

# Guía de Actuación Responsable frente al COVID-19



# Índice

Mensaje del presidente	3
Introducción	4
Protocolo de actuación responsable frente a COVID-19	6
¿Que es un protocolo de actuación responsable?	9
Esquema de implementación de un protocolo de actuación responsable	11
<b>FASE 1:</b> Active su comité de crisis y/o plan de continuidad de negocio	12
<b>FASE 2:</b> Las personas primero: RSE	14
<b>FASE 3:</b> Reto social del virus: conciencia ciudadana	16
<b>FASE 4:</b> Compromiso Empresarial frente a la pandemia	18
<b>FASE 5:</b> Soluciones Empresariales: vinculación al giro de negocio	20
<b>FASE 6:</b> Rol social de la Empresa: Defina su estrategia	22
<b>CentraRSE:</b> Su aliado estratégico para la resiliencia empresarial y continuidad de negocio	24

# Mensaje del presidente

Ante una crisis, y sobre todo con una como la suscitada por COVID-19, ninguna empresa estaba preparada para batallar contra un enemigo invisible, y más aún para reaccionar con la velocidad que amerita un posible contagio. Es en estos momentos cuando nos damos cuenta de que los planes de contingencia y el actuar responsable hacen la diferencia en la forma en que cada empresa gestione sus riesgos para mantener la sostenibilidad del negocio.

Hemos podido constatar como cada empresa intenta salir adelante haciendo uso de su creatividad y muchas veces sentido común para activar medidas de contingencia, inspiradas primordialmente en cuidar a sus colaboradores, y en identificar y mitigar los riesgos del negocio que le permitan su continuidad, y en paralelo cumplir con todas las nuevas medidas que van surgiendo alrededor de esta pandemia. Por lo que no es extraño que, de contar con planes de contingencia, estos se hayan quedado cortos ante un evento de esta magnitud.

En CentraRSE desde su creación hemos asumido el compromiso de contribuir para que las empresas cumplan con su rol como ente económico, pero que también asuman que pueden generar un impacto positivo en la sociedad. Por tanto, desde nuestra experiencia nos hemos volcado a tratar de dar soluciones empresariales ante la crisis, activando nuestro Programa de Resiliencia para la continuidad de negocio y sostenibilidad corporativa, contribuyendo de esta manera a la creación de protocolos de actuación responsables, y a la puesta en marcha de acciones oportunas y eficaces para responder a esta crisis.

Para Guatemala como para el resto del mundo, esta es una situación que requiere de decisiones y acciones inmediatas, por lo que hemos elaborado esta guía para que las empresas socias y no socias puedan accionar de manera ágil, utilizando esta herramienta para la elaboración y aplicación de los protocolos de actuación responsable, con sus respectivas medidas de implementación, dando lugar además a que se genere un ejercicio de intercambio casos de éxito de empresas que ya están aplicando medidas.

Hoy más que nunca se necesita de liderazgos responsables y comprometidos, que en su toma de decisiones los guíe un conjunto de valores y conciencia congruentes con sus partes interesadas, velando por la continuidad de negocio y la sostenibilidad.



**Federico Barquero**  
Presidente

# Introducción

## ¿Cómo debe actuar una empresa socialmente responsable frente al COVID 19?

No vamos a hablar sobre qué es el coronavirus o cómo está generando una crisis global. Sobre esta información estamos sobre saturados, tenemos muy claro cuáles son las fuentes de contagio, las implicaciones y el impacto que está teniendo en las sociedades a nivel mundial; el desplome de la economía, el impacto que esto tiene en varias industrias, pero principalmente en ciertos sectores económicos, por ejemplo: el turismo, la construcción y el comercio. Lo que nos ocupa es definir cómo debe actuar una empresa desde la gestión empresarial responsable frente a este reto, por lo cual proponemos un análisis empresarial desde una perspectiva doble de la crisis:

Desde la parte negativa, entendemos que esta crisis, primero constituye un debate ético y de principios en la toma de decisiones en las empresas. No podemos negar que esta crisis cuestiona nuestros sistemas políticos, sociales y económico; pero también cuestiona la fortaleza que nuestras instituciones públicas tienen, y la de nuestro sector empresarial.

