoevalúen antes de llegar al espacio público y que se queden en sus casas si se sienten mal o si presentan síntomas de COVID-19.

SAFER

Safe Actions For Employee Returns

- Ofrecer comunicaciones para informar a los visitantes los protocolos de detección en la entrada y el protocolo para los casos en que no se apruebe el control.

Higiene y control de infecciones

Los empleadores deben recomendar encarecidamente a sus empleados que adopten buenas prácticas de higiene y control de infecciones. Asimismo, deben brindar oportunidades para que los trabajadores participen de prácticas de higiene adecuadas. Los empleadores deben considerar específicamente las siguientes medidas para promover la higiene en el lugar de trabajo:

- Pedir a los trabajadores que se queden en sus casas si se sienten mal y si comienzan a tener síntomas mientras están en el trabajo, y que lo informen de inmediato (comunicar cualquier cambio a las políticas de licencia por enfermedad, como requisitos previos de un certificado médico cuando se ausenten más de una cantidad determinada de días).
- Establecer protocolos para los empleados que se sientan mal o presenten síntomas de COVID-19 mientras viajan al trabajo.
- Fomentar el lavado de manos frecuente y colocar desinfectante de manos en varias ubicaciones, especialmente cerca de los puntos de contacto comunes.
- Capacitar y publicar señalizaciones sobre las técnicas de higiene de manos adecuadas en lavabos y salas de descanso.
- Colocar pañuelos, contenedores de basura sin contacto, jabón y desinfectante de manos a base de alcohol en lugares y cantidades adecuadas.
- Considerar la instalación de porteros automáticos de manos libres, de apertura con el brazo o con pedal en baños y en otras puertas de uso intensivo.
- Recomendar un protocolo respiratorio adecuado que incluya cubrirse con un pañuelo o con la manga al toser o estornudar (alentar el uso de una mascarilla si se considera necesario y apropiado).
- Brindar capacitación e información sobre técnicas de desinfección adecuadas para espacios y objetos compartidos (cuando sea inevitable).
- Considerar ampliar los servicios de limpieza (o desarrollar una lista de verificación de limpieza) de modo que incluyan vehículos de la compañía compartidos, si correspondiera.
- Considerar la colocación de señalizaciones visuales etiquetadas de manera estratégica a modo de enfoque directo para recordar a las personas cómo reducir sus riesgos (es decir, con un enfoque en las áreas de alto riesgo).
- Explicar la diferencia entre limpiar, desinfectar e higienizar.
- Cambiar la forma tradicional de hacer el pedido por los pedidos mediante dispositivos o mirando un único menú exhibido. Los elementos que posiblemente compartan los clientes (por ej., menús, condimentos) deben ser descartables o deben desinfectarse después de cada uso.
- Si opera cajas registradoras o puntos de venta, fomentar las transacciones sin efectivo.
- Sugerir a los clientes que no toquen los elementos que no tienen intención de comprar.

SAFER

Safe Actions For Employee Returns



Consideraciones sobre estrés y salud emocional y mental

Proporcionar a los empleados el apoyo que necesitan para regresar al trabajo

La seguridad y salud física de los empleados es una prioridad para las organizaciones que procuran reabrir los lugares de trabajo y que la fuerza de trabajo regrese. Pero los empleadores también deben tener en cuenta la salud y el bienestar mental de sus empleados. Los empleadores deben considerar cómo intentarán mitigar las preocupaciones, la ansiedad y la incertidumbre que los trabajadores puedan sentir en relación con sus vidas, trabajos y el futuro de la organización al regresar al trabajo. Los malestares y las condiciones de salud mental pueden seguir influenciando el regreso de los empleados al trabajo y su capacidad para concentrarse de manera segura en sus tareas.

El COVID-19 aumenta el riesgo de los empleados que padecen malestares de salud mental de varias maneras. Es posible que los empleados hayan experimentado altos niveles de estrés relacionados con el temor de exposición o infección de COVID-19 tanto de ellos mismos como de sus familiares. Es posible que experimenten otros impactos en la salud mental que surjan del estrés causado por las inestabilidades financieras, laborales, alimenticias, de vivienda o de cuidado de hijos/familiares. En general, el trauma aumenta el riesgo de desarrollo de problemas de salud mental y trastornos por consumo de sustancias.

