

# Volver a trabajar de forma segura en la nueva normalidad



# Volver a trabajar de forma segura en la nueva normalidad

Para la recuperación económica tras la pandemia, es fundamental que la vuelta al trabajo sea disciplinada.

La crisis sanitaria del COVID-19 y el aislamiento que continúa en muchos mercados, están planteando desafíos nunca vistos a las personas y a las economías de todo el mundo. Los gobiernos están adoptando medidas de apoyo económico sin precedentes para ayudar tanto a las empresas como a los trabajadores. Aun así, al mismo tiempo que los negocios de todos los tamaños y de muchos sectores distintos luchan por mantenerse a flote, un gran número de personas está perdiendo sus puestos de trabajo y se enfrenta a una grave incertidumbre económica. Esta pandemia está lejos de haber sido superada y sus repercusiones continuarán en los próximos años. De lo que no cabe duda es de que el mundo del trabajo jamás volverá a ser el mismo.

Para limitar la recesión económica y el impacto que ello tiene en la capacidad de las personas de ganarse la vida, el mercado laboral y todas las partes implicadas deben adaptarse rápidamente a esta nueva realidad, una nueva normalidad en la que el distanciamiento físico (sinónimo de distanciamiento social a los efectos del presente informe) y otras medidas estrictas serán una parte integral de todos los procesos relacionados con el lugar de trabajo durante un periodo de tiempo considerable. En este sentido, deberá trazarse un camino claro para lograr una mayor flexibilidad de los recursos, lo que incluye el teletrabajo.

Por lo tanto, es necesario tomar hoy medidas urgentes a fin de estar totalmente preparados para que las personas vuelvan a trabajar rápidamente y de forma segura llegada la ocasión. En el momento de la publicación de este documento, algunos países europeos ya han anunciado medidas para reabrir de forma activa los sectores a la actividad económica.

Acertar con el momento es crucial para la economía. Una estimación sobre la economía alemana indica que una semana más de aislamiento se traduce en una pérdida adicional de ~0,5 % del PIB anual, lo cual implica una mayor caída del empleo y una gran pérdida de ingresos para los trabajadores. El ritmo variará en función del país y del sector, y dependerá de los conocimientos que se obtengan de las oleadas y las etapas de la pandemia a nivel mundial.

La organización y la implementación de una vuelta al trabajo segura en medio de la alteración causada por la pandemia, plantea importantes desafíos. Es fundamental evitar una segunda oleada de contagios. Se necesita una colaboración y una coordinación sin precedentes por parte de las diversas partes implicadas, 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. Para poder ofrecer el mayor nivel de certeza posible, es fundamental que los países y las industrias compartan sus mejores prácticas, así como que se

creen nuevos canales para ampliar a gran velocidad los protocolos que sean eficaces. Sin procesos y directrices claros, es posible que las personas teman por su salud al volver al trabajo y que las empresas se muestren reticentes a reabrir sus puertas.

Ante esta situación de emergencia, el sector de recursos humanos ha formado una alianza encabezada por Randstad NV, Adecco Group y ManpowerGroup. En conjunto, la industria, como mayor empleador del sector privado y mayor especialista del mercado laboral a nivel mundial\*, se esfuerza por hacer una contribución vital a este proceso de preparación a la nueva normalidad y por agilizar el regreso de la gente al trabajo de forma segura, así como el funcionamiento de las empresas y las economías. Se invitará a colaborar a los empleadores, a los sindicatos y a las organizaciones no gubernamentales (ONG). Al mismo tiempo, la alianza contactará a los gobiernos para que estos apoyen, estimulen y respalden estos esfuerzos.

Cuanto más tiempo se prolongue la situación actual, mayor será el impacto en la economía y más seguirá aumentando la tasa de puestos de trabajo destruidos. Es la hora de unirse y de actuar. La industria de servicios de RR.HH. está pidiendo a otras partes implicadas que unan sus fuerzas para que las empresas y los trabajadores puedan volver a trabajar rápidamente de forma segura y productiva, y garantizando la seguridad de todos.