En congruencia a lo anterior, al interno de la empresa esta crisis pone a prueba nuestros mecanismos de operación y gestión de riesgos, y cuestiona nuestra capacidad de resiliencia: Los mecanismos de prevención y gestión de crisis por escrito parecen adecuados, pero cuando se

presenta el evento o la emergencia, o al momento de implementarlos, vemos que no necesariamente su aplicabilidad es viable y se convierten en un buen punto de partida o referencia; evidenciando en qué medida la empresa, efectivamente tiene capacidad de hacerle frente a esta crisis; y de qué manera nuestros protocolos de actuación inmediata están integrados, así como también, si nuestra comunicación a lo interno y externo de la empresa está siendo eficiente, y qué retos debemos enfrentar para reaccionar de manera positiva al impacto de la crisis.

Por lo anterior, el impacto económico negativo es innegable. Las empresas sufrirán unas consecuencias importantes en sus resultados económicos y en su estrategia de negocios, muchas de ellas tendrán que reorientar sus objetivos, reducir costos y posiblemente prescindir de personal, postergar inversiones o en casos más extremos tener que cerrar operaciones o recurrir a mecanismos legales como la declaratoria de quiebra.

**“La crisis del COVID 19 también es una enorme oportunidad de confirmar cuales son los valores que tiene la empresa y cuál es su estrategia de ciudadanía responsable”.**

Desde la parte positiva, es también una enorme oportunidad para desarrollar la capacidad de innovación, creatividad y de búsqueda de soluciones empresariales: Hasta hoy está comprobado que las empresas que subsisten son las que mejor se adaptan a los cambios y las que identifican esta crisis como una oportunidad para el diseño de nuevas soluciones empresariales, para satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores, a través del diseño de productos o servicios que puedan atender demandas puntuales que surgen en escenarios tan complejos como esta crisis.

En ese sentido, debemos de reconocer que la crisis de COVID 19 puede ser una enorme oportunidad para que la empresa pueda posicionarse mejor en la sociedad y asumir una ciudadanía responsable: maximizando su contribución e impacto positivo al país, y que sea reconocido por todos sus grupos de interés comenzando lógicamente por sus accionistas, pero también por sus colaboradores que son el principal comunicador que tiene una empresa de sus valores, de la forma en que opera, de la manera responsable que se conduce; en conclusión, de su modelo de toma de decisiones y de su actuación responsable.

**“Esta crisis ayuda a fortalecer el rol de la empresa como un generador de valor social, económico y ambiental en nuestra sociedad”.**

En esta dualidad de análisis de esta crisis, podemos concluir que las empresas no estábamos preparadas para algo así, para algo como lo que estamos viviendo... pero es que ¡ninguno lo estaba!... Ningún actor estaba preparado para esto, ni los gobiernos, ni sociedad civil, ni la academia, ni tanques de pensamiento. Nadie estaba preparado para una pandemia con las consecuencias que se nos están presentando, pero lo que sí podemos hacer es administrar esta emergencia para superar esta crisis y aprender a adaptarnos: De eso se trata la resiliencia en su concepto general.

Por todo lo anterior, es que desde la resiliencia empresarial proponemos adaptarse e implementar protocolos de actuación responsable para contribuir a la competitividad y rentabilidad de la empresa y garantizar su sostenibilidad; y desde allí poder impactar positivamente en la sociedad y tener una incidencia en Guatemala, a través de tener una respuesta a la crisis de COVID 19 desde una conducta empresarial responsable, ética y humana.

**La presente Guía es un instrumento para apoyar la gestión empresarial responsable frente a la pandemia de Coronavirus, desde los principios básicos de la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad.**



# Protocolo de actuación responsable frente a COVID-19

Ante una crisis surge el debate ético y de principios para la toma de decisiones.

Se ponen a prueba los mecanismos de gestión y prevención de riesgos y capacidad de resiliencia.



Cuestiona los sistemas políticos, sociales, económicos y la fortaleza de nuestras instituciones.