Temas que se tratan en esta sección:

Recursos para directivos y supervisores
Materiales para Recursos Humanos
Temas de capacitación y concientización



SAFER

Safe Actions For Employee Returns

El aislamiento es un factor de riesgo particular. El aislamiento social extendido aumenta el riesgo de desarrollo de problemas de salud mental y trastornos por consumo de sustancias, lo que puede exacerbar condiciones preexistentes, y aumentar el riesgo de depresión, mala calidad del sueño, deterioro de las funciones cognitivas y pensamientos suicidas o recaídas. El aislamiento es un factor de riesgo reconocido para el suicidio y la vinculación es uno de los mejores factores de protección que ayuda a aumentar la resiliencia de las personas y a protegerlas contra las crisis de salud mental.

Los empleadores pueden esperar que los efectos del estrés y la salud mental por COVID-19 se prolonguen o retrasen. Cada persona experimentará el estrés y el trauma de la pandemia por COVID-19 de manera diferente. Es posible que algunos no muestren signos de malestar de salud mental ni los experimenten durante semanas o meses. Esto significa que los empleadores deben preparar respuestas a corto y largo plazo para estas consideraciones de salud mental y garantizar que la salud mental continúe priorizándose luego de los contextos inmediatos de regreso al trabajo.

A continuación se ofrecen varios factores que los empleadores deben considerar respecto de la salud emocional y mental del empleado al preparar planes generales para regresar al trabajo y operaciones completas. Para los empleados, saber que sus empleadores los apoyan en estos tiempos difíciles puede marcar una gran diferencia para su salud mental y física. El compromiso y la participación de los directivos, la gerencia, el departamento de Recursos Humanos, el área de comunicaciones y los empleados es fundamental para alcanzar el éxito.

Liderazgo, supervisores y una cultura de seguridad para la salud mental

Los líderes, supervisores y otros gerentes tienen una función esencial para abordar los impactos de la salud mental que provocó el COVID-19. Liderar con el ejemplo y crear una cultura de seguridad mental resulta fundamental. Proporcionar seguridad mental, emocional y psicológica en cada proceso (comunicaciones, capacitación, etc.) crea resiliencia en la fuerza de trabajo.

Si bien es posible que los empleadores estén trabajando con recursos limitados y una fuerza de trabajo limitada, priorizar las iniciativas relacionadas con el estrés y la salud mental tiene impactos positivos tanto inmediatos como a largo plazo. La mala salud mental y los factores estresantes en el lugar de trabajo pueden contribuir a una gama de enfermedades físicas, como hipertensión, diabetes, enfermedades cardiovasculares, agotamiento, y a impactos financieros debido a una mayor tasa de ausentismo, impactos negativos en la productividad y las ganancias, y un aumento en los costos de atención médica.

- Reconocer que el estrés y la distracción mental puede presentar enormes peligros para la seguridad de los trabajadores, y tomar precauciones extra para los trabajadores que realizan tareas de alto riesgo.
- Brindar apoyo e información sobre la reducción del aislamiento social mientras se trabaja de manera remota.
- Brindar apoyo e información para los empleados que sienten ansiedad por tener que abandonar la seguridad relativa de la cuarentena.
- Capacitar a todos los directivos, supervisores y empleados sobre cómo reconocer los signos de estrés y otras emergencias de salud mental, y cómo crear una cultura de apoyo y confianza.

SAFER

Safe Actions For Employee Returns

- Garantizar que los líderes y supervisores comprendan y acepten el estrés y otros problemas de salud mental que pueda estar atravesando el empleado.
- Aumentar la comunicación con los empleados mientras continúan trabajando de forma remota, continúan trabajando in situ o regresan a trabajar in situ. La ubicación del trabajo (remoto versus in situ) afectará la modalidad de registros; sin embargo, los registros frecuentes son importantes.
 - Si les interesa, considerar la creación de iniciativas lideradas por pares (por ej., canales de Slack, grupos de apoyo). Brindar capacitación para líderes de pares sobre las habilidades de los moderadores, el manejo de temas sensibles y otros temas.
- Liderar con el ejemplo: demostrar, alentar y apoyar el equilibrio entre la vida laboral y personal mientras se trabaja de manera remota. Trabajar desde el hogar o de manera remota puede desafiar el equilibrio de estas estructuras; debatir con RR. HH. y los supervisores cómo ser un modelo a seguir y apoyar los hábitos saludables mientras trabajan desde el hogar.
- Capacitar a los supervisores y otros líderes sobre cómo abordar “temas actuales” tales como:
 - Un empleado obtiene un resultado positivo de COVID-19 y los compañeros de trabajo están nerviosos por su regreso a la fuerza de trabajo.
 - Reacciones, temores y ansiedades fuertes en relación con la pandemia de COVID-19 (por ejemplo, temores de contraer el virus, opiniones políticas fuertes, opiniones sobre las reaberturas, etc.).

