



Una Guía Práctica para un Regreso Seguro:

Mejores Prácticas para las Organizaciones

Introducción

Muchas organizaciones están ahora frente a una coyuntura crítica mientras pasan de una fase de trabajo remoto a volver a empezar operaciones y apoyar a su personal a regresar a su lugar de trabajo, todo esto dentro de los requerimientos de una nueva cultura de distanciamiento físico.

En respuesta a la más grave emergencia de salud global de la cual se tenga memoria, y para mostrar su efecto en las economías del mundo, la Industria de RRHH formó una alianza única en abril del 2020. Lo que empezó como una iniciativa global, encabezada por las tres compañías más grandes de servicios de RRHH en el mundo, - Randstad NV, Adecco Group y ManpowerGroup- se ha convertido en un movimiento que incluye el apoyo de Recruit, ASA y la 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 un regreso cómodo de las empresas alrededor del mundo compartiendo la experiencia de las compañías de servicios de RRHH y ofreciendo soluciones para los centros de trabajo, apuntalada por un conocimiento en la organización de la fuerza de trabajo en diferentes sectores, sin rivalidad de por medio.

A través de su última investigación, la alianza ha desarrollado una fuente de mejores prácticas, basada en hechos, la cual busca compartirse libremente como un bien público. La meta es que organizaciones de todo tipo y tamaño utilicen esta investigación para identificar y aplicar las prácticas que les permitirán operar de manera segura, sana y productiva.

Empleadores, sindicatos y organizaciones no gubernamentales están siendo invitadas a colaborar en este esfuerzo y al mismo tiempo, la alianza alcanza a gobiernos para apoyar, estimular y aprobar estos esfuerzos.

La adopción rápida y amplia de estas soluciones en principio beneficiará a los negocios y a las personas que trabajan en ellos. Pero también tenemos la esperanza de que esta guía contribuya a una amplia recuperación de las economías, mientras los empleos regresan, esto podría apoyar la resiliencia de la sociedad como una sola.

Recomendaciones clave de la investigación en el regreso al trabajo

En su primera iniciativa, la alianza realizó una investigación en 13 países y en cinco sectores específicamente en salud, seguridad e iniciativas de bienestar que apoyen la reapertura de negocios y comercios. Las recomendaciones de alto nivel incluyen:

- Los protocolos de higiene y salud tendrán que ser desarrollados o actualizados para reflejar la nueva realidad de la economía de distanciamiento físico.
 - Desarrollar y comunicar claramente los protocolos clave de salud y bienestar para facilitar a los colegas regresar con confianza y seguridad a su lugar de trabajo físico.
- La mayoría de las medidas de higiene y salud del lugar de trabajo identificadas pueden aplicarse a través de todas las industrias y todos los países.
 - Específicamente, la revisión 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 los 100 restantes, 88 son relevantes para todas las industrias y 66 relevantes para todos los países.
- Más de 90 medidas fueron instrucciones de gobiernos para apoyar en el distanciamiento físico, detección y control de la enfermedad.
 - Una mezcla de medidas físicas, administrativas y organizacionales serán necesarias para operar de manera segura en la mayoría de las empresas.
- Condiciones previas para el éxito: Colaboración incomparable entre los diferentes grupos de interés para que los negocios estén listos para la “normalidad temporal” y para preparar, aprobar y aplicar protocolos; un enfoque basado en el riesgo y un plan ágil y sensible para acomodar las cambiantes regulaciones de gobierno y compartir rápida y ampliamente las mejores prácticas identificadas.

Recolectando y compartiendo buenas prácticas para regresar al trabajo

Esta guía práctica está diseñada para resumir lineamientos técnicos elaborados por la alianza para apoyar la recuperación de los negocios, y sus esfuerzos de operatividad y continuidad alrededor del mundo.

Empresas, representantes de empleados y otros grupos de interés pueden conocer la guía completa de medidas y mejores prácticas de manera específica para su revisión y rápida implementación, teniendo en mente que muchas de las mejores prácticas pueden aplicarse a través de los diferentes países y sectores. **Los países/regiones revisados son Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Japón, Holanda, España, Suiza, Reino Unido y la región Nórdica (Noruega, Suecia, Dinamarca y Finlandia). Los sectores revisados son Transporte & Logística, Automotriz, Manufactura & Ciencias de la Vida, Construcción y Alimentos.**

Creación de un Plan de Acción para regresar seguros al trabajo en una “Normalidad Temporal”

En el más alto nivel, las organizaciones se van a beneficiar de un período de planeación sistemática por lo que tendrán que revisar para asegurarse de que el plan de regreso al trabajo seguro resuelve tantos temas predecibles como sea posible antes de la activación en campo. La planeación tendrá tres partes: identificación de riesgos y control; evaluación y desarrollo de un mapa y plan de regreso al trabajo; y finalmente, implementación, medición, evaluación y ciclo de retroalimentación. Como un hilo rojo a través de todas estas actividades, involucrar a los grupos de interés y específicamente a las personas que trabajen en las empresas, es esencial para el éxito del regreso físico a los espacios de trabajo.

