

# Una guía práctica para volver a trabajar de forma segura en las organizaciones

# Introducción

Muchas organizaciones están ahora frente a una coyuntura crítica. Algunas pasan del trabajo remoto a reiniciar sus operaciones y apoyar a su personal para volver al lugar de trabajo. En esos casos, lo hacen teniendo en cuenta los protocolos de seguridad e higiene, incluido el distanciamiento físico.

En respuesta a la emergencia de salud más grave a nivel global de la cual se tenga memoria, la industria de Recursos Humanos (RRHH) formó una alianza única en abril del 2020 con el fin de contribuir a la reactivación en las economías del mundo. Aquello que comenzó como una iniciativa global, encabezada por las tres compañías más grandes de servicios de Capital Humano - Randstad, Adecco Group y ManpowerGroup - se ha convertido en un movimiento que incluye el apoyo de las organizaciones internacionales Recruit, ASA Recruitment y World Employment Confederation (WEC), entre otros.

Como el empleador más grande a nivel global del sector privado y experto del mercado laboral, la industria está trabajando para facilitar el regreso de las empresas alrededor del mundo. En base a su conocimiento sobre la organización de la fuerza de trabajo en diferentes sectores, comparte su experiencia en servicios de RRHH y ofrece soluciones para los espacios de trabajo.

A través de su última investigación, la alianza ha desarrollado una fuente de mejores prácticas, basada en hechos, para compartir como bien público. Así, las organizaciones de todo tipo y tamaño podrán utilizar estas herramientas para identificar y aplicar los protocolos que les permitirán operar de manera segura y productiva.

Empleadores, sindicatos y organizaciones no gubernamentales son invitadas a colaborar en este esfuerzo. Asimismo, la alianza contactará a los gobiernos para que estos apoyen, estimulen y respalden estos esfuerzos.

La adopción rápida y extensa de estas soluciones en principio beneficiará a las empresas y a las personas que trabajan en ellas. También tenemos la esperanza de que esta guía contribuya a una amplia recuperación de la economía, incluyendo la reactivación del empleo.

## Recomendaciones clave de la investigación sobre la vuelta al trabajo

La alianza realizó una investigación en 13 países y en cinco sectores específicamente sobre iniciativas en salud, seguridad y bienestar que apoyen la reapertura de las empresas y los comercios. Las recomendaciones incluyen:

- Los protocolos de seguridad e higiene deberán actualizarse para una "economía impulsada por el distanciamiento físico" temporal. La industria de servicios de RR.HH. está dispuesta a contribuir en su organización e implementación.
  - Desarrollar y comunicar claramente los protocolos para facilitar que los colaboradores regresen a las instalaciones con confianza.
- La mayoría de estas medidas pueden aplicarse en todas las industrias.
  - Específicamente, el informe identifica más de 400 medidas en el lugar de trabajo, de las cuales 300 están duplicadas a lo largo de los países y de los sectores. De las 100 restantes, 88 son relevantes para todas las industrias y 66 lo son para todos los países.
- Más de 90 medidas refieren a instrucciones de los gobiernos con foco en el distanciamiento físico y la detección y control de la enfermedad.
  - Un compendio de medidas físicas, administrativas y organizacionales serán necesarias para operar de manera segura.
- Condiciones para el éxito: Una colaboración incomparable entre las diversas partes involucradas, desde los empleadores y los gobiernos hasta los sindicatos, las instituciones y, por supuesto, los propios trabajadores, con el objetivo de estar preparados para la nueva normalidad en el lugar de trabajo. Será necesario un enfoque basado en el riesgo, sumado a un plan ágil y sensible para organizar las actualizaciones de las medidas del gobierno y compartir las mejores prácticas identificadas rápidamente.

## Identificando y compartiendo buenas prácticas para volver al trabajo

Esta guía práctica resume lineamientos técnicos elaborados por la alianza en RRHH para contribuir en la recuperación de los negocios y su continuidad operativa.

Empresas, sindicatos y otros actores podrán acceder a la guía completa de medidas y mejores prácticas para su revisión y rápida implementación en diferentes sectores.