Recursos Humanos

Los empleadores tienen la habilidad y responsabilidad única de manejar su relación con los proveedores de beneficios, como los Programas de Asistencia al Empleado (EAP), y los planes de seguro de salud con el fin de garantizar que los trabajadores tengan acceso a la ayuda y el apoyo que necesitan. Los equipos de Recursos Humanos pueden ayudar para que esta diferencia sea una realidad.

Al crear políticas, se debe considerar un enfoque escalonado. Si bien los miembros de la fuerza de trabajo pueden estar sintiendo un malestar mental y no tener un trastorno de salud mental que se pueda diagnosticar, al menos el 20% de la población en edad laboral tiene un trastorno mental diagnosticado, y el 5% de la población tiene un diagnóstico de trastorno de salud mental grave. Aunque no es responsabilidad del empleador o el supervisor diagnosticar afecciones de salud mental, garantizar que los beneficios y las políticas reconozcan que se necesitan diferentes niveles de atención resulta fundamental para garantizar el tratamiento.

Evaluar los recursos internos

- Evaluar si los beneficios de salud son adecuados y cumplen con los requisitos de paridad en virtud de la ley.
- Evaluar si las comunicaciones deben enviarse por correo o traducirse a diferentes idiomas para que se reciban y comprendan.
- Evaluar si los recursos de los EAP son adecuados; de no ser así, abordar las brechas identificadas con los EAP o con otros recursos (por ejemplo, si su EAP no ofrece opciones de apoyo virtual, identificar algunas dentro de la comunidad o el plan de atención de su organización para compartirlo con los empleados).

SAFER

Safe Actions For Employee Returns

- Comunicar cómo navegar por los beneficios de salud y los servicios de los EAP: para empleados en situaciones difíciles o que no han utilizado estos beneficios antes, no saber cómo navegar por los recursos constituye una barrera para tener acceso a ellos.

Conectar a los empleados con recursos de salud mental

- Fomentar que los EAP y los planes de seguro de salud sean muy activos en la promoción de sus teléfonos y servicios de asistencia psicológica mediante diferentes comunicaciones, campañas, etc.
- Considerar establecer un grupo de compañeros representantes que involucre a trabajadores de la primera línea, representantes sindicales y otros para fomentar la comunicación y reducir el estigma de la búsqueda de ayuda para el estrés, los problemas emocionales y las preocupaciones por la salud mental.
- Considerar la posibilidad de crear un equipo especial de salud mental con representantes de la gerencia de todas las áreas funcionales. Capacitar para la detección de los signos de problemas de salud mental, ofrecer enfoques para manejar o comenzar una comunicación con un empleado que presenta signos, y considerar la posibilidad de que cada miembro del equipo especial use un identificador para que los empleados puedan identificar fácilmente con quién pueden hablar en caso de querer hacerlo.
- Enviar recordatorios acerca de los EAP y cómo comunicarse con los administradores de beneficios médicos.

Comunicar sus recursos

- Comunicarse de manera frecuente a fin de reconfortar a los empleados al recordarles que pueden recibir ayuda para cualquier tipo de problema y promover una cultura que normalice la búsqueda de apoyo.
- Considerar el uso de herramientas móviles y digitales para ofrecer a los empleados los recursos de la compañía.
- Compartir reiteradamente todos los recursos suministrados por sus proveedores de beneficios y los programas comunitarios locales.
- Suministrar enlaces fáciles a las líneas directas de apoyo y recursos, incluidas, entre otras, las siguientes:
 - [National Suicide Prevention Lifeline](#)
 - [National Child Abuse Hotline \(Línea nacional contra el abuso infantil Childhelp\)](#)
 - [The National Domestic Violence Hotline](#)
 - [Eldercare Locator](#)
 - [National Sexual Assault Hotline \(Línea nacional de ayuda contra la agresión sexual\)](#)
 - [Find a Health Center](#)
 - [211.org \(recurso multilingüe para comunicarse con los servicios locales ante crisis y emergencias\)](#)
 - [Aunt Bertha Resource Database \(recurso multilingüe para comunicarse con servicios sociales con costo reducido\)](#)

SAFER

Safe Actions For Employee Returns

- [SAMHSA National Helpline \(Línea nacional de ayuda de SAMHSA\)](#)
- [Crisis Text Line | Enviar HOME al 741741 para recibir asesoramiento para crisis las 24 horas del día, los 7 días de la semana](#)
- [National Alliance on Mental Illness \(NAMI\): Buscar ayuda](#)
- Proporcionar información sobre dónde acceder a asesoramiento de autoevaluación, por ejemplo:
 - [Pruebas de autoevaluación de Mental Health America](#)

Adaptar y comunicar políticas y materiales adecuados de RR. HH.