Genera una incertidumbre, y nos plantea nuevos retos de ciudadanía global que pocas generaciones han vivido.

Las empresas **NO** estamos preparadas para una crisis de esta magnitud y sin precedentes...

pero **SÍ** podemos administrar la emergencia, superar la crisis y adaptarnos!

Para contribuir a la **COMPETITIVIDAD, RENTABILIDAD** y **SOSTENIBILIDAD** de la empresa e impactar positivamente en la sociedad e incidir en nuestro país.

## ¿Qué es un protocolo de actuación responsable?

Documento o normativa que establece cómo se debe actuar en circunstancias específicas, estableciendo y recopilando conductas, acciones y técnicas que se consideran adecuadas (especialmente frente a una crisis o emergencia) y define bajo que principios éticos y valores se actuará y regula normas de comportamiento.

- El protocolo de actuación especifica pautas para la toma de decisiones y acciones a implementar, así como a quién corresponde ejecutarlas (instancias y personas) y la forma en la que han de realizarse y contiene, además, los modelos y documentos estandarizados a utilizar (políticas y procedimientos)

- El protocolo de actuación responsable establece criterios generales de actuación que aseguren reforzar el respeto y estricto cumplimiento del régimen legal aplicable, y toma en consideración las expectativas de los grupos de interés de la empresa

# Características

El protocolo de actuación responsable es una herramienta que permite la gestión empresarial en momentos específicos (complejo o críticos) que establece directrices para la actuación empresarial.

- Debe elaborarse y validarse al más alto nivel de la empresa

- Es una buena práctica, que el área de RSE/ Sostenibilidad sea el responsable de gestionar la elaboración de dicho documento, pero la implementación debe realizarse de manera transversal en toda la empresa.

- El protocolo debe comunicarse al interno y externo de la empresa, y debe socializarse para garantizar que existe entendimiento de los criterios de actuación de la empresa, de manera asertiva de sus pautas de acción.

# Esquema de implementación de un protocolo de actuación responsable

Ante el complejo panorama que presenta la pandemia ocasionada por el COVID-19, las empresas tienen una gran responsabilidad de ayudar a frenar su propagación, reconociendo su papel como un actor muy importante en la sociedad y en el desarrollo del país.

Estas son algunas recomendaciones para la gestión empresarial que desde CentraRSE hemos elaborado para apoyar a las empresas en Guatemala.