## Una instantánea del impacto económico de la crisis del coronavirus hasta ahora

- La semana que terminó el 21 de marzo, 3,3 millones de estadounidenses solicitaron subsidios por desempleo. A la semana siguiente, lo solicitaron 6,9 millones, seguidos de otros 6,6 millones la semana que concluyó el 4 de abril. Antes de esta crisis, el mayor número de solicitudes por desempleo recibidas en una semana fue de 695.000 (en 1982).
- Las medidas de aislamiento total o parcial afectan ahora a casi 2.700 millones de trabajadores, lo que representa alrededor del 81% de la masa laboral mundial. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) estima que en el segundo trimestre se perderán 195 millones de puestos de trabajo en todo el mundo, 12 millones solo en Europa.
- Muchos países han respondido con niveles de estímulo extraordinarios, tanto fiscal como monetario, para atenuar el impacto económico de la crisis. Por ejemplo, en Estados Unidos aprobaron recientemente un paquete de estímulo de 2 billones de dólares.

- Aunque es increíblemente difícil predecir el impacto del virus en la economía mundial de cara al futuro, McKinsey ha desarrollado varios escenarios en colaboración con Oxford Economics. Es posible que no se produzca entre el 40% y el 50% del gasto discrecional de los consumidores; esta disminución en el gasto discrecional se traduce en una reducción de aproximadamente el 10% del PBI en las regiones afectadas.
- Ante un escenario de "virus contenido con recuperación del crecimiento", se espera que la mayoría de los países experimenten una fuerte disminución del PBI en el segundo trimestre, algo insólito en la era posterior a la Segunda Guerra Mundial. La caída del PBI anual sería del -8%.
- Ante un escenario de "resurgimiento del virus con un crecimiento lento a largo plazo", se produciría una caída del 13% del PBI en 2020. Estados Unidos y Europa se enfrentarían a un descenso en el PBI del 35% al 40% a una tasa anualizada en el segundo trimestre. La mayoría de los países tardarían más de dos años en recuperar los niveles de PBI anteriores al virus.

Fuente: McKinsey/OIT

## Organizar un regreso seguro al trabajo

Ante las primeras señales cautelosas que indican que lo peor de la pandemia puede ya haber pasado en algunos países, empiezan a aparecer iniciativas centradas en ayudar a las personas a volver al trabajo. Sin embargo, los gobiernos han dejado claro que será un proceso gradual en el que habrá que actuar con precaución.

Nos encontraremos ante una nueva normalidad en la que el distanciamiento físico, las medidas de higiene adicionales, las pruebas rutinarias y otras soluciones que aún no se han decidido, serán cruciales en un futuro inmediato. Para garantizar la seguridad de las personas tras su regreso al trabajo, es necesario que existan directrices, procesos y protocolos claros que sirvan de apoyo tanto para los empleados como para los empleadores. Todo ello deberá organizarse por país, por sector y, en última instancia, por empresa.

Los protocolos de salud y seguridad deberán actualizarse para una "economía impulsada por el distanciamiento físico" temporal. En lugar de reinventar la rueda, los países, sectores y empresas deberían ser capaces de aprovechar las mejores prácticas ya existentes y compartirlas a nivel mundial. La industria de servicios de RR.HH. está dispuesta a contribuir en la organización e implementación de todo esto.

## Cómo puede ayudar la industria de servicios de recursos humanos

El valor añadido que aporta la industria mundial de servicios de recursos humanos es importante en la situación actual. Concretamente, los protagonistas de la industria de servicios de recursos humanos:

- operan activamente en todas las naciones y sectores, trabajan tanto para las grandes empresas como para las PYMES, y pueden así aprovechar las mejores prácticas de los países que se encuentran en la vanguardia y los sectores que se han mantenido abiertos;
- poseen un gran conocimiento de los procesos del mercado laboral en varios sectores y empresas;
- trabajan como intermediarios entre empleadores y empleados y, como tales, entienden los problemas/desafíos a los que se enfrenta cada uno y sirven a los intereses de ambos;
- poseen amplias redes mundiales que incluyen a todas las partes interesadas pertinentes;
- han demostrado su agilidad en circunstancias cambiantes y a la hora de ayudar a los clientes y al talento a prepararse para el futuro; esta es la esencia de su negocio.
- tienen una amplia experiencia en la organización y aplicación de protocolos de salud y seguridad, y trabajan en estrecha colaboración con expertos locales y de las empresas especializadas en salud y seguridad;
- son asesores experimentados en la gestión flexible de los recursos, algo crucial en el contexto de tener que implementar y cumplir los requisitos de distanciamiento físico;
- cuentan con millones de personas sobre el terreno.

