

GUÍA PARA UNA NUEVA REALIDAD DE LAS RELACIONES LABORALES TRAS EL COVID-19*

GUIDE TO A NEW REALITY IN LABOR RELATIONS
AFTER COVID-19

GUIDE POUR UNE NOUVELLE RÉALITÉ
DE LA LÉGISLATION DU TRAVAIL APRÈS LA COVID-19

Jordi GARCÍA VIÑA**

RESUMEN: El objetivo de este trabajo es analizar las consecuencias que está teniendo en las empresas la pandemia del Covid-19, especialmente desde un punto de vista económico y de efectos sobre el empleo, en todo el mundo. Aunque la situación epidemiológica no es igual en todos los países, las medidas que se están aplicando son similares.

Además, se proponen una serie de medidas de salud pública y salud laboral que permiten la actividad económica y el control de la pandemia, con la finalidad de que continúen la actividad de las empresas sin que se incremente el desarrollo de la pandemia.

Finalmente, se aportan medidas de gestión de las personas que prestan servicios en las empresas en el futuro después del Covid-19, ya que son necesarios cambios en el desarrollo futuro de los recursos humanos.

Palabras clave: Covid-19, salud, relaciones laborales, gestión de personas.

ABSTRACT: The aim of this work is to analyze the consequences that the Covid-19 pandemic is having on companies, especially from an economic point of view and its effects on employment, throughout the world.

* Recibido el 5 de noviembre de 2020 y aceptado para su publicación el 13 de septiembre de 2021.

** Catedrático de Derecho del trabajo y de la seguridad social. Universidad de Barcelona, España.



Although the epidemiological situation is not the same in all countries, the measures that are being applied are similar.

In addition, some public health and H&S measures are proposed that allow economic activity and control of the pandemic, with the purpose of continuing the activity of companies without increasing the development of the pandemic.

Finally, some management measures are provided for the people working in companies in the future after Covid-19 because some changes are necessary in the future development of human resources.

Keywords: Covid-19, health, industrial relations, management.

RÉSUMÉ: L'objectif de ce travail est d'analyser les conséquences de la pandémie de Covid-19 sur les entreprises, notamment d'un point de vue économique et ses effets sur l'emploi, dans le monde. Bien que la situation épidémiologique ne soit pas la même dans tous les pays, les mesures appliquées sont similaires.

En outre, une série de mesures de santé publique et de santé au travail sont proposées qui permettent l'activité économique et la maîtrise de la pandémie, dans le but de poursuivre l'activité des entreprises sans accroître le développement de la pandémie.

Enfin, certaines mesures de gestion sont prévues pour les personnes qui fournissent des services dans les entreprises à l'avenir après Covid-19, car des changements sont nécessaires dans le développement futur des ressources humaines.

Mots-clés: Covid-19, santé, relations de travail, ressources humaines.

SUMARIO: I. *Los efectos de la pandemia.* II. *Visión de la Organización Internacional del Trabajo.* III. *Medidas en la Unión Europea.* IV. *Situación económica y del empleo.* V. *El objetivo fundamental es la protección de la salud.* VI. *Gestión de las personas en esta nueva realidad.* VII. *Bibliografía.*

I. LOS EFECTOS DE LA PANDEMIA

El coronavirus tipo 2 del síndrome respiratorio agudo grave o SARS-CoV-2 (Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2) es el cau-

sante de la enfermedad del coronavirus de 2019 denominado Covid-19, que se descubrió y aisló por primera vez en diciembre de 2019 en Wuhan (China). La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la existencia de riesgo de salud pública de interés internacional el 30 de enero, así como la consideración como pandemia el 11 de marzo de 2020.