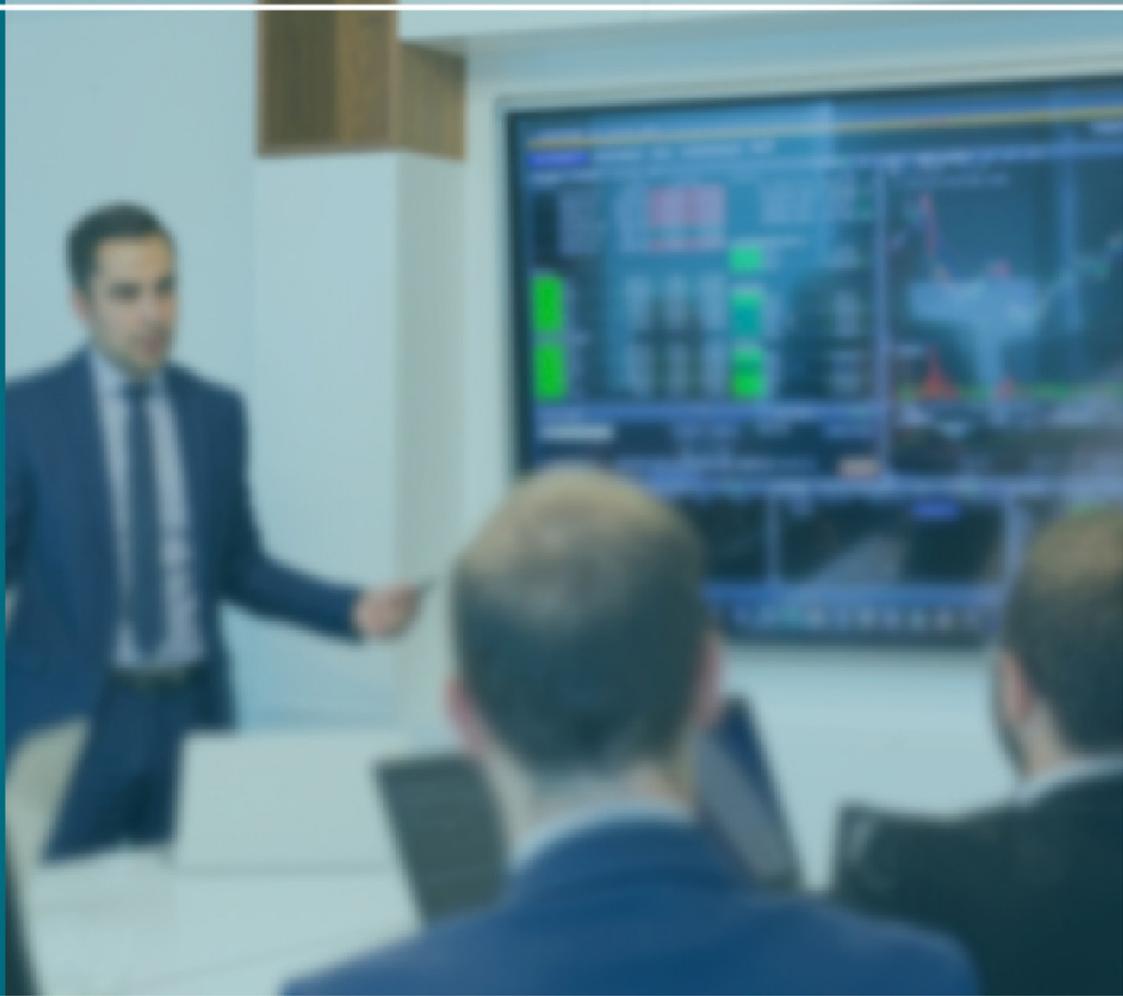


## FASE 1

Active su comité  
de crisis y/o plan  
de continuidad  
de negocio

---

Activa el comité de  
atención a crisis para  
enfrentar de manera  
proactiva la situación  
y mitigar impactos  
negativos sociales y  
económico para la  
empresa.





## FASE 1

Active su comité de crisis y/o plan de continuidad de negocio.

### Consideraciones:

- Active o conforme un comité de crisis que pueda implementar una estrategia de apoyo para la gestión de riesgo, desde normativas de continuidad de negocio.
- Identifique los impactos negativos/positivos (económicos y ambientales) que la crisis está generando.
- Establezca y refuerce los valores de la empresa (incluyendo el propósito) y defina los criterios de comportamiento bajo los cuales se gestionará dicha crisis o emergencia.
- Realice un diagnóstico de riesgos y evalúe el contexto político, social y económico para la toma de decisiones.
- Actualice su mapa de grupos de interés y su matriz de materialidad (temas críticos) para obtener información sobre cambios a la estrategia de negocio y de sostenibilidad de la empresa.

**Un sistema de gestión para la continuidad de negocio, es un proceso impulsado por la empresa, que establece un marco estratégico, pero también táctico para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, proporciona una metodología pre-establecida para recuperar la capacidad de operación y permite desarrollar resistencia frente al impacto de interrupciones ocasionadas por el evento o crisis**



## FASE 2

Las personas  
primero: RSE

---

Garantiza que las condiciones laborales SySO y las regulaciones establecidas por las autoridades para la operación de las empresas se cumplan estrictamente. Recurre exclusivamente a fuentes de información oficiales y atiende rigurosamente las indicaciones de las autoridades competentes.