La industria de servicios de recursos humanos se compromete a ayudar a poner en práctica su experiencia colectiva con el objetivo de fomentar la conexión entre los diversos grupos de interesados y respaldar el intercambio de las mejores prácticas. Además, la industria ayudará a atender las preocupaciones de los trabajadores, para que no se sientan obligados a comprometer su salud y seguridad en pos de su seguridad económica. Y, por último, la industria apoyará a los empleadores al brindarles la confianza de que sus protocolos y políticas en vigor están actualizados y en línea con las mejores prácticas a nivel mundial.



## Datos y cifras clave de la industria de servicios de recursos humanos

- En 2018, 160.000 agencias de la industria de servicios de recursos humanos le consiguieron un empleo a, aproximadamente, 58 millones de personas en una gran variedad de sectores con el respaldo de 2,4 millones de empleados/consultores propios.
- Las contrataciones anuales ascendieron a 11 millones en Europa, 16,8 millones en Estados Unidos y 3,8 millones en Japón.
- Distribución por sectores en Europa: 40% manufactura, 40% sector servicios, 10% construcción, 5% administración pública, 1% agricultura (y 4% otros).
- En promedio global, cerca del 40% de los ciudadanos está desempleado o inactivo antes de comenzar con un trabajo de agencia.
- En promedio global, el 74% de los trabajadores de agencias continúan contratados 12 meses después de su empleo inicial (con diversos contratos).
- En promedio global, más del 50% de los trabajadores de agencias son menores de 30 años y la proporción de mujeres también suele ser mayor que la media de la población empleada.
- La industria de servicios de recursos humanos da acceso a la formación a millones de trabajadores de agencias. Por ejemplo, en 2018, el FAFTT (fondo social francés para trabajadores de agencias, regido por agencias y sindicatos del sector) dio casi 60.000 cursos de formación dirigidos a trabajadores de agencias de trabajo temporal. Este tipo de fondos destinados a la formación también existen en Países Bajos, Bélgica, Italia y Suiza.

Fuente: Informe Económico del WEC (Consejo Mundial de Energía) e Informe de Impacto Social (WEC)

## Cómo volver al trabajo de forma segura

En estrecha colaboración con los empleadores y los empleados, hace mucho tiempo que los proveedores de servicios de recursos humanos acataron e integraron las medidas necesarias en materia de salud y seguridad como, por ejemplo, las normativas sectoriales y gubernamentales. Esto forma parte de las prácticas habituales del sector al ubicar a los trabajadores en su lugar de trabajo. El valor añadido de los agentes en la industria de servicios de recursos humanos radica en la habilidad que estos tienen para compartir conocimientos y experiencias acerca de las mejores prácticas existentes en los distintos enfoques sobre salud y seguridad, entre sectores y entre países. Estos agentes podrán ayudar a combinar los conocimientos y las experiencias del sector. Los expertos en el sector pueden proporcionar acceso a casos de empresas para aprender de otros compañeros del mismo o de otro sector.

- Pueden revelar el material existente y los posibles enfoques en función de los problemas de cada individuo.
- Pueden ayudar a los empleadores a dirigir los planes para reactivar su actividad comercial con base en las mejores prácticas y ofrecerles los contactos correctos (local e internacionalmente).
- Pueden ofrecer apoyo práctico en lo referente a la flexibilidad de la oferta laboral, la gestión de recursos, la implementación del teletrabajo, la transición, la formación y el desarrollo de destrezas, y mucho más.

## ¿Cómo se puede integrar el COVID-19 en este enfoque de salud y de seguridad ya existente?

Como parte de diversas estrategias gubernamentales de intervención en materia de salud y de seguridad (por ejemplo, la agencia OSHA y NIOSH, en Estados Unidos), el mismo enfoque basado en los sistemas de gestión de la seguridad se puede adaptar para integrar otras áreas de influencia críticas como, por ejemplo, la prevención y la recuperación estratégica frente al COVID-19. Para definir los niveles de riesgo y el enfoque adecuado en circunstancias específicas, se puede usar una versión adaptada de la Pirámide de Riesgo Ocupacional de la OSHA (Administración de Seguridad y Salud Ocupacional de Estados Unidos).