En la actualidad, según el Center for Systems Science and Engineering (CSSE) de la Johns Hopkins University, la pandemia afecta a 190 países y territorios, habiéndose detectados más de 46,937 millones de casos y producido más de 1'207,28 mil muertos.¹

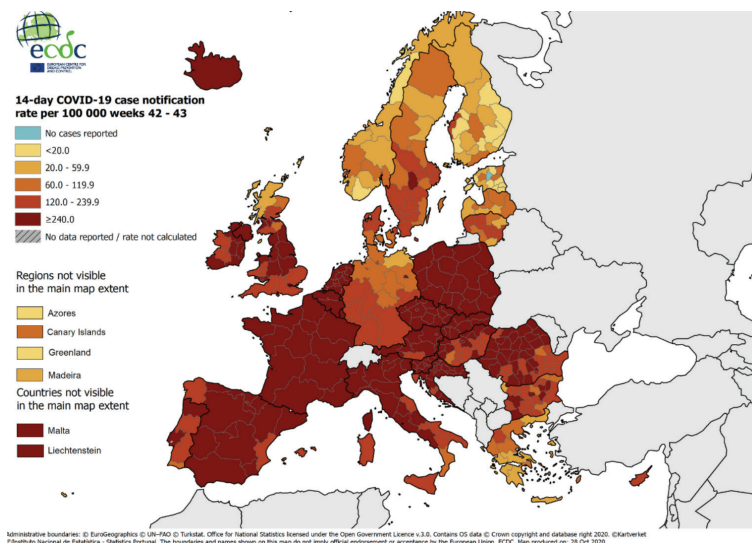
En cuanto a los datos de incidencia según los países, cabe mencionar los siguientes cuadros de países más afectados.

	<i>Afectados</i>
Estados Unidos	9'293,284
India	8'267,623
Brasil	5'554,206
Rusia	1'661,096
Francia	1'460,745
España	1'240,697
Argentina	1'183,131
Gran Bretaña	1'057,021
Colombia	1'004,308
México	933,155

	<i>Muertos por cada 100,000 habitantes</i>
Perú	107.77
Bélgica	103.71
España	77.48
Bolivia	76.99
Brasil	76.5
Chile	76.36
Ecuador	74.29
México	72.98
Argentina	71.07
Estados Unidos	70.88

¹ Disponible en: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>, y <https://tradingeconomics.com/country-list/coronavirus-recovered>.

Los datos, que son especialmente negativos, también se pueden observar si se compara por regiones en la Unión Europea, conforme al siguiente mapa.²



II. VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

La situación en el mercado de trabajo a nivel mundial está siendo realmente complicada, según la Organización Internacional del Trabajo, ya que se están produciendo muchos cierres de empresas y lugares de trabajo, pérdidas de horas de trabajo, confinamiento de trabajadores, afectación en la educación, formación técnica y profesional, así como en la capacitación en el puesto de trabajo y graves consecuencias en colectivos específicos.³

Ante esta situación, la OIT propone los siguientes cuatro pilares fundamentales para abordar esta crisis conforme a las normas internacionales del trabajo.⁴

² Disponible en: <https://www.ecdc.europa.eu/en/cases-2019-ncov-eueea>.

³ Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_755917.pdf.

⁴ Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_740981.pdf. En el mismo sentido, Naciones Unidas, disponible en: <https://>

Pilar 1 Estimular la economía y el empleo • Una política fiscal activa • Una política monetaria flexible • Préstamos y ayuda financiera a sectores específicos, incluido el sector de la salud	Pilar 2 Apoyar a las empresas, los empleos y los ingresos • Extender la protección social a toda la sociedad • Aplicar medidas de mantenimiento del empleo • Ofrecer a las empresas ayuda financiera/fiscal y otros medios de alivio
Pilar 3 Proteger a los trabajadores en el lugar de trabajo • Reforzar las medidas de SST • Adaptar las modalidades de trabajo (por ejemplo, el teletrabajo) • Prevenir la discriminación y la exclusión • Permitir el acceso a la sanidad para todos • Ampliar el recurso a una licencia remunerada	Pilar 4 Buscar soluciones mediante el diálogo social • Fortalecer la capacidad y la resiliencia de las organizaciones de empleadores y de trabajadores • Fortalecer la capacidad de los gobiernos • Fortalecer el diálogo social, la negociación colectiva y las instituciones y mecanismos de las relaciones laborales