- Permitir políticas flexibles a medida que se reabren las escuelas y los centros de cuidado diurno, y que se restablecen los horarios.
- Garantizar que el EAP ofrezca asesoramiento sobre finanzas y apoyo para ayudar a los empleados a manejar el estrés financiero.
- Garantizar que el EAP ofrezca asesoramiento sobre el abuso de sustancias, el cansancio y el estrés familiar, y apoyo para la salud mental general; si el EAP no puede proporcionar asistencia psicológica, asegurarse de que las políticas consideren el aumento de la necesidad de asistencia psicológica fuera del lugar de trabajo.
- Aplicar políticas flexibles que permitan que los empleados reciban la atención médica de rutina y por elección que pueden haber pospuesto debido a la pandemia.
- Permitir flexibilidad en el uso por parte de los empleados de tiempo libre remunerado para pasar tiempo con familiares o seres queridos de los que estuvieron separados físicamente durante la cuarentena a fin de ayudar a restaurar su conexión con otros, reducir el estrés y volver a lograr un sentido de normalidad.
- Suministrar una línea de ayuda confidencial o dirección de correo electrónico para que los empleados puedan obtener ayuda en el acceso a recursos personales y tratamientos de manera privada.
- Suministrar una línea de ayuda confidencial para que los empleados planteen preocupaciones relacionadas con el trabajo de manera anónima.
- Estar preparados para brindar asistencia u ofrecer enlaces a recursos locales, del condado, estatales o nacionales sobre preocupaciones comunes de los empleados, por ejemplo, la solicitud de un subsidio por desempleo, inseguridad alimentaria, cuidado de niños, etc.
- Proporcionar apoyo para el asesoramiento psicológico a los empleados con COVID-19 o que pierdan a un ser querido como consecuencia de la enfermedad.

Capacitación y concientización

Una fuerza de trabajo capacitada puede protegerse mejor de los impactos en la salud mental y el estrés relacionados con el COVID-19. Considere la posibilidad de elaborar un plan sólido de capacitación y concientización formal e informal que garantice que los empleados estén al tanto de estos impactos y de los recursos en el lugar de trabajo, y que sepan que tienen apoyo. Se recomienda la comunicación sobre estos temas mediante información breve y fácil de comprender. Asimismo, se recomienda compartirla en diferentes canales (por ejemplo, pósteres, infografía, redes sociales, charlas informales, comunicaciones por correo electrónico, comunicaciones de los líderes, etc.).

SAFER

Safe Actions For Employee Returns

- Brindarles a los trabajadores capacitación y oportunidades de aplicar maneras prácticas de reducir el estrés, por ejemplo, capacitación sobre *mindfulness*, ejercicios de respiración, yoga u otras formas de autocuidado.
- Capacitar a todos los líderes, supervisores y empleados sobre los siguientes temas:
 - Cómo comprender los impactos del COVID-19 en el estrés, la salud mental y el consumo de sustancias.
 - Cómo reconocer los signos de deterioro, el uso indebido de sustancias o los malestares de salud mental.
 - Cómo participar de los esfuerzos de primeros auxilios de salud mental y prevención del suicidio.
 - Cómo derivar a los empleados a otros recursos y tipos de apoyo (de manera interna y externa; consultar la lista anterior para ver los recursos nacionales sugeridos para compartir).
 - Ofrecer capacitaciones formales y estructuradas así como también recursos informales confiables a los que los empleados puedan acceder por sus propios medios. Pueden encontrarse algunos ejemplos de información gratuita confiable y basada en pruebas en:
 - Mental Health America
 - National Alliance on Mental Illness
 - Psych Hub
 - Otras organizaciones e instituciones locales que brindan información y recursos específicos para la comunidad
- Otros temas específicos que un empleador puede querer incluir en los próximos meses son:
 - Mental health 101, cómo comprender los trastornos de la salud mental y el cerebro.
 - Cómo abordar el estigma que rodea a los trastornos de la salud mental.
 - La relación entre la salud mental y el aumento del riesgo de desarrollar un trastorno concurrente, incluidos los problemas de salud físicos, los trastornos por consumo de sustancias y un mayor riesgo de suicidio.
 - Temas específicos de la industria