**Compartir prácticas por país/sector:** alcanzar niveles de riesgo aceptables y limitar el impacto económico.

## ¿Cómo ayuda a las empresas?

La pirámide ofrece a los empleadores información sobre cómo pueden reanudar su actividad empresarial de una forma segura y equilibrada a la vez que modera los retos y las dificultades planteados por el COVID-19. Las recomendaciones son de carácter preventivo; su contenido es informativo y su finalidad es ayudar a los empleadores a la hora de proporcionar un lugar de trabajo seguro y saludable, minimizando así el impacto económico que representa la crisis del coronavirus y posibilitando que muchos trabajadores puedan tener otra vez acceso a sus medios de subsistencia.

## ¿Cómo puede la industria de los servicios de recursos humanos ayudar a los negocios individuales?

Muchas empresas se encuentran ahora mismo en un momento crítico en el que intentan volver a encontrar el equilibrio de salud y seguridad de forma responsable y en su deber de proteger como empleadores el impacto económico del aislamiento. ¿Cómo puede un negocio volver a la actividad de forma responsable? Como queremos alcanzar unos niveles aceptables de seguridad y de protección, así como limitar el impacto económico, primero necesitaremos encontrar el equilibrio correcto de controles. Hay ejemplos de sectores que siguen funcionando (parcialmente) bajo condiciones específicas (por ejemplo, construcción, centros de distribución de alimentos, atención sanitaria, transporte de mercancías, supermercados, etc.). Podemos aprender de estos sectores para ayudar a otros negocios a adaptarse a la nueva normalidad.

## Próximos pasos

La industria de los servicios de recursos humanos está haciendo un llamado a la acción y está contactando a todas las partes pertinentes para pedirles que pongan su granito de arena. Para empezar, los promotores de la alianza pedirán a más actores de la industria de los recursos humanos que se sumen a la causa. Se invita a colaborar a empleadores, sindicatos y organizaciones no gubernamentales. Al mismo tiempo, la alianza se contacta con gobiernos para que apoyen, fomenten y avalen estos esfuerzos.

El foco inicial estará puesto 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
Alimentario	Japón
	Países Bajos
	Países nórdicos: Noruega, Suecia, Finlandia y Dinamarca
	España
	Reino Unido
	Estados Unidos

## Escribinos

Para unirse a la alianza, escribí a:

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

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

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

Para asuntos públicos, escribí a:

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

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

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

Para consultas sobre medios y prensa, escribí a:

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

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

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

# Anexo

## Ejemplo de plantilla

COVID-19 PROTOCOL		PROTOCOL			
GENERAL FOR COUNTRY: NETHERLANDS		WORK SITUATION	PREVENTATIVE MEASURES	WORK INSTRUCTIONS	REQUIREMENTS
PERSONAL	Eligible to work	Before going to work	Do not go to work by employee at Corona infection of yourself or a family member. Don't go to work if you have a cold. Don't go to work when a family member has a fever. Do not go back to work until the employee or family member has at least 24 hours without complaints.	Communicate to employees instructions when to stay home	When available, provide COVID test to employees
PERSONAL	Personal hygiene	At work	Don't shake hands. Regularly wash your hands and/or use disinfectant hand gel with at least 70% alcohol. Wash your hands at least 6 times a day, according to the instruction. In any case before eating, after visiting the toilet, after travelling by public transport, after cleaning. Do not touch the face or as little as possible, sneeze / cough in the elbow, bring your own paper handkerchiefs. And throw them away after using them once. Then wash your hands.	Communicate to employees personal hygiene instructions at work	Provide soap & hand sanitizers
INTERRELATIONAL	Remote work	When at work from home	Organize homework if the function allows it.	Enable online access to documents and organize virtual meetings.	
INTERRELATIONAL	Social distance	When travelling to work	Keep a distance of 1.5 metres as much as possible, when transporting to and from the workplace	Consider other travel options instead of public transportation e.g. cycling to work	
INTERRELATIONAL	Social distance	When at work at business site	Keep a distance of 1.5 metres as much as possible at the workplace itself.	Adjust the work accordingly and design the workplace accordingly. If less than 1.5 meters is unavoidable, follow strict RSIH hygiene rules 3&4 Work as much as possible in permanent	