Los países/regiones analizados son Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Japón, Holanda, España, Suiza, Reino Unido y la región Nórdica (Noruega, Suecia, Dinamarca y Finlandia). Los sectores analizados son Transporte & Logística, Automotriz, Manufactura & Ciencias de la Vida, Construcción y Alimentos.

## Creación de un plan de acción para regresar seguros al trabajo en la “nueva normalidad”

Las organizaciones que planifiquen y cuenten con una revisión sistemática se verán beneficiadas ya que les permitirá asegurarse de que el plan de regreso al trabajo resuelva tantos temas predecibles como sea posible antes de la activación en campo. La planificación posee tres partes: identificación y control de riesgos; evaluación y desarrollo de una hoja de ruta y finalmente, implementación, medición, evaluación y ciclo de retroalimentación. Como un hilo conductor a través de todas estas actividades, será esencial involucrar a toda la comunidad y específicamente a las personas que trabajen en las empresas para lograr una vuelta exitosa al trabajo.

En términos de identificación y control de riesgos, las organizaciones primero deben categorizar los riesgos de salud que pueden eliminar, reduciendo al mínimo la oportunidad de transmisión del virus en el lugar de trabajo, como por ejemplo implementando el teletrabajo. Otros peligros pueden controlarse aplicando medidas de ingeniería (separar físicamente a las personas) y también controles administrativos o conductuales (cambiar la forma en que las personas trabajan para facilitar el distanciamiento físico). Finalmente, se deberá proveer equipos de protección personal (EPP). Muchos riesgos requerirán más de un solo tipo de control.

### La hoja de ruta y el plan de regreso al trabajo se deben caracterizar por:

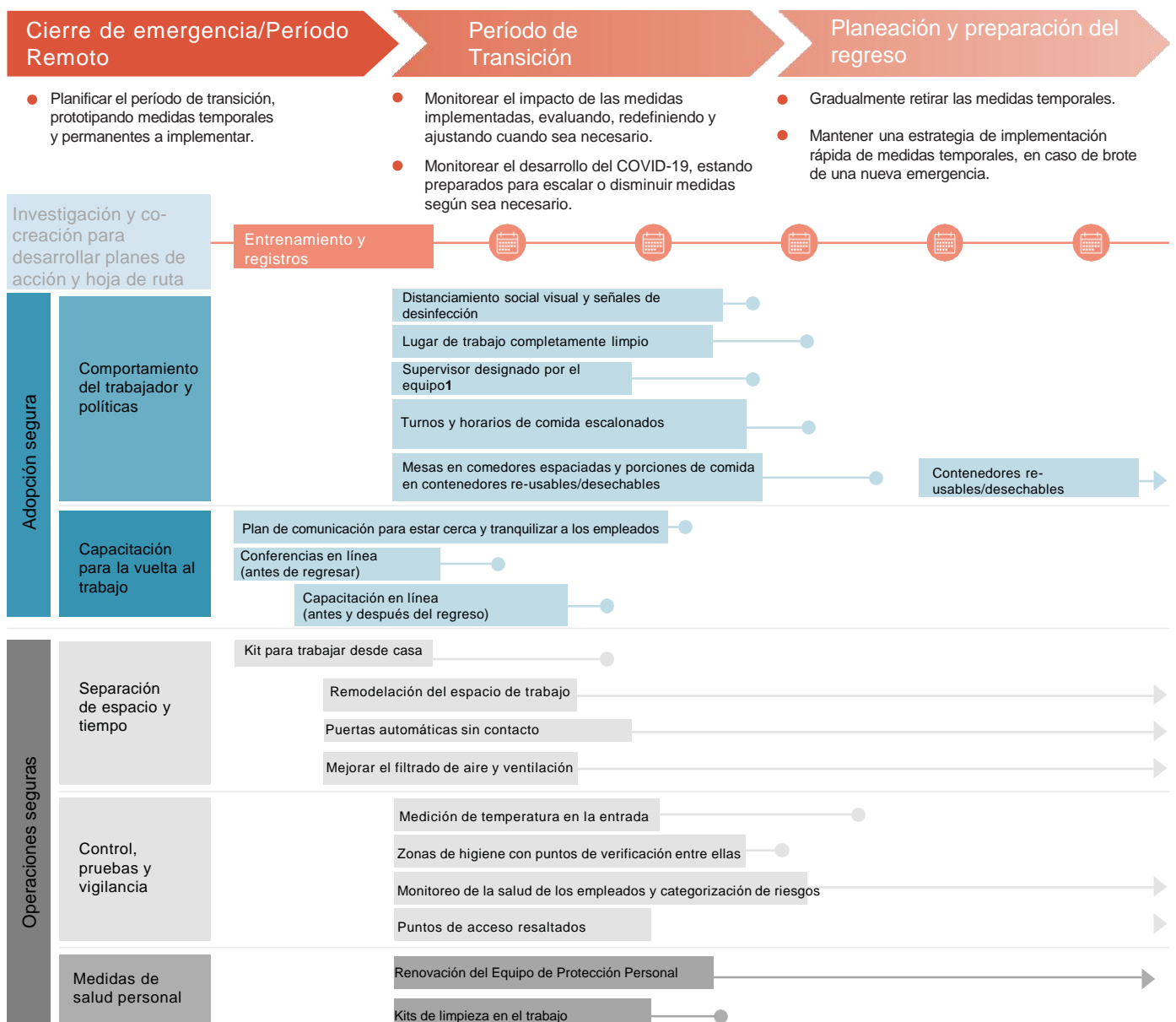
- Involucrar de forma prioritaria a los colaboradores y sindicatos en el plan para la vuelta al trabajo. Esto reconoce que, luego del aislamiento social, preventivo y obligatorio algunos colegas no estarán dispuestos a regresar a las instalaciones laborales a menos que estén seguros de que se implementaron las medidas de salud necesarias.
- Evaluar cómo eran y cómo son las operaciones antes y durante el cierre de actividades e identificar las brechas con la “nueva normalidad”, propuesta en esta economía de distanciamiento físico.
- Identificar las mejores prácticas a través de los sectores y empresas; adoptar las medidas que funcionen para cerrar esas brechas hacia el interior de cada organización.
- Utilizar las lecciones aprendidas para desarrollar un plan de regreso al trabajo de manera segura.
- Acordar un enfoque con todas las partes respecto a la conducta de distanciamiento general y formas de trabajo, contemplando propuestas para modificaciones físicas de las oficinas.
- Capacitar a los gerentes y a sus equipos sobre cómo aplicar los protocolos de regreso al trabajo y de seguridad e higiene y comunicarlos de manera frecuente.