Otras consideraciones

- En el caso de aquellos que trabajan en industrias esenciales o de alto riesgo, es posible que los empleados necesiten mayores niveles de apoyo y servicios, tanto ahora como en los próximos meses. Otras poblaciones vulnerables (aquellos con condiciones de salud mental diagnosticadas con anterioridad o trastorno por consumo de sustancias) pueden experimentar impactos magnificados o diferentes. Los impactos del COVID-19 también pueden manifestarse como un aumento en las tasas de consumo de sustancias en la fuerza de trabajo. Es importante recordar que el hecho de proporcionar seguridad mental, emocional y psicológica en cada proceso (comunicaciones, capacitación, etc.) crea resiliencia en la fuerza de trabajo y que cada empleado experimentará la situación de manera diferente.

SAFER

Safe Actions For Employee Returns



Consideraciones legales, sobre empleo y sobre recursos humanos

Preparar a la fuerza de trabajo para volver al lugar de trabajo

Un punto importante a tener en cuenta más allá de los protocolos para abordar los problemas físicos, médicos, emocionales y mentales de la reapertura del lugar de trabajo es el nivel acumulativo de cambios que los empleados han experimentado durante semanas y meses. Sin lugar a dudas, los trabajadores tendrán muchas preguntas e inquietudes sobre la transición que implica volver a un entorno de trabajo físico, tanto en relación con su seguridad y salud como con la interrupción de lo que se ha convertido en la “nueva normalidad” de refugiarse en un lugar o trabajar desde el hogar. Los empleadores necesitan identificar de manera proactiva los posibles problemas y soluciones. La asociación interdisciplinaria a nivel de liderazgo ayudará a garantizar que la fuerza de trabajo se encuentre preparada física y psicológicamente para regresar.

Temas que se tratan en esta sección:

Políticas y procedimientos
Gestión del cambio



Políticas y procedimientos

Debido a la pandemia, es probable que las organizaciones hayan permitido cierta flexibilidad en algunas políticas de trabajo, lo que podría requerir un ajuste adicional al regresar a un espacio físico de trabajo. Las medidas relacionadas con estos tipos de políticas y procedimientos incluyen las siguientes:

- Confirmar el estado laboral (por ejemplo, activo, trabajo en horario extendido, trabajo desde el hogar, licencia o permiso, cambio de horario, cambio en el sueldo).
- Determinar funciones y protocolos esenciales para una reincorporación en etapas de los trabajadores.
- Revisar las medidas laborales sobre la base de las necesidades comerciales (por ejemplo, licencia, despido, cambio en horario/sueldo).
- Revisar los procedimientos de indemnización laboral en relación con el COVID-19.
- Evaluar las políticas de viaje de los empleados, quién es elegible para viajar, y maneras de controlar si los empleados visitan una región o ciudad en la que haya brotes o riesgos de exposición.
- Considerar la implementación de políticas de informes y cuarentena obligatoria de 14 días para los empleados que viajen por razones personales (por ej., vacaciones) a países o regiones de alto riesgo.
- Revisar las políticas de trabajo desde el hogar y brindar instrucciones y herramientas para crear entornos ergonómicos.
- Evaluar las políticas de licencia y tiempo libre remunerado.
- Revisar los procedimientos de detección de infecciones e informes y los métodos de rastreo.
- Desarrollar un plan para reintegrar a los empleados que se recuperaron de COVID-19.
- Analizar las preocupaciones en relación con las poblaciones de alto riesgo o considerar cómo incorporar por etapas los perfiles de empleados de alto riesgo (por ej., mayores de 50 años, afecciones médicas que presentan mayores riesgos) de acuerdo con la guía de la EEOC sobre grupos protegidos.
- Resolver posibles responsabilidades (por ej., flexibilidad para el trabajo desde el hogar versus requisitos de retorno al trabajo, acceso al desarrollo profesional para empleados que trabajan desde el hogar).
- Considerar la posibilidad de permitir que los empleados usen mascarillas personales en el trabajo (verificar los requisitos locales y estatales aplicables).
- Revisar las pautas del programa de adaptaciones razonables.

Gestión del cambio

La mayoría de los empleados probablemente esperen cambios en las políticas, los protocolos e incluso el lugar de trabajo físico luego del cierre por la pandemia. Pueden considerarse las siguientes medidas para reducir la ansiedad relacionada con el regreso al trabajo y garantizar que los empleados sepan qué esperar. Asimismo, pueden resultar relevantes para lugares de trabajo esenciales que no cerraron por completo durante la pandemia.

