



ESTRATEGIA PARA EL RETORNO AL TRABAJO EN LAS EMPRESAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA



ÍNDICE

I. **Introducción**

II. **La importancia de Protocolos y Medidas de Salubridad**
para la Protección de los Empleados

III. **Actividades** para la Reactivación

I. INTRODUCCIÓN

Si bien la pandemia del COVID-19 ha trastornado todas las actividades económicas en el mundo, los sectores de electricidad están siendo muy afectados, no solo por la obligación de proteger a sus empleados y sus familias, sino además por la necesidad de mantener la prestación del servicio de manera confiable y segura. En las actuales circunstancias, y por diferentes razones, las empresas de la región se están alistando para retornar en forma gradual al trabajo. En esta fase de transición, en varios países se ha iniciado la reducción o eliminación de las medidas gubernamentales que limitan la movilidad de las personas, y ello obliga a las empresas del sector a contar con (i) protocolos de seguridad, protección e higiene para los trabajadores, y (ii) con planes y proyectos para su implementación inmediata, de tal manera que la reactivación de las actividades asegure un proceso exitoso hacia la normalidad.

Este documento formula un conjunto de consideraciones que podrían ser tomadas en cuenta por las empresas en el diseño de sus estrategias para salir del confinamiento y avanzar a un completo funcionamiento operativo y comercial. Se espera que las empresas tendrán que tomar decisiones en dos dimensiones: por un lado, deberán asegurar la protección de los empleados (y, por ende, las de sus familias), y por otro deberán garantizar que la continuidad y confiabilidad del servicio. En las siguientes secciones se ofrecen consideraciones en estas dos dimensiones que buscan complementar las estrategias que cada empresa determine seguir.

Estas propuestas están alineadas con documento publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) bajo el título *Del confinamiento a la reapertura: Consideraciones estratégicas para el reinicio de las actividades en América Latina y el Caribe en el marco de la Covid-19*¹

¹ [Del confinamiento a la reapertura](#)



II. LA IMPORTANCIA DE PROTOCOLOS Y MEDIDAS DE SALUBRIDAD PARA LA PROTECCIÓN DE LOS EMPLEADOS.



1. PROTOCOLOS BÁSICOS DE SEGURIDAD.

Considerando que, en la fase de transición, la cual inicia con el regreso paulatino a las actividades cotidianas, aún no se habrá superado la posibilidad de contagio, las empresas deben mantener y reforzar sus protocolos para el cuidado de los empleados esenciales para la prestación del servicio. En general, las experiencias que están viviendo otras industrias indican la necesidad de contar con protocolos o lineamientos para:

A. TELETRABAJO, incluyendo, por ejemplo, planes específicos para los siguientes seis meses, identificación de los empleados y sus funciones para el trabajo remoto, el suministro de los recursos necesarios (computador, ancho de banda, claves de acceso), capacitación sobre el cuidado ante posibles contagios en sus familias, programación de videoconferencias, y metas para cada empleado durante el confinamiento.

B. TRABAJO EN OFICINAS O ÁMBITOS CERRADOS, incluyendo, entre otros, protocolos de seguridad en el espacio de trabajo (siguiendo la legislación laboral de cada país), esquemas de flexibilidad laboral (diferentes de horarios para reducir el número de empleados en oficinas, capacitación sobre el

cuidado ante posibles contagios dentro de las oficinas, espaciamiento entre escritorios (2 metros), eliminación de eventos empresariales y reuniones de más de 10-15 personas, permanente monitoreo de la temperatura de los empleados, obligación del uso de equipo de protección personal, y reorganización del transporte de personal en vehículos de baja ocupación, los cuales debe ser desinfectados en forma permanente.

C. TRABAJO EN ÁMBITOS ABIERTOS,

incluyendo rotación del personal operativo al mínimo necesario, realización de las labores de mantenimiento esencial, organización de turnos de trabajo y con rutas específicas de entrada y de salida, puesta en marcha de protocolos de salida y distanciamiento entre empleados, dotación en las oficinas y lugares de trabajo de dispositivos de desinfección y suficientes lavamanos con jabón, obligación del uso de equipos de protección personal, permanente monitoreo de la temperatura de los empleados, y reorganización del transporte de personal en vehículos de baja ocupación, los cuales debe ser desinfectados en forma permanente. El siguiente recuadro presenta un ejemplo del tipo de medidas de seguridad para proyectos en construcción, como es el caso de la hidroeléctrica Ituango²

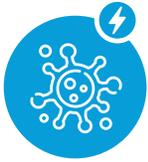
² [Hidroeléctrica Ituango](#)