## La etapa final es la implementación, medición, evaluación y retroalimentación:

- Una vez que el plan y los tiempos están claros y acordados, la implementación será más exitosa si el esfuerzo de toda la organización es genuino y posee un alto grado de involucramiento en todos los niveles.
- Así como en la planeación, el esfuerzo durante la implementación también debe ser holístico. Facilitar la colaboración entre los grupos internos para desarrollar controles de ingeniería y ejecutarlos en coordinación con los procesos administrativos (ej. construcción de barreras físicas, cambios en los turnos y horarios de trabajo).
- Medir y evaluar la efectividad de las medidas y agendar sesiones regulares para obtener retroalimentación de los colaboradores respecto a sugerencias de mejora. Implementar las correcciones conforme se requiera.
- Evaluar constantemente si las medidas son adecuadas para el propósito y si pueden ajustarse rápidamente para un refuerzo o relajación de las regulaciones de la pandemia y reglas de distanciamiento físico.

## Cómo implementar el plan de acción para la “Vuelta Segura al Trabajo”

### Ejemplo Ilustrativo



1. Para asegurar que cualquier nuevo estándar de higiene sea implementado y para ofrecer a los colaboradores una voz en el mantenimiento de los mismos. Fuente: McKinsey artículo: *Europe needs to prepare now to get back to work - safety, team analysis and press search.*

## Guía de buenas prácticas

Como primer paso, el área de salud y seguridad de las organizaciones tendrá un papel clave, adaptando las medidas pertinentes y definiendo nuevos controles para enfrentar los retos que surjan por el COVID-19. Ahora más que nunca, es importante que la alta gerencia se involucre de forma anticipada con estos especialistas para que compartan los objetivos de la compañía, la estrategia y el esquema de reapertura. Así, las respuestas, tanto en materia de salud como de negocios, estarán coordinadas.