- Mantener una comunicación oportuna y frecuente con los empleados acerca de los cambios en las políticas y el diseño.
- Capacitar a los trabajadores para que desempeñen funciones esenciales de modo que el lugar de trabajo pueda funcionar incluso si los trabajadores clave se ausentan.
- Solicitar comentarios abiertos sobre los desafíos y tomar medidas según corresponda; a la vez, explicar a los empleados la razón por la cual se tomó o no una medida determinada.
- Expresar en detalle por qué se adoptaron determinados cambios en el protocolo o el diseño.
- Brindar apoyo al trabajo virtual para alentar la colaboración virtual continua.
- Organizar capacitaciones virtuales para presentar a los empleados nuevos protocolos y patrones de conducta antes de que regresen a un lugar físico de trabajo, y garantizar un método para reconocer que la capacitación se ha completado antes de regresar al lugar de trabajo.
- Diseñar capacitaciones o procedimientos sobre cómo manejar a los visitantes o clientes rebeldes o que no cumplan con las normas.
- Informar y capacitar a los empleados sobre cualquier función o responsabilidad nueva dentro de la organización que se haya establecido como medida de precaución contra la reinfección.
- Desarrollar planes de capacitación cruzada teniendo en cuenta posibles fluctuaciones en la fuerza de trabajo (por ej., empleados ausentes por el periodo de cuarentena) a fin de garantizar la continuidad de las actividades comerciales, y comunicarse de manera apropiada para que los empleados comprendan por qué se hace esto.
- Desarrollar un procedimiento para hacer un seguimiento efectivo de los empleados que pueden ausentarse durante un periodo extendido y las fechas tentativas de regreso a los fines de la continuidad.
- Desarrollar planes para la continuidad de los líderes fundamentales en caso de que se vean afectados y se ausenten de la oficina debido al COVID-19.
- Crear una página web para empleados dedicada al COVID-19 (por ej., con memorandos internos, códigos de pago, enlaces de EAP/RR. HH., etc.) y mantenerla actualizada.

SAFER

Safe Actions For Employee Returns



Consideraciones sobre comunicación

Garantizar una comunicación efectiva y oportuna para facilitar el regreso al trabajo

Una comunicación efectiva, oportuna y frecuente es necesaria para crear un sentido compartido de seguridad y protección en la fuerza de trabajo y facilitar el proceso de regreso al trabajo. Además de incluir los detalles de la transición, debe haber un plan de comunicación que anticipe las preocupaciones y preguntas de los empleados. Las tácticas de comunicación correctas pueden demostrar un cuidado enriquecido de parte del liderazgo y ayudar a los empleados a prestar más atención a sus alrededores para lograr el distanciamiento físico y demás. A continuación ofrecemos varios factores que las organizaciones deben considerar al desarrollar una estrategia de comunicación de gestión del cambio.

Temas que se tratan en esta sección:

Consideraciones generales sobre comunicación
Cambios en el personal y las políticas
Instrucciones para las llegadas



Consideraciones generales sobre comunicación

- Identificar la función de los líderes en la participación de la comunicación y considerar la manera en que deberían aprobarse y entregarse los mensajes a los empleados.
- Establecer o actualizar los mecanismos de devoluciones para responder a las comunicaciones de regreso al trabajo de manera tal que las preocupaciones de los empleados se aborden de manera apropiada y rápida.
- Crear temas de conversación aprobados por la compañía que puedan usar los supervisores; desarrollar un grupo de preguntas frecuentes de manera que los supervisores y gerentes transmitan mensajes uniformes.
- Aprovechar diferentes canales de comunicación para llegar a la audiencia, por ejemplo, teléfono, aplicaciones, comunicaciones por video (por ej., Skype, Zoom), comunicaciones verbales, pantallas digitales, sistemas de altavoces, folletos, pósteres, correos electrónicos y correo postal.