Medidas de Seguridad en Sitio de Construcción de Hidroituango

- Uso de tapabocas obligatorio y distanciamiento social en el trabajo.
- Suspensión de eventos institucionales o masivos y actividades recreativas y grupales en áreas sociales, kioscos y auditorio.
- Restricción de viajes y desplazamientos laborales nacionales e internacionales.
- Restricción al ingreso de proveedores, visitantes y personas externas a EPM y control del paso en la portería principal a visitantes y buses de locaciones aledañas, con toma de temperatura e identificación de sintomáticos respiratorios.
- Extensión de horarios para todos los servicios en los comedores de los campamentos para reducir el número de personas presentes al mismo tiempo.
- Desde febrero pasado se toma la temperatura y se efectúan encuestas sobre síntomas respiratorios al personal que debe desplazarse en el transporte para ingresar a su turno laboral en la obra. Este mismo protocolo se aplica a quienes se moviliza en otro tipo de vehículos.
- Capacitaciones al personal sobre cómo prevenir el virus y cómo reconocer sus síntomas.
- Limpieza y desinfección de vehículos de transporte de personal en el campamento Villa Luz, aspersiones de desinfectante tanto en áreas de procesos como zonas comunes y comedores.
- Difusión de mensajes alusivos a las medidas de prevención en carteleras físicas y digitales. Se mantienen las campañas para mantener los puestos y superficies de trabajo limpio y aseado y adoptar una distancia adecuada en las diferentes filas que se realizan al interior de la vida cotidiana dentro de los campamentos.
- Perifoneo de las medidas de prevención, en especial lavado de manos.

Fuente: Comunicado de Prensa de Empresas Públicas de Medellín, mayo 12, 2020





2. PRUEBAS PARA COVID-19

Otra consideración de gran importancia se relaciona con la implementación de medidas de prueba para COVID-19 periódicas y, en ausencia de kits de prueba, la necesidad de incrementar el control del estado de salud al ingreso de los lugares de trabajo (ej. control de temperatura). Asimismo, serán necesarias mejoras en la infraestructura de salud de las empresas (ej. enfermería, incluyendo equipamiento y personal capacitado) y la continuidad en la compra de equipos de protección sanitaria.



3. TRANSPORTE DE PERSONAL.

Un tema particular de las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios, como la electricidad, se relaciona con el continuo desplazamiento de personal técnico a las instalaciones y obras de infraestructura de las empresas y a los hogares y establecimientos de los consumidores. Para este tipo de desplazamientos, las empresas deberán considerar el número de personas por carro (a fin de mantener el distanciamiento social) y los equipos de protección personal que deben estar disponibles en cada medio de transporte. Entre los protocolos que se definan para la actividad de distribución de electricidad se recomienda considerar las diferencias existentes entre mercados concentrados (zonas urbanas) y mercados dispersos (zonas rurales interconectadas o aisladas). En la prestación del servicio en mercados dispersos influye, entre otras cosas, la distancia a los centros urbanos y entre usuarios y la topografía del terreno, con lo

cual el número y composición de cuadrillas, los tiempos de desplazamiento, la interacción con los clientes, y los tiempos de mantenimiento y/o reparación pueden requerir protocolos específicos.



4. ATENCIÓN A USUARIOS.

Las empresas deben preparar campañas para que los clientes continúen utilizando canales de servicio online para procesos como la emisión de duplicados de cuentas, la consulta de deudas, las solicitudes de fraccionamiento de la cuenta y el contacto en caso de interrupción del suministro. Al mismo tiempo, al retomar el contacto directo con los clientes, los empleados de las empresas eléctricas deberán tener en cuenta nuevas medidas para evitar posibles contagios con el COVID-19 que aún se encontrará de forma latente en la población. El contacto se podrá dar de una forma más directa, por ejemplo, durante la lectura de contadores en aquellos lugares donde se mantenga esta práctica, durante la instalación de nuevas acometidas o en los centros de atención al cliente donde usualmente se tramitan pagos y reclamos por parte de los usuarios. Para proteger tanto al personal como a los usuarios, las empresas requieren adelantar una revisión detallada de protocolos de interacción (equipos de protección, distanciamiento, entre otros). Dada la posibilidad de una segunda ola del COVID-19, las empresas deberán considerar formas de aumentar la automatización y utilizar la tecnología emergente para minimizar el contacto con sus clientes.



5. AUMENTO EN LA CAPACITACIÓN. Asimismo, las empresas deben empezar a entrenar en los protocolos de seguridad sanitaria a más empleados (cuadrillas de técnicos) que deberán salir a retomar el mantenimiento en todas las centrales de generación, líneas y subestaciones de alta, media y baja tensión y centros de control.