En términos de identificación y control de riesgos, las organizaciones deben primero categorizar los riesgos de salud que pueden eliminar, como remover la oportunidad de transmisión del virus en el lugar de trabajo teniendo a las personas en un esquema de trabajo remoto. Otros riesgos pueden controlarse sustituyendo el proceso para reducir el riesgo, aplicando controles de ingeniería (por ejemplo, separando físicamente a las personas del riesgo), controles administrativos o conductuales (por ejemplo, cambiar la

forma en que las personas trabajan para facilitar el distanciamiento físico), y finalmente a través de la provisión de equipo de protección personal (PPE). Muchos riesgos requerirán más de un solo tipo de control.

La ruta y el plan de regreso al trabajo se deben caracterizar por lo siguiente:

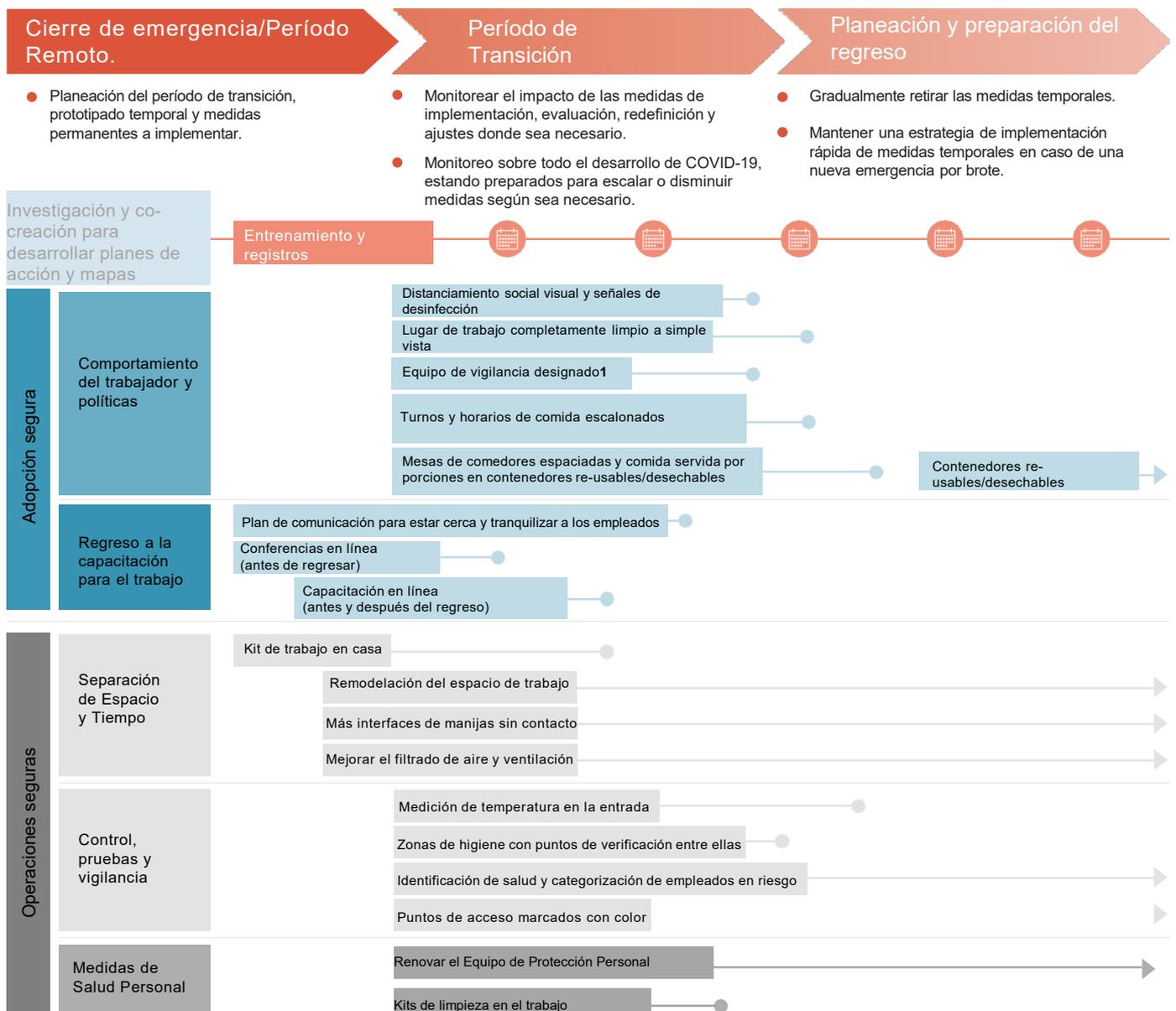
- Involucrar a colegas y a sus representantes en la planeación del regreso al trabajo, como un tema prioritario. Esto reconoce que, las siguientes semanas de cierre forzado, algunos colegas no estarán dispuestos a regresar al trabajo, a menos que estén seguros de las medidas de salud en sus lugares de trabajo.
- Evalúa cómo estaban y cómo están las operaciones antes y durante el cierre e identifica brechas versus “normalidad temporal”, economía de distanciamiento físico.
- Compara las mejores prácticas a través de los sectores y compañías; adopta las medidas que funcionan para que la compañía cierre esas brechas.
- Utiliza las lecciones aprendidas y las mejores prácticas para desarrollar un mapa de regreso al trabajo de manera segura.
- Acuerda un enfoque conjunto con todas las partes respecto a la conducta de distanciamiento general/acuerdos de trabajo, junto con propuestas para alteraciones físicas de las oficinas.
- Capacita a los gerentes y a sus equipos en cómo aplicar el “regreso al trabajo” y los protocolos de higiene y salud; comunícalo ampliamente y de manera frecuente.