En el caso de que las organizaciones no cuenten con dicha área, esta guía ayudará a los gerentes a revisar los aspectos fundamentales. Ellos pueden asegurarse de que muchas de las medidas destacadas aquí, que han sido diseñadas para evitar la propagación del COVID-19 en el lugar de trabajo, estén conformes a lo exigido. A su vez, algunas actividades continúan sentando las bases de la respuesta frente a la pandemia en los negocios clave, es decir aquellos que continuaron operando durante el brote inicial del virus y fueron exceptuados de la cuarentena.

**Evitar el riesgo para la salud en el lugar de trabajo.** En aquellas organizaciones en las que el teletrabajo haya sido exitoso y productivo, se recomienda considerar la extensión de esta modalidad para aliviar la conglomeración de las personas en el transporte público. Permitiendo a su vez, gestionar el impacto social en las comunidades, priorizando aquellas empresas en las que las personas solo pueden realizar su trabajo desde un lugar específico. Es probable que el trabajo remoto pase a formar parte de la "nueva normalidad", sujeto a cuestiones referidas a la ciberseguridad y al compromiso de los colaboradores. Con los equipos a distancia es importante agendar reuniones informales para compartir las necesidades y preocupaciones con el fin de asegurar el bienestar de cada uno más allá de la rutina diaria. Estas dinámicas no replicarán la atmósfera típica creada en los espacios de descanso del trabajo, pero el esfuerzo será valorado.

**Comunicar interna y externamente es de gran importancia.** Las personas necesitarán información y consejos por lo que será mejor comunicar frecuentemente. Se recomienda seleccionar los canales y las herramientas más apropiadas para notificar sobre los protocolos de seguridad e higiene, las regulaciones y las planificaciones en los espacios de trabajo. También se debe incluir capacitación en línea y boletines internos sobre la seguridad y salud del trabajador, afiches sobre el lavado de manos, reglas clave de higiene, distanciamiento físico e incluso videos sobre la necesidad de modificar los patrones de conducta antes establecidos. Otra alternativa para generar compromiso y dar a conocer los mensajes importantes en tiempos de pandemia son las aplicaciones interactivas. Ante cualquier visita de clientes o terceros a las instalaciones de trabajo por primera vez, se deberá proporcionar la información específica sobre salud y seguridad frente al COVID-19 antes de facilitarle el equipo de protección personal, en caso de ser necesario.

### **Provisión de equipos de protección personal e insumos**

**sanitarios.** Las organizaciones definen sus propios estándares de protección y son responsables de cumplir con las regulaciones del gobierno local o nacional, como por ejemplo proveer el equipo de protección personal (EPP) y sanitizantes antes de volver a iniciar las actividades. Estos productos se encuentran muy demandados y normalmente son objetos de un solo uso, por lo que las empresas tendrán que asegurarse de proveer de forma continua este equipamiento. Integrar higiene y bienestar en la rutina diaria, promoviendo recesos para el lavado de manos y organizando turnos para que la gente pueda salir a tomar aire fresco. Las personas que trabajan en la vía pública o fuera de las instalaciones, deberán tener acceso al equipo de protección personal y facilidades sanitarias y de higiene, ya que se tendrá que evitar el contraste entre las oficinas y las actividades en campo.

**Distanciamiento físico.** Establecer y aplicar reglas de distanciamiento físico alineadas a los requerimientos impartidos por cada gobierno. Reforzar su cumplimiento a través de comunicaciones y con marcación física en pisos, paredes, áreas de trabajo y pasillos. Esto es especialmente importante en "puntos de concentración" donde es necesario que las medidas estén claras. En dichos sitios es posible que indicar la circulación en un solo sentido contribuya al distanciamiento físico.

Los ascensores también representan un desafío. Allí se debe señalar el uso correcto y seguro. En edificios de baja altura se priorizará el acceso de las personas con discapacidad y embarazadas y en aquellos de mucha altura se formarán grupos de pocas personas para respetar el distanciamiento físico. Otras prácticas recomendadas serán definir recesos y horarios de almuerzo en ciertas áreas y turnos para limitar el tiempo en el ascensor y eliminar las "horas pico". Otra opción válida es el uso de alarmas portables que reporten cuando la distancia entre personas sea menor a la indicada.