III. MEDIDAS EN LA UNIÓN EUROPEA

La Unión Europea ha puesto en marcha toda una serie de mecanismos con la finalidad de ayudar a los Estados miembros a coordinar sus medidas nacionales, especialmente respecto a medidas para reparar los daños económicos y sociales ocasionados, como puede ser el Plan de Recuperación para Europa⁵ o el denominado Instrumento de Apoyo Temporal para Mitigar los Riesgos de Desempleo en una Emergencia (Support mitigating Unemployment Risks in Emergency, SURE).⁶

www.un.org/es/coronavirus/articles/impacto-covid-19-mercado-laboral, y https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/the_world_of_work_and_covid-19.pdf.

⁵ Disponible en: https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/recovery-plan-europe_es.

⁶ Reglamento (UE) 2020/672 del Consejo, de 19 de mayo de 2020, relativo a la creación de un instrumento europeo de apoyo temporal para atenuar los riesgos de desempleo en una emergencia (SURE) a raíz del brote de Covid-19.

Además, ha dictado una serie de textos normativos que durante este periodo han pretendido dar reglas para eliminar restricciones en el mercado de trabajo, especialmente en materia de libertad de circulación.⁷

En cuanto a los países de la Unión Europea, han tomado diferentes decisiones según sus legislaciones, pero se aprecian medidas comunes que son resumidas en este cuadro en las siguientes categorías y subcategorías.⁸

<i>Bloques de medidas</i>	<i>Medidas concretas</i>	<i>Países</i>
Medidas de protección del empleo	Evitación de despidos	España, Portugal, Italia, Grecia
	Suspensión del contrato de trabajo	Grecia, España, Portugal, Alemania
	Tiempo parcial/reducción de jornada	Suecia, Francia, Alemania, Eslovenia, Luxemburgo, Austria
	Trabajo estacional	Grecia
	Subsidio por desempleo	España, Bélgica, Francia, Luxemburgo, Suecia
	Suspensión + formación	Alemania, Hungría, Noruega
	Subsidio Covid-19	Irlanda, Eslovenia, Lituania, Malta
Subsidios	Salario garantizado	Holanda
	Tiempo parcial	Suecia, Francia
	Trabajadores con responsabilidades familiares	Irlanda, Bélgica, Luxemburgo, Austria, Malta, Polonia, Lituania, Bulgaria
	Para animar a los trabajadores a permanecer en casa	Suecia

⁷ Comunicación de la Comisión, directrices relativas al ejercicio de la libre circulación de los trabajadores (2020/C 102 I/03). Comisión Europea, Hoja de Ruta Común Europea para el levantamiento de las medidas de contención de la Covid-19 (2020/C 126/01); Comunicación de la Comisión, Por un enfoque gradual y coordinado de la restauración de la libertad de circulación y del levantamiento de los controles en las fronteras interiores — Covid-19; Comunicación de la Comisión, directrices sobre el restablecimiento progresivo de los servicios de transportes y la conectividad — Covid-19 (2020/C 169/02) y Recomendación (UE) 2020/1475, del Consejo, de 13 de octubre de 2020, sobre un enfoque coordinado de la restricción de la libre circulación en respuesta a la pandemia Covid-19.

⁸ Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/es/data/covid-19-eu-policywatch/database>. Sobre las medidas tomadas en países de América Latina: https://oiss.org/consulta-los-canales-oficiales-sobre-las-medidas-que-los-gobiernos-estan-llevando-a-cabo-contra-el-covid-19/?utm_campaign=bioiss-no-111&utm_medium=email&utm_source=acumbamail.