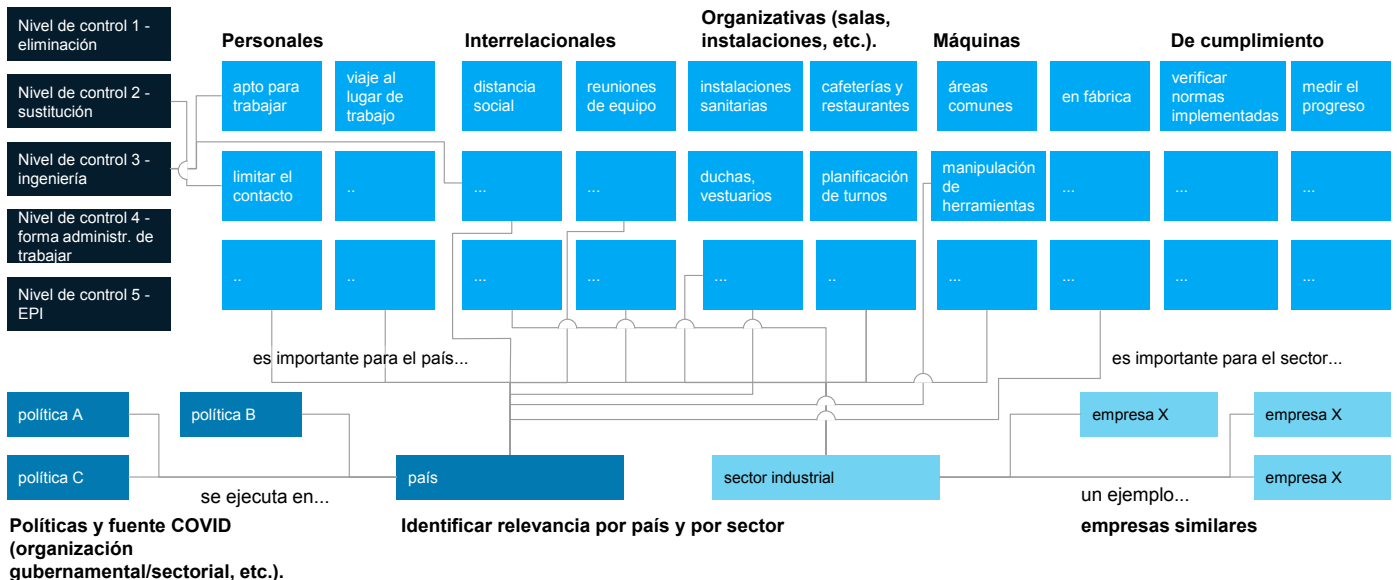
## Nombre de las columnas

1. Alcance (personal, interrelacional, organizativo, maquinaria o de cumplimiento).
2. Nombre del tema (p. ej., acceso de entrada).
3. Medición (p. ej., medir la temperatura corporal del personal en la puerta de acceso).
4. Situación laboral (¿qué problema hay en la situación laboral?).
5. Efectuar medición (¿cuál es el efecto deseado y cómo medirlo?).
6. Instrucciones de trabajo (qué implementar y cómo hacerlo).
7. Requisitos de infraestructura (medios de apoyo necesarios).
8. Nivel de control de riesgos abordado.

Plantilla elaborada para recopilar protocolos relacionados con el COVID-19

## Controles de salud y seguridad

Todas las medidas preventivas para situaciones de trabajo, instrucciones de trabajo, requisitos de infraestructura, etc.