6. RECEPCIÓN DE EQUIPOS IMPORTADOS. Es un hecho que en la mayoría de los países varios de los proyectos en desarrollo han sido suspendidos (paralizados) porque dependen de equipos y materiales que provienen de Asia, Europa o Estados Unidos. Se requiere entonces que las empresas definan los protocolos sanitarios para la recepción no solo de los equipos importados, sino del personal técnico que acompaña su entrega en sitio y/o sus pruebas y puesta en operación.

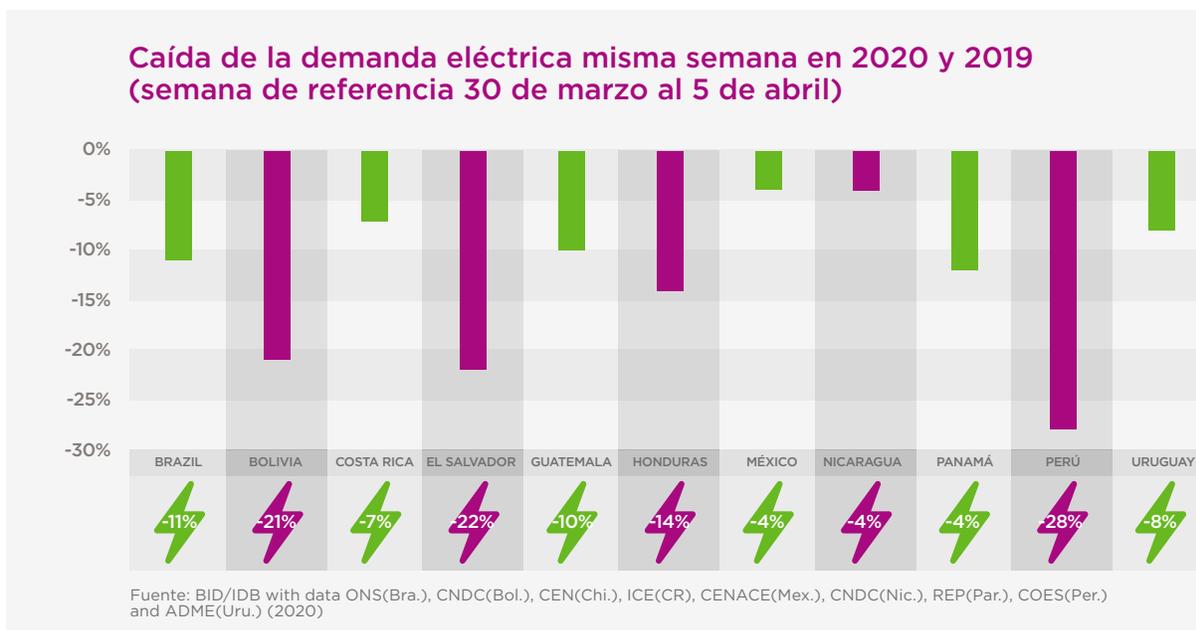


7. CUMPLIMIENTO DE LEGISLACIONES NACIONALES. Dado que existen diferencias en materia de legislación laboral en cada país, las empresas deben tener en cuenta que sus protocolos de salubridad sean consistentes con las normas legales en materia laboral, no solo para asegurar operación que los empleados estén seguros en sus puestos de trabajo, sino además para evitar o mitigar los riesgos de demandas laborales.



III. ACTIVIDADES PARA LA REACTIVACIÓN

Las empresas del sector eléctrico también han sido afectadas por la pandemia debido a la reducción inesperada de sus ingresos principalmente por (i) la menor demanda (en particular en el sector productivo), (ii) el diferimiento del pago de la factura por parte de los usuarios más vulnerables, (iii) mayores pérdidas no-técnicas, (iv) mayores gastos de operación y mantenimiento, y (v) dificultad para implementar ajustes tarifarios.



Esta situación genera grandes desafíos financieros para las empresas, para lo cual se requiere una estrategia que permita la pronta reactivación de sus funciones, la priorización de las inversiones, el restablecimiento del mantenimiento preventivo y correctivo, la modernización de los sistemas comerciales, la estabilización del flujo de caja y el planeamiento financiero.



1. ESTÁNDARES EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO:

La continuidad del servicio implica también la necesidad de mantener los estándares de calidad exigidos para los sistemas de potencia en condiciones normales. En la fase de transición se requiere que las empresas fortalezcan la capacidad técnica de las áreas encargadas del planeamiento operativo

modelos de simulación de flujos eléctricos, considerando los cambios en la distribución de los flujos de corriente debido al cambio en el comportamiento de la demanda y su crecimiento esperado en la Fase 3. El permanente monitoreo de estabilidad del sistema eléctrico evitará oscilaciones de frecuencia y/o voltaje, las cuales repercuten en los indicadores de calidad de prestación del servicio.