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

- Una vez que el plan y los tiempos están claros y acordados, la implementación será más exitosa si es genuinamente un esfuerzo de equipo alrededor de la organización con un alto grado de involucramiento en todos los niveles.
- Así como en la planeación, el esfuerzo de la implementación debe ser también holística. Facilita la colaboración entre los grupos de interés internos y los departamentos, por ejemplo, para desarrollar controles de ingeniería (construcción o barreras físicas, etc.) que son implementadas en coordinación con los controles administrativos (cambios en los patrones de turnos y horarios de trabajo).
- Mide y evalúa los controles de efectividad y agenda sesiones regulares para obtener la retroalimentación de los colegas respecto a sugerencias de mejora. Implementa las correcciones conforme se requiera.
- Manteniendo el viaje: evalúa 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.

Ejemplo del viaje para la implementación de un “Regreso Seguro al Trabajo”, plan de Acción

Ejemplo Ilustrativo



1. To ensure any new hygiene standards are maintained and to provide workers with a voice in maintaining these standards
Fuente: McKinsey artículo: *Europe needs to prepare now to get back to work - safety, team analysis and press search.*

Guía práctica y buenas prácticas

Como un primer paso, las organizaciones que tengan un área existente de salud y seguridad, jugarán un rol de apoyo mientras se adaptan dichas medidas, y definen nuevos controles, para enfrentar los retos que surjan por el COVID-19. Ahora más que nunca, es importante que las gerencias senior se involucren pronto con estos especialistas para que conozcan los objetivos de la compañía, estrategia y tiempos de reapertura para que ambas respuestas tanto en salud y negocios sean conjuntas y coordinadas.

En la ausencia de la función de seguridad y salud, la siguiente guía ayudará a los gerentes a revisar los temas mayores. Ellos pueden asegurar que muchas de las medidas destacadas aquí, que han sido diseñadas para evitar el esparcimiento de COVID-19 en el lugar de trabajo, son apropiadas para el propósito. Muchas de las actividades forman la base de la respuesta a la pandemia en negocios clave que se les permitió operar a lo largo del inicio del brote y del cierre.

Evitando el riesgo de salud en el lugar de trabajo. En donde el home office/trabajo remoto haya sido exitoso y productivo, las organizaciones deben considerar extender este enfoque para aligerar la presión en transporte, servicios e impulsar el impacto social en las comunidades, donde más trabajo en sitio pueda requerirse por otras organizaciones. Es probable que el trabajo remoto sea parte de la normalidad temporal, sujeto de atender consideraciones de ciberseguridad y compromiso de los empleados. Con equipos trabajando desde casa, también es importante agendar revisiones informales con colegas para estar al tanto de su bienestar y obtener su retroalimentación, más allá de sólo hacer sesiones de trabajo formal. No se va a replicar el esquema de “mi puerta está siempre abierta” o la atmósfera de camaradería de un espacio de descanso, pero el esfuerzo será apreciado.