## FASE 2

### Las personas primero: RSE

#### Consideraciones:

- Debido a la naturaleza de la emergencia, es prioridad la actuación empresarial fundamentada en garantizar la vida, la salud e integridad de las personas especialmente de los colaboradores de la empresa.
- Cumpla y cerciórese que la empresa atiende las condiciones laborales y prácticas de Salud y Seguridad ocupacional establecidas por la ley.
- Provea información sobre la situación de la emergencia y sobre las decisiones y acciones implementadas por la empresa, por medio de un diálogo y comunicación continua, honesta y transparente.
- Asesórese sobre los mecanismos legales responsables para realizar cese de labores, suspensión temporal o la forma de realizar despidos, procurando mantener la contratación lo más posible Haga una revisión responsable de los puestos y mecanismo laborales.

**Es fundamental que la actuación empresarial de respuesta ante la crisis priorice garantizar la vida, salud e integridad de las personas especialmente de sus colaboradores. Para ello, es fundamental contar con mecanismos de cumplimiento laboral para cerciorarse que la empresa está atendiendo las condiciones laborales establecidas por la ley, las cuales no son negociables**



## FASE 3

Reto social del virus:  
consciencia  
ciudadana

---

Apoyándolos en lo que pueda necesitar para afrontar esta crisis y provee información sobre la situación de la emergencia y de la empresa, a través de un diálogo y comunicación permanente.





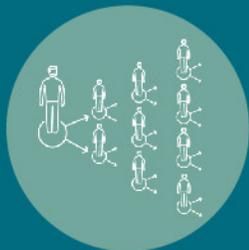
## FASE 3

### Reto social del virus: conciencia ciudadana

#### Consideraciones:

- Verifique el estado social, económico y psicológico de sus colaboradores y familias, con enfoque de género, inclusivo y de pertinencia cultural.
- Dicho enfoque incluye también las comunidades de influencia inmediata, apoyándoles en lo que puedan necesitar para afrontar esta crisis.
- En la perspectiva de empresa ampliada, verifique las prácticas laborales y situación de personal contrato de manera tercerizada o bajo otras formas de contratación (servicios profesionales).
- Identifique la posibilidad de apoyar a sus proveedores, condiciones de pago, favoreciendo a los que puedan estar en mayor riesgo (política de proveedores).

**La solidaridad y responsabilidad social empieza al interno de la empresa: Implementar acciones en beneficio de nuestros colaboradores, sus familias y la comunidad inmediata, delimita el compromiso y el impacto social de la empresa y su capacidad de contribuir activamente en la mitigación y contención de los efectos de la pandemia, aportando positivamente a fortalecer su rol como ciudadano corporativo**