Global Grid - Explicación ontológica de los protocolos COVID para la vuelta al trabajo

# De la paralización a la reapertura de las economías: un acto de equilibrismo continuo

## Ejemplo de caso Corea del Sur

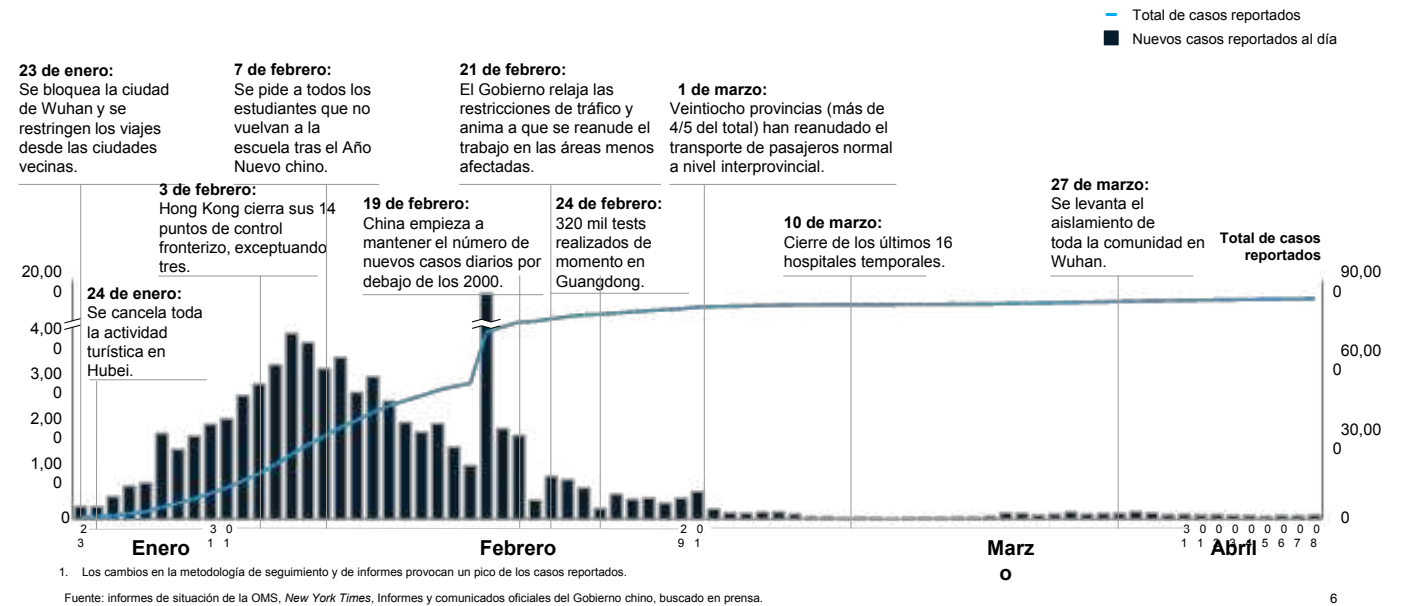
VIGENTE A PARTIR DEL DÍA 8 DE ABRIL DE 2020