Comunicarse interna y externamente es de importancia crítica. Como una regla, la gente estará hambrienta de información y consejo, mejor sobre comunicar que comunicar menos. Selecciona los canales y las herramientas más apropiados para comunicar en temas relacionados con la salud, atiende expectativas de conducta e informa sobre las regulaciones. Las medidas para comunicar van desde capacitación en línea sobre seguridad y salud del trabajador, posters sobre lavado de manos y otras reglas críticas de higiene, (distanciamiento físico) información cara a cara o videos de la necesidad de cambiar patrones o equipo; boletines internos relacionados con actualizaciones de salud, reglas y regulaciones. Aplicaciones interactivas también pueden jugar una parte como herramienta y canal de comunicación de la pandemia y para generar compromiso. Ante cualquier acceso para clientes o terceros que ingresen al lugar por primera vez, se debe proporcionar información específica sobre salud y seguridad frente al COVID-19 antes de facilitarles el equipo de protección personal, en caso de ser necesario.

Provisión de suficientes cantidades de equipo de protección personal, productos y facilidades sanitarias. Las organizaciones definen sus propios estándares de protección y son responsables de cumplir con las reglas de gobierno local o nacional, como proveer del equipo de protección personal (PPE) correcto y sanitizantes antes de volver a empezar operaciones. Estos artículos son extremadamente de alta demanda y normalmente consumibles de un solo uso, así que el negocio tendrá que asegurarse de la proveeduría continua de este equipamiento. Integra higiene y bienestar dentro del horario diario, impulsando recesos para el lavado de manos, como parte de las nuevas reglas, organizar períodos para que la gente pueda salir a tomar aire fresco. Las personas que trabajan fuera de las oficinas deben tener acceso a equipo de protección personal decente y apropiado, facilidades de higiene y sanitarias, ya que los contrastes entre las oficinas y operaciones en el campo deben evitarse.

Distanciamiento físico. Establecer y aplicar una regla de distanciamiento físico alineada a los requerimientos de gobierno. Apoyar su cumplimiento a través de comunicaciones y con marcación física en pisos, paredes, áreas de trabajo, pasillos, todo como un recordatorio de las reglas establecidas. Esto es especialmente importante en “puntos de concentración” como escaleras y corredores donde las reglas estén claras, posiblemente un flujo de un solo sentido ayude al distanciamiento. Los elevadores también representan un reto y es una buena práctica explicar y señalar su uso seguro. En edificios de baja altura, los elevadores deberán priorizar a las personas con discapacidad. Además del distanciamiento físico, separar a las personas por tiempos también puede servir para alcanzar el mismo objetivo. Por ejemplo, definir recesos y horarios de comida para ciertos departamentos y turnos, limitar el tiempo en el comedor, mientras que extender el tiempo de servicio de alimentos eliminará las “horas pico” y facilitará el distanciamiento físico. Alarmas portables que señalen a los trabajadores cuando están a menos de la distancia segura de un colega también sería útil.

Barreras físicas para reducir la infección. Las barreras físicas son vitales ya que reducen y previenen el esparcimiento del virus. Son igual de importantes para la operación funcional del negocio, además de que reducen el ausentismo por enfermedad. Pero es crucial que una compañía se enfoque primero en prevenir el riesgo de transmisión del virus y después en las consideraciones propias del negocio, para evitar críticas de que anteponen los intereses económicos antes que la salud. En términos específicos, las barreras físicas como pantallas transparentes y áreas aprovechadas para separar al personal entre sí y con los clientes son de utilidad.

Limpieza. Limpieza de todos los puntos que se pueden tocar, perillas de puertas, barandillas, botones de elevadores, grifos y áreas de recreo; es importante y recomendable que se establezcan horarios sistemáticos y visibles para toda la fuerza de trabajo. La limpieza regular local dará a los colegas confianza de que están bien y que el empleador está tomando en serio esto. Compartir plumas, teléfonos, estaciones de trabajo, herramientas, etc. no debe hacerse. Dónde no sea posible evitarse, el uso de guantes debe ser obligatorio, por ejemplo, centros de utilidades e industrias con procesos con monitores táctiles o teclados.