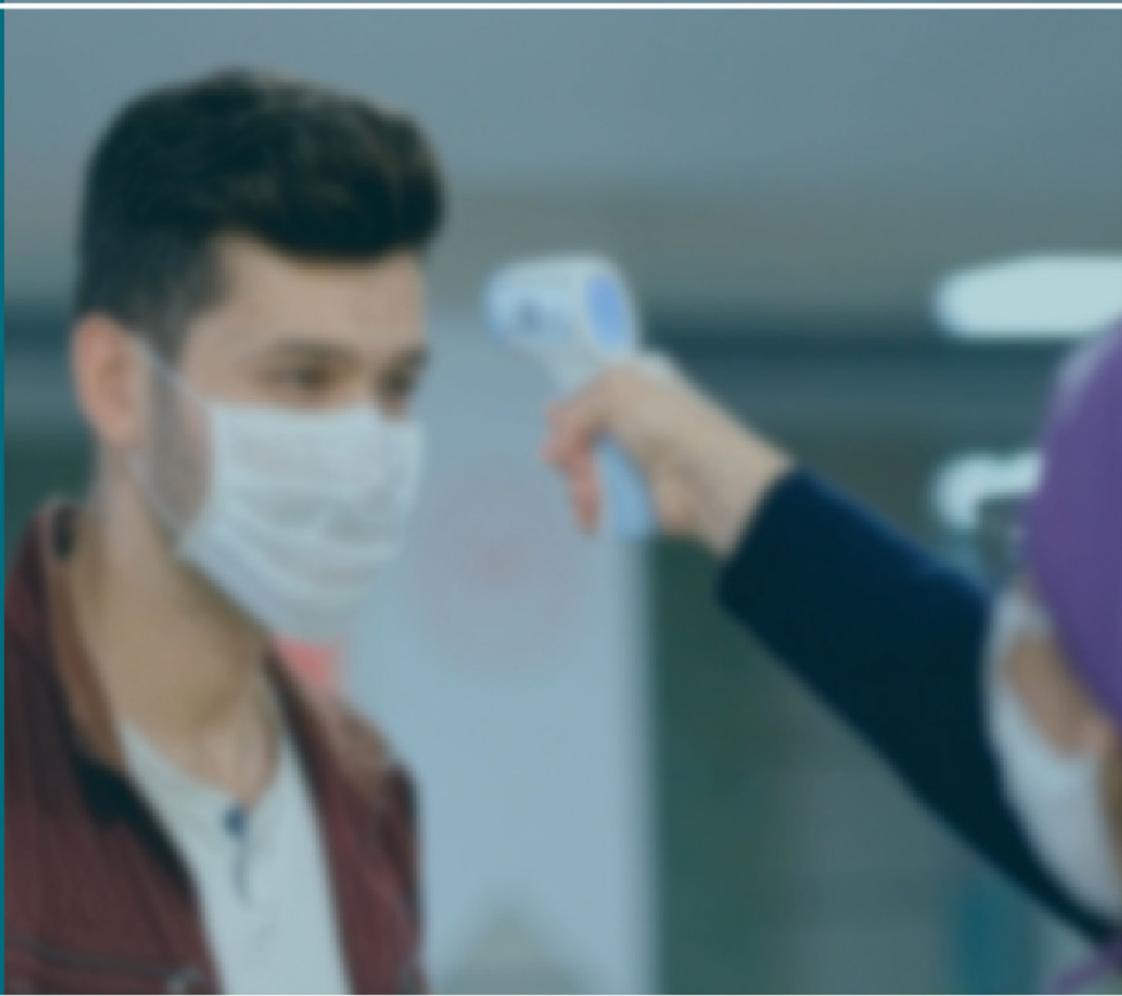


## FASE 4

### Compromiso Empresarial frente a la pandemia

---

Incentiva el trabajo en casa en los puestos que aplique y promueve reuniones a través de teleconferencias y considera implementar voluntariamente protocolos de cuarentena temporal y distanciamiento social como medidas de prevención y contención siempre que correspondan al protocolo de gestión de riesgos de la empresa.





## FASE 4

### Compromiso Empresarial frente a la pandemia

#### Consideraciones:

- Respeto a las disposiciones determinadas por Acuerdo Gubernativo, relativas a la libertad de locomoción y al decreto de calamidad pública, principalmente las orientadas a evitar que la empresa o negocio sea un foco de contagio o propagación del virus (principal riesgo social y económico).
- Implemente protocolos de cuarentena temporal y distanciamiento social como medidas de prevención y contención siempre que correspondan.
- Identifique posibles riesgos de contagio que pueda darse por la actividad empresarial o procesos productivos e implementación todas las acciones necesarias para prevención y tenga protocolos de actuación en el caso de identificar posibles casos.
- Incentivar el trabajo en casa en los puestos que aplique.

**El principal riesgo social y económico que tiene la empresa es convertirse en un foco de contagio: para ello se recomienda implementar protocolos de cuarentena temporal y distanciamiento social como medidas de prevención y contención de la manera que correspondan a la naturaleza sectorial de la empresa, identificando cuales son los posibles riesgos de contagio que puedan darse por su operación y actividad empresarial incluyendo el mecanismo de actuación ante la detección y confirmación de casos positivos de COVID-19**



## FASE 5

Soluciones  
Empresariales:  
vinculación al giro  
de negocio

---

Esta crisis puede ser un buen momento para promover la creatividad y el desarrollo de nuevas "soluciones empresariales" para contribuir a la atención de la emergencia desde la productividad y la empresarialidad responsable.