2. REACTIVACIÓN DEL MANTENIMIENTO:

Durante la Fase de Emergencia es posible que algunas empresas hayan suspendido o reducido varias actividades de mantenimiento predictivo, preventivo e incluso correctivo. En la Fase de Transición las empresas deben iniciar la preparación del conjunto de actividades que son necesarias para retomar el mantenimiento de toda la infraestructura eléctrica que permita alcanzar los niveles técnicos adecuados. Para ello, se requiere que las empresas preparen las especificaciones técnicas, órdenes de compra e identificación de proveedores, para la inmediata adquisición masiva de repuestos, equipos, herramientas y materiales. También durante la emergencia muchos fabricantes y proveedores de equipamiento eléctrico (nacionales y extranjeros) redujeron su producción y, por lo tanto, es necesario que las empresas del sector actualicen la lista de proveedores para sustituir sus habituales suministradores ante eventuales retrasos o cancelación de pedidos. En la medida que se tengan repuestos, herramientas y materiales se deberán adelantar los trabajos de mantenimiento iniciando por las áreas más críticas



3. PLANIFICACIÓN OPERATIVA:

Durante esta etapa de transición también será importante analizar los posibles cambios en el perfil de la demanda en el mediano plazo, tales como un mayor

consumo en los clientes residenciales y una menor demanda en el sector productivo. En el sector productivo es posible que se registren diferencias según el segmento de actividad. Así, por ejemplo, algunas actividades como el turismo, el transporte aéreo, el entretenimiento (cines, parques) podrán tardar en su recuperación, mientras otras registrarán un incremento en su actividad como son los centros de logística y las telecomunicaciones. Estas variaciones en el consumo obligan, en esta Fase, a una revisión de los planes de inversión.



4. MEJORA EN LOS SISTEMAS COMERCIALES:

Durante la Fase de Emergencia muchas empresas habilitaron sistemas electrónicos para el pago de las facturas. En muchos países se ordenó el pago diferido de las facturas y/o se suspendió el corte del servicio por no pago para la población más vulnerable. En otros simplemente se suspendió el pago para usuarios de menores ingresos y/o se suspendió la lectura de contadores en sitio. En la Fase de Transición es necesario iniciar la mejora y modernización de los sistemas comerciales (lectura, facturación y pago) con el objeto de lograr la digitalización completa de estos sistemas. Para ello las empresas previamente deben revisar el estado actual de sus sistemas comerciales, establecer las necesidades de hardware y software, estimar los costos y plazos de implementación.



5. CAMPAÑA DE EFICIENCIA ENERGÉTICA:

Una vez concluida la emergencia el monto total de la factura se verá incrementado, toda vez que en las facturas se incluirán los cobros parciales o totales de la deuda acumulada para ciertos clientes, sumados a los aumentos propios por inflación. Para compensar en alguna medida este efecto monetario las empresas deberán iniciar campañas para incentivar el uso eficiente de la energía (incluyendo reemplazo de electrodomésticos, bombillos, etc) que permita reducir el valor de los cargos del consumo del periodo actual y postponer inversiones en expansión.



6. PLANES DE OBRAS MÚLTIPLES:

Debido a la emergencia, las empresas distribuidoras no solo suspendieron labores de mantenimiento, sino que además paralizaron varios planes de remodelación de redes, cambio de transformadores y expansiones menores tanto a nivel urbano como a nivel rural. En la Fase de Transición se propone que las empresas retomen estos planes y preparen proyectos de obras múltiples, identificando las obras más urgentes, sus diseños y especificaciones técnicas, sus costos y cronogramas de implementación.



7. PLANEAMIENTO FINANCIERO:

Sin duda, las proyecciones de los estados financieros de las empresas estarán también afectadas por la emergencia. En esta etapa de transición, será necesaria una detallada revisión de los supuestos utilizados, en particular los ingresos esperados, las cuentas por cobrar, los gastos de funcionamiento, los niveles de deuda existentes antes de la emergencia y los esperados por deudas adquiridas durante la primera fase y por nuevos endeudamientos para salir de la crisis, y por los nuevos planes de inversión que surjan para llegar a la Fase 3.

Esta planificación permitirá también identificar las fuentes de financiación incluyendo, por ejemplo, la reestructuración o reformulación de préstamos actualmente en ejecución, el cofinanciamiento, uso de diferentes tipos de garantías y la inyección de flujos de capital por intermedio de apoyo fiscal directamente asignado a las empresas del sector eléctrico.

Este documento fue compilado por Leopoldo Montanez, con aportes de los Especialistas de la División de Energía de la Gerencia de Infraestructura y Energía (INE/ENE)

Copyright © 2020 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.



Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.