### Número de casos reportados y personas testadas en Corea del Sur al día

## Ejemplo del caso de China

VIGENTE A PARTIR DEL DÍA 8 DE ABRIL DE 2020



### Número de casos reportados y personas testadas en China al día

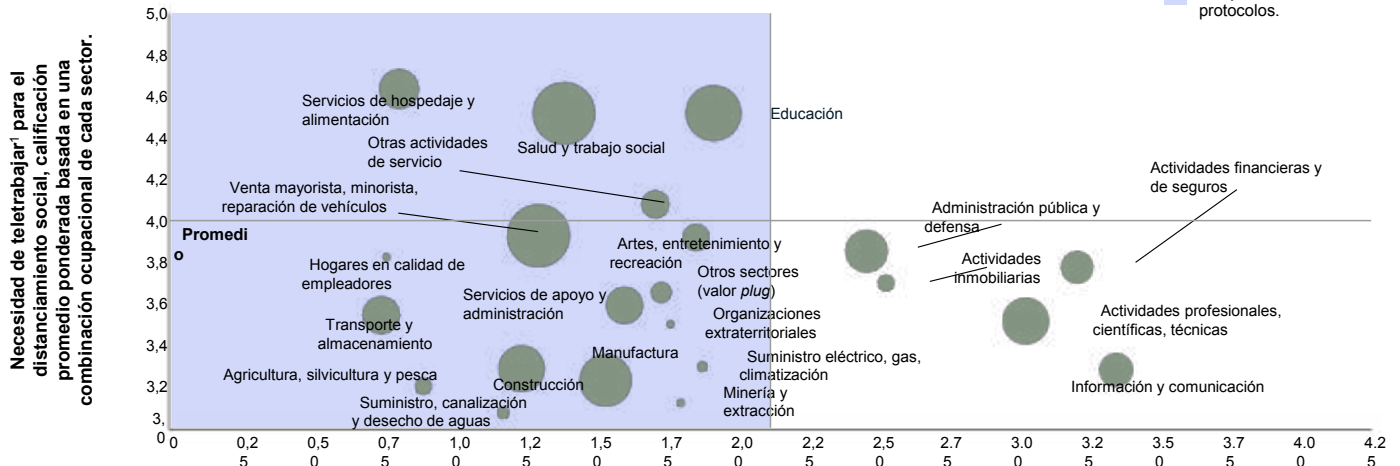


# Preparación para volver al trabajo de forma segura

## Análisis del mercado laboral en Reino Unido

El tamaño y el número de la burbuja = n.º total de empleados en 2016/17, en miles.

El color de la burbuja = salario medio por hora ponderado: rojo oscuro = 9,5 £; verde oscuro = 19,5 £.



Posibilidad de teletrabajar, calificación promedio ponderada basada en una combinación ocupacional de cada sector.

1. En función de si la ocupación requiere interactuar cara a cara con un gran número de personas o si el lugar de trabajo normal presenta típicamente una gran concurrencia.

Fuente: ONS; análisis TA.

Parece que ciertos trabajos tienen una mayor necesidad de protocolos debido a que no pueden trabajar de forma remota (análisis de la economía de Reino Unido; fuente: ONS; análisis TA)

### Protocolos de salud y seguridad



#### Control de acceso y cuarentena

- Establecer políticas claras para acceder al lugar de trabajo.
- Medir la temperatura corporal en la entrada del edificio.
- Realizar inspecciones visuales y controles de temperatura aleatorios durante la jornada laboral.
- Pedir al empleado que realice la cuarentena ante el más mínimo síntoma de COVID-19.
- Monitorear y documentar todas las entradas y salidas del edificio.



#### Teletrabajo

- Animar a teletrabajar a todos los trabajadores cuya presencia física no sea necesaria.
- Ofrecer seminarios en línea sobre el teletrabajo y las mejores prácticas del liderazgo a distancia.



#### Planificación del trabajo y de los turnos

- Crear planes de turnos y horas de pausa bien diferenciados para minimizar las aglomeraciones en el área de trabajo.
- Partir los turnos y separar los lugares/escritorios de trabajo para garantizar la distancia mínima.
- Identificar y aislar a los grupos de empleados críticos.
- Definir planes de contingencia en caso de cierre del lugar de trabajo.



#### Higiene y salud

- Establecer políticas claras para el distanciamiento físico en el lugar de trabajo.
- Establecer procedimientos de desinfección diarios.
- Facilitar a los empleados los protocolos de higiene y salud obligatorios (p. ej., lavarse las manos, usar mascarilla, guantes).
- Dejar de usar el ascensor en la medida de lo posible.
- Dejar de compartir objetos (p. ej., lapiceras, teléfonos).
- Proporcionar las herramientas esenciales.



#### Cumplimiento y comunicación

- Comunicar al menos una vez al día el propósito y los cambios realizados en las medidas vigentes.
- Realizar comprobaciones aleatorias en todos los departamentos para ver si se cumplen todas las medidas.
- Informar de síntomas de COVID-19 a las autoridades sanitarias competentes.
- Aclarar todos los protocolos con las autoridades locales.

Las empresas europeas desarrollan una serie de protocolos en materia de seguridad y salud para el COVID-19

## Referencias

“Europa necesita prepararse para volver al trabajo de forma segura,” McKinsey & Company, April 2020

“Cómo reactivar las economías nacionales durante la crisis del coronavirus,” McKinsey & Company, April 2020

“Protegiendo nuestra vida y nuestro sustento: el imperativo de nuestra época,” McKinsey & Company, March 2020