Pruebas, vigilancia y monitoreo de la salud. Una compañía necesitará asegurarse del monitoreo de la salud, la evaluación y vigilancia de protocolos que se adhieran a las reglas de gobierno del lugar de trabajo. La privacidad y cualquiera de las actividades deberán preferentemente responder a los requerimientos de gobierno de monitorear la salud de los trabajadores. Los protocolos deberán acordarse internamente y una vez publicados deben ser accesibles para todos, independientemente de su ubicación. Como un primer paso en el establecimiento de un protocolo, la compañía puede querer buscar el consejo de un especialista calificado en salud ocupacional.

Reporte de infección y control. Las compañías deben seguir y aplicar procedimientos y publicar consejos de su gobierno local o nacional. Si alguien se infecta en el trabajo con COVID-19 o tiene síntomas, o si un miembro de la familia está infectado, un período de cuarentena en casa sin duda será necesario. Aplicar una prueba será parte importante para determinar un regreso seguro al trabajo.

Viajes y logística. Las empresas deben planear en la base de que los acuerdos de trabajo alternativo para compensar viajes son adecuados al momento y pueden extenderse. Las empresas que envían y reciben artículos a través de correo o las de carga también deberá desarrollar protocolos complementarios, en coordinación con las compañías de logística. El objetivo del protocolo es mantener el distanciamiento físico al máximo entre el personal de entrega y el cliente/staff de la compañía (por ejemplo, Bluetooth o apps que confirman la entrega, llamar por anticipado para acordar los puntos de entrega, confirmación vía email adicional a la usual de entrega). También definir formas aceptables de transporte para usar con personal en sitio, desde y durante el trabajo. Esto puede incluir impulsar e incentivar ocupación unitaria de un vehículo, bicicletas o el uso de minibuses con ocupación reducida.

Continuidad de negocio. La organización debe mantener un enfoque de equipo multidisciplinario para dirigir la continuidad del negocio día a día, mes a mes; y actualizar los planes de contingencia para la seguridad y eficiente operación del lugar de trabajo mientras la amenaza de COVID-19 evoluciona. La principal área de enfoque del equipo será: cómo mantener las operaciones del negocio, identificando y administrando temas que pudieran detenerlo. Esto podría ser causado por la interrupción en el suministro de equipo de protección personal, la cual puede resolverse manteniendo una cantidad razonable de reserva.

Otra amenaza en la continuidad del negocio puede ser el ausentismo derivado de enfermedad, el cual puede anticiparse y resolverse, capacitando a más de un miembro del equipo para realizar un rol crítico. En este contexto, un trabajador clave puede ser uno de limpieza, recepcionista o guardia de seguridad cuya ausencia puede parar o retrasar las operaciones del negocio. Sobre todo, el equipo debe de estar en constante alerta por cierres recurrentes, y listo para activar planes de mitigación para controlar futuros picos de infección.

El rol de la administración y liderazgo. Los líderes más senior necesitan apropiarse del esfuerzo de respuesta a la pandemia y liderar al frente. Delegar la ejecución del plan de salud y seguridad a los colegas, si no se les da el 100% de respaldo visible, llevará al fracaso. La importancia del compromiso del liderazgo y la comunicación con su gente, clientes y otros grupos de interés respecto a la respuesta frente a la pandemia no debe subestimarse. Para hacer eso, se debe establecer un tono desde lo más alto, estar claro acerca de las expectativas de conducta y cumplimiento en torno al distanciamiento físico, higiene y otros elementos cruciales para la prevención de la enfermedad. Deben comunicar de manera clara y regular, y lo más importante, deben hacer lo que dicen, por ejemplo, utilizar de forma correcta el equipo de protección personal, observar el distanciamiento físico, trabajar de manera remota cuando sea posible y observar otros protocolos de higiene y salud.

Resumen

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

Casos de éxito de Buenas Prácticas

Respuestas de países a COVID-19

Holanda, desarrollo de protocolo

- Desarrollo de protocolos de seguridad que abarcan a 50 sectores, fueron desarrollados a través de una alianza de asociaciones industriales, negocios y gobierno.
- Los mismos sectores desarrollaron los protocolos que fueron coordinados por la Federación de Empleados y enviados para su aprobación al Ministerio de Asuntos Económicos con los lineamientos del Departamento de Salud Pública.
- Randstad, miembro de la alianza apoyó y asesoró el desarrollo y coordinación del protocolo.
- Los empleados y los sindicatos juntaron a las partes y ofrecieron el apoyo a los sectores.