**Barreras físicas para reducir la infección.** Son vitales para mitigar la propagación del virus y prevenir el contagio. A la vez que tienen la misma importancia para la operatividad del negocio porque reducen el ausentismo por enfermedad. Es crucial que las compañías se enfoquen primero en prevenir el riesgo de transmisión del virus y después en las consideraciones propias del negocio. Las barreras físicas tales como pantallas transparentes y la delimitación de áreas para diferentes usos como, por ejemplo, aquellas para distanciar el personal o para la recepción de clientes, serán de gran utilidad.

**Limpieza.** Todos los puntos de contacto – picaportes de puertas, barandas, botones de ascensores, canillas y áreas de recreación deberán ser higienizados regularmente. Se recomienda establecer y visibilizar los cronogramas de limpieza para toda la fuerza de trabajo. Esto brindará confianza y seguridad a los colaboradores. A su vez, no se deben compartir biomes, teléfonos, escritorios y otras herramientas de trabajo. En los casos en que esto no se pueda evitar, por ejemplo, en industrias cuyos procesos tienen monitores táctiles o teclados, deberán utilizarse guantes de forma obligatoria.

**Pruebas, vigilancia y monitoreo de la salud.** Las compañías deberán realizar monitoreos de la salud a sus colaboradores. Así también, deberán evaluar y vigilar que los protocolos adhieran a las normas de espacios de trabajo y privacidad que establece el gobierno. Dichos protocolos deberán acordarse internamente y con los sindicatos y, una vez publicados, deben ser accesibles para todos. Un buen primer paso para ello puede ser consultar con un especialista calificado en salud ocupacional.

**Control y reporte de infecciones.** Las compañías deben seguir y aplicar los procedimientos y recomendaciones que indiquen los gobiernos a nivel local o nacional. Si alguien en el espacio de trabajo tuviera síntomas de COVID-19 o confirmara que algún integrante de su familia está infectado o presenta indicios de estarlo, deberá seguir los protocolos y respetar el período de cuarentena en su domicilio. Los tests de casos podrán jugar un rol importante en la vuelta al trabajo de forma segura.

**Viajes y logística.** Las empresas deberían planificar sobre la base de que, por algún tiempo, tendrán que buscar alternativas a los viajes corporativos ya que su cancelación podría extenderse. Aquellas organizaciones que envían y reciben artículos por correo o mediante compañías de carga, también deberán desarrollar protocolos complementarios en coordinación con las empresas de logística. Su objetivo es mantener el máximo distanciamiento físico posible entre el personal de entrega y el colaborador de la compañía. Por ejemplo, utilizando aplicaciones digitales para confirmar la entrega, incorporando métodos como llamados por anticipado para acordar puntos de entrega o confirmación vía email adicional a la usual de entrega. También se recomienda definir formas aceptables de transporte para el personal, hacia y durante la jornada laboral. Esto puede implicar promover e incentivar el uso de un vehículo por persona, bicicletas o la utilización de transfers/buses corporativos con ocupación reducida.

**Continuidad del negocio.** Mantener un enfoque de equipo multidisciplinario será clave para dirigir la continuidad del negocio y actualizar los planes de contingencia afianzando la seguridad y eficiencia de la operación en el lugar de trabajo, mientras la amenaza de COVID-19 evoluciona. El equipo deberá enfocarse principalmente en cómo mantener en actividad las tareas y en identificar y administrar los obstáculos que pudieran detenerlas. Estas situaciones pueden ser causadas por interrupciones en el suministro de los equipos de protección personal, las cuales pueden resolverse manteniendo una cantidad razonable de reserva de estos insumos.

Otra amenaza a la continuidad del negocio puede ser el ausentismo causado por enfermedad, el cual puede anticiparse y resolverse, capacitando a más de un miembro del equipo para desempeñar roles esenciales. En este contexto, trabajadores clave pueden ser el personal de limpieza, una recepcionista o un guardia de seguridad, cuya ausencia puede parar o retrasar las operaciones. En líneas generales, el equipo debe estar en constante alerta por cierres recurrentes y listo a la hora de activar planes de mitigación para gestionar frente a futuros picos de infección.