Cambios en el personal y las políticas

Debido a la pandemia, es probable que las organizaciones hayan permitido cierta flexibilidad en muchas políticas de trabajo, que deberán volver a evaluarse cuando se regrese al espacio físico de trabajo. A fin de protegerse contra olas posteriores del virus, y para estar preparados para eventos similares, las organizaciones probablemente creen nuevas funciones y responsabilidades para las personas. Estas son algunas medidas que pueden tomarse para comunicar esta información:

- Explicar por qué se eligieron ciertos grupos o personas para que regresen al trabajo en caso de que se estén reincorporando por etapas.
- Definir “poblaciones vulnerables”, tanto para los empleados como para los familiares de los empleados.
- Explicar por qué se crearon nuevas funciones o puestos dentro de la organización para manejar el impacto del coronavirus.
- Describir las nuevas responsabilidades para los puestos existentes a fin de garantizar la salud y la seguridad a raíz de la pandemia, y aclarar la manera en que se espera que los empleados se involucren con las personas que han asumido las nuevas funciones.
- Expresar en detalle por qué se adoptaron determinados cambios en el protocolo o el diseño.
- Explicar los beneficios de regresar a un entorno de trabajo compartido (por ej., mayor productividad e innovación, acceso a equipos y redes compartidos, etc.).

Instrucciones para las llegadas

A fin de que los empleados regresen a un lugar de trabajo, muchas organizaciones pueden establecer procedimientos de detección (mediante autoevaluaciones, controles de síntomas y temperatura) a fin de autorizar a los empleados para que ingresen al edificio o sitio, además de otras políticas de ingreso nuevas. La comunicación debe ser explícita y clara de modo que los empleados sepan qué esperar al llegar nuevamente al lugar.

- Describir los protocolos nuevos para el ingreso de empleados y visitas. En la descripción, se debe detallar cómo, cuándo y dónde se realizarán los controles de detección (es posible que se deba enviar por correo postal a los empleados que no tienen dirección de correo electrónico).
- Considerar el uso de señalización simple, etiquetada y visual a modo de enfoque directo para recordarles a las personas que deben reducir el riesgo o informar a las visitas lo que está haciendo la organización.
- Realizar demostraciones o brindar capacitación para presentar nuevas conductas a los empleados antes de volver al lugar de trabajo.
- Brindar instrucciones sobre cómo traer el equipo de trabajo nuevamente a los establecimientos y cómo desinfectar los artículos, y recordárselas regularmente a los empleados.
- Alertar a los empleados respecto de los cambios en el entorno de trabajo (por ej., disponibilidad de las salas de reuniones, restricciones de ocupación, reubicación de los puestos de trabajo, etc.) para permitir el distanciamiento físico.
- Describir cómo se preparó el establecimiento o el sitio para la llegada de los empleados (por ej., limpieza y desinfección).
- Aprovechar diferentes canales de comunicación para llegar a la audiencia, por ejemplo, teléfono, aplicaciones, comunicaciones por video (por ej., Skype, Zoom), comunicaciones verbales, pantallas digitales, sistemas de altavoces, folletos, pósteres, correos electrónicos y correo postal.

SAFER

Safe Actions For Employee Returns



Consideraciones externas

Crear conciencia sobre las influencias externas que pueden tener un impacto en las operaciones

A medida que los empleados trabajan para desarrollar planes integrales para la continuación laboral y/o el regreso al trabajo, deberán considerarse de manera continua los cambios que se produzcan en las condiciones ambientales y de la sociedad que se encuentran fuera del control de la organización. Como parte de sus esfuerzos para abordar las precauciones por el COVID-19, los empleadores deben desarrollar protocolos que puedan ajustarse según las necesidades externas y los cambios en la política, el asesoramiento médico y los niveles generales de riesgo comunitario. Estos protocolos deben ser flexibles y deben estar relacionados con las pautas de la ciudad, el condado, el estado y la nación y los niveles de riesgo (por ejemplo, tasa de crecimiento de infección, densidad poblacional), que pueden cambiar en gran medida en las organizaciones grandes. Al hacer esto, las organizaciones pueden prepararse para realizar operaciones seguras de manera continua sin la necesidad de crear nuevos protocolos en respuesta a influencias externas.

Temas que se tratan en esta sección:

- Políticas y pautas gubernamentales
- Riesgo comunitario
- Esquema para los niveles de los protocolos de respuesta ante el COVID-19



SAFER

Safe Actions For Employee Returns

Políticas y pautas gubernamentales

Una consideración importante para los protocolos de regreso al trabajo es el cumplimiento de los requisitos de la jurisdicción federal, estatal y local para las operaciones comerciales y las interacciones públicas. Si bien las órdenes del poder ejecutivo federal giran principalmente en torno a las restricciones de viajes domésticos e internacionales, la gama de mandatos locales o de cada estado es variada. Por lo tanto, los empleadores deben considerar las siguientes medidas para mantenerse al corriente de los cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con el COVID-19.