Corea del Sur, Prueba y Rastreo

- El Gobierno estableció un régimen temprano, a lo largo del país, de implementación de pruebas y rastreo.
- No se impuso un encierro de “Quédate en casa”.
- De los 10,804 casos confirmados a principios de mayo, 254 personas murieron, como se reportó el 5 de mayo de 2020, lo que da una tasa 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 y asegurar el cumplimiento de sus propios colegas, con medidas de cuarentena.
- Comunicación clara, abierta, honesta y regular con el público acerca de la respuesta frente a COVID-19.

Italia, el cierre y fase de regreso a la normalidad temporal.

- El Gobierno anunció el cierre a nivel nacional el 9 de marzo cuando el virus ya había matado a más de 560 personas.
- Dos semanas después el Primer Ministro Giuseppe Conte anunció el cierre de negocios no esenciales, incluyendo la producción de autos, ropa y muebles.
- De los 211,938 casos confirmados, cerca de 29,079 personas murieron como se reportó el 5 de mayo de 2020. La tasa fue de 481 muertos por millón de habitantes.
- A principios de mayo, el gobierno levantó parcialmente el encierro de 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 sólo con servicio para llevar.
- El sector de retail reabrirá el 18 de mayo y los restaurantes y bares abrirán totalmente el 1 de junio, las reglas de distanciamiento físico limitará la ocupación de mesas a tan sólo 30% de la capacidad.
- El gobierno está monitoreando la efectividad de la fase de levantamiento del cierre y ha advertido sobre la posibilidad de volver a introducir estas medidas de cierre en caso de una nueva ola de infección.

Declaración: Este documento es un resumen de las provisiones 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 asegurar que todas las leyes y regulaciones son aplicables y que todos los lineamientos de gobierno (local) se han observado.

Los casos de COVID-19 y la fuente de datos de fatalidad: European Centre for Disease Prevention and Control, 6 de mayo de 2020.

Sector de Alimentos, ejemplo de respuestas frente a COVID-19

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

- Una serie de medidas se están implementando, por ejemplo, para controlar y asegurar la transportación de y hacia el trabajo, entradas al centro de trabajo, saludo y política de bienestar, equipo de protección personal, distanciamiento físico y barreras, evitar el uso de equipo táctil, limpieza, ventilación y reforzar el lavado de manos.
- En un contexto de cafetería, el personal es informado sobre el distanciamiento físico de y para los clientes, así como mantener un flujo y un número máximo de personas dentro del local.
- En lugares de entrega de comida, algunas compañías llevan a cabo prueba de temperatura al personal de entrega y les ofrece equipo de protección personal especializado e instrucciones de trabajo, por ejemplo, realizar entregas al pie de calle para evitar el contacto con el cliente.
- Dos vías de canales de comunicación y herramientas: utilízalas para informar a las personas las políticas y protocolos. También usa la información que obtengas de los colegas, por ejemplo, de quienes han experimentado situaciones nuevas en el día a día en el trabajo y en las cuales estarías dispuesto a recibir asesoría.

Siguientes pasos:

La industria de recursos humanos está emitiendo una llamada a la acción para alcanzar a los grupos de interés relevantes y pedirles que se unan. Para empezar, los fundadores de la alianza invitarán a otras empresas del sector de RRHH; empleados, sindicatos y organizaciones no gubernamentales están invitadas a colaborar también. Al mismo tiempo, la alianza se acerca para apoyar a gobiernos y estimular e implementar estos esfuerzos.

El enfoque inicial será en compañías de los cinco sectores y los diez países y regiones. La coalición unirá a grupos de interés a nivel país en las siguientes semanas.

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

Contáctanos

Para unirse a la alianza, por favor contacta:

Randstad NV
Robbin Brugman
robbin.brugman@randstad.com

Adecco Group
Stephan Howeg
Stephan.Howeg@adecgroup.com

ManpowerGroup
Tomas Chamorro Premuzic
tomas.chamorroremuzic@manpowergroup.com

Para asuntos públicos, por favor contacta:

Randstad NV
Annemarie Muntz
annemarie.muntz@randstad.com

Adecco Group
Bettina Schaller
bettina.schaller@adecgroup.com

ManpowerGroup
Hans Leentjens
hans.leentjens@manpowergroup.com

Para prensa y medios, contacta por favor:

Randstad NV
corporate.communications@randstad.com

Adecco Group
media@adecgroup.com

ManpowerGroup
emma.almond@manpowergroup.com