**El rol del liderazgo.** Los líderes senior deben apropiarse de los esfuerzos en respuesta a la pandemia y liderar desde el frente de la acción. Delegar la ejecución del plan al área de salud y seguridad otorgándole el 100% de respaldo y apoyo visible. El compromiso de los líderes y la comunicación con los colaboradores, clientes y otros grupos de interés no deben subestimarse. Por lo tanto, se debe establecer el tono de la comunicación desde los altos mandos, ser claros acerca de las expectativas y del cumplimiento de las medidas de higiene, del distanciamiento físico y otros elementos cruciales para la prevención de la enfermedad. Además de comunicar regularmente, los líderes deben dar el ejemplo, utilizando el equipo de protección personal adecuado, manteniendo la distancia física, trabajando de forma remota cuando sea posible y observando todos los protocolos de seguridad e higiene.

## Resumen

Mientras los gobiernos definen las condiciones previas para la reapertura de manera progresiva de las actividades, se espera que las empresas, empleados, contratistas, sindicatos, expertos en salud y seguridad y los reguladores implementen los protocolos de forma segura en los negocios y las economías en todo el mundo. La transición entre una respuesta salva-vidas y la regeneración de la economía es rápida, dinámica y sin precedentes. Esta guía, por lo tanto, está orientada a compartir las lecciones aprendidas y a proporcionar orientación práctica sobre la gestión de un reinicio sostenible para las empresas de todo el mundo.

# Casos de éxito

## Respuestas de países al COVID-19

### Países Bajos: desarrollo de protocolos de S&H

- Abarcan a 50 sectores, a través de una alianza entre asociaciones industriales, empresas y gobierno.
- Los propios sectores desarrollaron los protocolos, que fueron coordinados por la Federación de Empleados y enviados para su aprobación al Ministerio de Asuntos Económicos, bajo los lineamientos del Departamento de Salud Pública.
- Randstad, miembro de la Alianza, apoyó y asesoró el desarrollo y coordinación del protocolo.
- Los empleadores y los sindicatos reunieron a las partes implicadas y ofrecieron su apoyo a los sectores.

### Corea del Sur: testeo y rastreo

- El Gobierno estableció un régimen de testeo y rastreo temprano y amplio, a lo largo del país.
- No se impuso una cuarentena.
- De las 10.804 personas infectadas con COVID-19 a principios de mayo, 254 murieron. Según el reporte del 5 de mayo de 2020, la tasa fue de 5 muertes por millón de habitantes.
- Se activaron rápidamente los planes de manejo de crisis desarrollados con base en las experiencias previas de brotes de infecciones respiratorias (SARS y MERS).
- Hubo una respuesta integrada del gobierno nacional, regional y de las ciudades.
- El sector empresarial es un grupo de interés clave en la implementación de pruebas, rastreo, cierres de lugares de trabajo específicos y en asegurar el cumplimiento de las medidas de aislamiento.
- Existe una comunicación clara, abierta, honesta y regular con los públicos acerca de la respuesta frente al COVID-19.

### Italia: cierre y retorno por etapas a la normalidad temporal

- El Gobierno anunció el cierre a nivel nacional el 9 de marzo, cuando ya se habían producido 460 fallecimientos.
- Dos semanas después, el Primer Ministro Giuseppe Conte anunció el cierre de negocios no esenciales, incluyendo la producción de autos, indumentaria y muebles.
- De las 211.938 personas infectadas, cerca de 29.079 murieron, según el reporte del 5 de mayo de 2020. La tasa fue de 481 muertes por millón de habitantes.
- A principios de mayo, el gobierno levantó parcialmente la cuarentena que duró cerca de dos meses y 4.5 millones de personas regresaron al trabajo.
- El sector de la construcción, venta al por mayor y manufactura fueron los primeros en reabrir, junto con restaurantes, pero solo con servicio de comida para llevar.
- El sector del retail reabrirá el 18 de mayo y los restaurantes y bares abrirán totalmente el 1 de junio. Se implementarán normas de distanciamiento físico, limitando la ocupación de mesas a solo el 30% de la capacidad.
- El gobierno está monitoreando la efectividad de la apertura escalonada y ha advertido sobre la posibilidad de volver a introducir medidas de cierre, en caso de una nueva ola de infección.