- Identificar las fuentes primarias para la información de políticas gubernamentales (por ejemplo, [CDC](#), [NIOSH](#), [OSHA](#), [National Association of Governors \(Asociación Nacional de Gobernadores\)](#), etc.) así como los recursos para jurisdicciones estatales y locales (por ejemplo, ordenanzas a nivel condado, municipio o ciudad).
- Controlar con regularidad las actualizaciones de las fuentes principales de políticas gubernamentales y asignar la responsabilidad de revisar las actualizaciones a un equipo o empleado específico.
- Designar un punto de contacto para que sea el vocero de todas las comunicaciones u actualizaciones sobre COVID-19.
- Considerar el uso de la tecnología para ayudar a rastrear la información de políticas y los cambios regulatorios y garantizar la alineación y el cumplimiento de las políticas.
- Comunicar a los trabajadores afectados cualquier cambio en la política organizacional como resultado de los mandatos gubernamentales de manera clara y concisa antes y después de la implementación.
- Establecer un sistema para rastrear cualquier dato que deba informarse a organismos gubernamentales, propietarios o administradores de la propiedad y partes empresariales clave.

Riesgo comunitario

Dado que la pandemia por coronavirus no afecta a todos los lugares de igual manera, resulta de vital importancia que los empleadores consideren los riesgos de exposición específicos para las comunidades a las que están regresando los empleados. Por lo tanto, los empleadores deben considerar las siguientes medidas para mantener la idoneidad y seguridad de sus protocolos de regreso al trabajo para las comunidades en las que operan:

- Controlar la cantidad de casos de COVID-19 confirmados en la comunidad para evaluar la posible interacción de los empleados con casos confirmados a fin de determinar el riesgo de exposición.
- Compartir los análisis de riesgo comunitario con los empleados y recordarles las medidas que deben tomar cuando se encuentran en la comunidad.
- Determinar a nivel organizacional cómo las tasas de infección comunitaria impactarán en la autoevaluación del riesgo de exposición (por ejemplo, muy alto, alto, medio, bajo según las [pautas de la OSHA](#)) y aplicar un plan para implementar cualquier cambio al protocolo sobre la base de la propagación comunitaria local.
- Comunicar cualquier cambio a la política organizacional como resultado de los cambios en la exposición al riesgo de la comunidad de manera clara y concisa a los trabajadores afectados antes y después de dicho cambio.

Esquema para los niveles de los protocolos de respuesta ante el COVID-19

A fin de evitar crear nuevos protocolos desde cero ante los factores externos cambiantes, los empleadores deben considerar el desarrollo de un enfoque en etapas o niveles para sus protocolos de regreso al trabajo. Si bien es difícil predecir el estado del mundo en el futuro, los empleadores que consideran una respuesta en etapas/niveles tendrán más probabilidades de adaptarse a las nuevas restricciones de manera eficiente con menos motivos de preocupación para sus empleados. Si bien la cantidad de niveles puede variar para las diferentes organizaciones (por ejemplo, restricciones absolutas frente a restricciones limitadas relacionadas con la pandemia, operaciones críticas para la misión frente a nuevas operaciones normales), deben considerarse los siguientes aspectos de los diferentes niveles.

- Identificar quién determinará el nivel tolerable del riesgo de exposición de la organización para cada nivel de operación y estar preparado para cambiar los niveles sobre la base de la exposición al riesgo mediante una evaluación de riesgos.
- Colaborar con la compañía de seguros para garantizar que la política de la organización cubra los tipos y niveles de riesgo que se asumen.
- Involucrar a las autoridades de salud pública o autoridades médicas para que brinden asesoramiento sobre la determinación de riesgos desde la perspectiva del peligro biológico.
- Definir con claridad los criterios de entrada y salida que deben cumplirse para avanzar en cada fase de la reapertura.
- Tener en cuenta las consideraciones de las políticas laborales, de registro horario y de RR. HH. en cada fase de la reapertura.
- Considerar los protocolos de salud y seguridad apropiados para cada nivel de operaciones (por ejemplo, EPP, protocolos de limpieza, grupos de riesgo vulnerables, distanciamiento físico, requisitos de higiene, detección en la entrada, pruebas de rastreo, trabajadores esenciales que no pueden mantener la distancia social).
- Considerar protocolos para viajes y reuniones apropiados para cada nivel de operación (por ejemplo, reuniones virtuales frente a reuniones presenciales, viajes esenciales para la misión frente a viajes por oportunidades, visitas al sitio, proveedores, conductores de envíos).