## FASE 5

### Soluciones Empresariales: vinculación al giro de negocio

#### Consideraciones:

- Identifique que oportunidades tiene la empresa de aportar desde su giro de negocios para atender la crisis o emergencia.
- Recuerde que la principal responsabilidad social de una empresa es ser rentable, y que el principal recurso que tiene la empresa es su capacidad de diseñar productos y o servicios para satisfacer necesidades sociales.
- Desarrolle espacios de innovación, creatividad y diseño de soluciones empresariales que la empresa pueda poner a disposición para prevenir o mitigar la emergencia.
- Evalúe su capacidad en desarrollo y tecnología para gestionar el negocio y minimizar impactos negativos y potencializar impactos positivos.

**El principal recurso que tiene la empresa es su capacidad de diseñar productos y servicios para satisfacer necesidades sociales: la crisis de COVID-19 puede ser una oportunidad para el desarrollo de espacios de innovación y creatividad que fortalezcan la estrategia comercial y mitigar impactos financieros**



## FASE 6

Rol social de la  
Empresa: Defina  
su estrategia

---

Para atender posibles casos de riesgo en la empresa, así como para responderá la atención de emergencias que la crisis pueda desarrollar y poder canalizar expeditamente recursos (económicos y en especie) para contribuir con la sociedad.





## FASE 6

### Rol social de la Empresa: Defina su estrategia

#### Consideraciones:

- Obtenga información confiable y actualizada sobre las necesidades sociales y económicas que la emergencia pueda presentar en la sociedad.
- Evalúe la capacidad económica de la empresa para crear o ejecutar un presupuesto para la emergencia, por medio del cual la empresa pueda contribuir en efectivo o especie a la emergencia.
- Priorice siempre su actuación en atención a políticas y procedimientos de Inversión social estratégica, mecanismos de vinculación y proyección social.
- Evalúe sus programas y /o iniciativas que se encuentre ya ejecutando, para darles continuidad orientarlas a atender la emergencia (iniciativas sociales).
- Recuerde alinear con todas las instancias que la empresa cuente (departamentos de RRHH, etc para que sea un esfuerzo alineado y conjunto.
- Privilegie la implementación de alianzas público- privadas, el impacto colectivo y la articulación con otros actores empresariales y sociales, ONGs, gobiernos locales, cooperación internacional, etc.
- Garantice la transparencia y rendición de cuentas de las acciones de la empresa (asistencialistas).
- Comunique de manera estratégica la actuación social de la empresa, separando la estrategia comercial y de mercadeo de la empresa y los canales a comunicar al interno y externo.

**Hoy más que nunca es importante que las empresas puedan construir mensajes empáticos y solidarios que demuestren su compromiso y rol social frente a la emergencia: implementar estrategias para reducir y mitigar los impactos negativos de la pandemia desde la acción social más allá de lo comercial, es el único mecanismo para conectar con las expectativas de la sociedad frente a la empresa, su marca y productos**



Empresarialidad  
**RESPONSABLE**  
COVID-19

**CentraRSE: Su aliado estratégico para la resiliencia  
empresarial y continuidad de negocio**

## Contamos con un programa de Asesoría empresarial Responsable con los siguientes programas y servicios:

- Diseño y elaboración del plan de continuidad de negocio y gestión de crisis bajo estándares nacionales e internacionales.
- Análisis y actualización de materialidad y mapeo de grupos de interés frente a la pandemia.
- Diagnóstico de salud y seguridad ocupacional frente a la pandemia COVID-19.
- Diagnóstico de impacto en Debida Diligencia y Derechos Humanos- cumplimiento y reportaría.
- Diseño de programas de gestión social: diagnóstico de pobreza multidimensional, inversión social estratégica.
- Diálogo sostenible: Diagnóstico de necesidades y diseño de estrategia de intervención comunitaria.
- Diseño de alianzas publico privadas para la emergencia.
- Programas costumizados sobre Resiliencia empresarial, gestión de continuidad de negocios y sostenibilidad corporativa.
- Gestión responsable de la cadena de valor: Políticas responsables de proveedores.
- Documentación de casos empresariales de buenas practicas: comunicación estratégica.



Síguenos en:



centraRSEgt



@centraRSE



@CentraRSE

[www.centrase.org](http://www.centrase.org)