**Declaración:** Este documento es un resumen de las disposiciones relevantes que creemos se han estado implementando y no se han verificado de manera independiente. Se debe tener cuidado en cómo se implementa el contenido en cada caso para asegurarse que todas las leyes, regulaciones y lineamientos del gobierno (local) se apliquen.

Fuente de los datos sobre casos de COVID-19 por país y fatalidad: European Centre for Disease Prevention and Control, 6 de mayo de 2020.

## Sector de Servicios de Comida: ejemplos de respuestas frente al COVID-19

### Cuidando a la fuerza de trabajo, manteniendo la continuidad del negocio

- En esta actividad se están implementando una serie de medidas: controlar y asegurar el transporte de y hacia el trabajo e ingresos al sitio, política de salud y bienestar, provisión y uso de equipos de protección personal, distanciamiento físico y barreras, uso de equipos no-táctiles, limpieza, ventilación y refuerzo de la necesidad del lavado de manos.
- En los salones comedores, el personal es informado sobre el distanciamiento físico de y para con los clientes, así como sobre el manejo del flujo y número máximo de personas dentro del local.
- En contextos donde se realiza delivery de comida, algunas compañías llevan a cabo pruebas de temperatura al personal de entrega y les ofrecen elementos de protección personal apropiados e instrucciones de trabajo, como por ejemplo realizar entregas desde la vereda para evitar el contacto con el cliente.
- Canales de comunicación de dos vías y herramientas: utilizadas para informar a las personas sobre las políticas y recordar protocolos. También usadas para obtener información de los colaboradores, por ejemplo, de quiénes han experimentado situaciones nuevas en su día a día laboral sobre las cuáles apreciarían recibir asesoramiento.

## Próximos pasos:

La industria de servicios de recursos humanos está emitiendo un llamado a la acción a todos los grupos de interés relevantes, invitándolos a sumarse. Para empezar, los fundadores de la alianza convocarán a otras empresas del sector de RRHH. Los empleadores, sindicatos y organizaciones no gubernamentales están invitados a colaborar también. Al mismo tiempo, la alianza solicita a los gobiernos que apoyen, promuevan y respalden estos esfuerzos.

El enfoque inicial será en empresas de cinco sectores y diez países/regiones. La alianza se coordinará con las partes pertinentes país por país en las próximas semanas.

Sectores:	Países/Regiones:
Transporte y Logística	Bélgica
Automotriz	Francia
Manufactura y Ciencias de la vida	Alemania
Construcción	Italia
Alimentación	Japón
	Holanda
	Nórdicos: Noruega, Suecia, Finlandia y Dinamarca
	España
	Reino Unido
	Estados Unidos

## Contactos

Para unirse a la alianza, por favor contactar:

**Randstad NV**  
Robbin Brugman  
[robbin.brugman@randstad.com](mailto:robbin.brugman@randstad.com)

**Adecco Group**  
Stephan Howeg  
[Stephan.Howeg@adeccogroup.com](mailto:Stephan.Howeg@adeccogroup.com)

**ManpowerGroup**  
Tomas Chamorro Premuzic  
[tomas.chamorroremuzic@manpowergroup.com](mailto:tomas.chamorroremuzic@manpowergroup.com)

Para asuntos públicos, por favor contactar:

**Randstad NV**  
Annemarie Muntz  
[annemarie.muntz@randstad.com](mailto:annemarie.muntz@randstad.com)

**Adecco Group**  
Bettina Schaller  
[bettina.schaller@adeccogroup.com](mailto:bettina.schaller@adeccogroup.com)

**ManpowerGroup**  
Hans Leentjes  
[hans.leentjes@manpowergroup.com](mailto:hans.leentjes@manpowergroup.com)

Para requerimientos de prensa y medios, por favor contactar:

**Randstad NV**  
[corporate.communications@randstad.com](mailto:corporate.communications@randstad.com)

**Adecco Group**  
[media@adeccogroup.com](mailto:media@adeccogroup.com)

**ManpowerGroup**  
[emma.almond@manpowergroup.com](mailto:emma.almond@manpowergroup.com)