Mecanismos para la continuidad del negocio	Teletrabajo	Francia, Croacia, Malta, Eslovaquia, Luxemburgo, España, Portugal, Italia, Luxemburgo, Austria, Finlandia, Polonia, Portugal
	Incremento de horas de trabajo/suspensión de permisos y licencias	Finlandia, Francia, Grecia, Luxemburgo
	Exención del pago de cotizaciones a la seguridad social	España, Eslovaquia
	Subsidio para autónomos	España, Lituania, Holanda, Finlandia, Noruega, Austria, Portugal, Polonia,
	Flexibilización de los despidos	Finlandia
	Subsidios para las empresas	Alemania, Italia
	Subsidios para Pymes	Holanda, España, Finlandia, Croacia, Italia, Alemania, Reino Unido, Bulgaria.
Medidas de salud laboral	General	Francia, Austria, Bélgica
	Reincorporación al puesto de trabajo	Irlanda, Grecia, Austria, Eslovenia, Italia, España

IV. SITUACIÓN ECONÓMICA Y DEL EMPLEO

La repercusión generalizada de la pandemia del Covid-19, así como las diferentes medidas de suspensión de diversas actividades económicas que se están adoptando desde el principio de la extensión de la pandemia, están ocasionando una drástica contracción de la economía mundial. Según el informe de Perspectivas Económicas Mundiales del Banco Mundial, las previsiones que habían realizado para el año 2020 deben ser reducidas en 5.2%, encontrándonos en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial.⁹

Si se separan estos datos, según la tipología de los países, se espera que en las economías avanzadas se produzcan relevantes distorsiones en la oferta y

⁹ Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects#:~:text=Las%20proyecciones%20de%20referencia%20pronostican,desarrollo%20se%20retraer%C3%A1n%20este%20a%C3%B1o.>

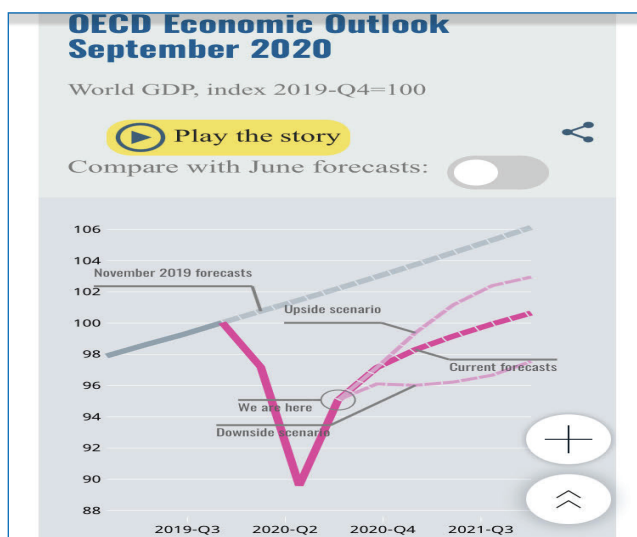
en la demanda internas, que puede llegar a alcanzar el 7%, mientras que en el grupo de mercados emergentes y economías en desarrollo, la contracción pueda suponer 2.5%. Es evidente que estos datos serán especialmente negativos en aquellos países que estén siendo más afectados por la pandemia, por ejemplo, gran parte de los países de la Unión Europea, así como aquellos que presentan una gran dependencia del comercio internacional, del turismo o de la circulación de los productos básicos.

Todo ello, sin poder saber dónde está el final de esta crisis, que se alcanzará cuando se tenga una vacuna o se logre una cura.

Además, también cabe citar otros aspectos macroeconómicos de gran calado como el incremento de la deuda pública, caída de los precios, descenso de la variación anual de la producción industrial y de las ventas del comercio minorista, así como un efecto muy relevante en determinados sectores económicos, especialmente en el turismo. Entre los efectos microeconómicos, se puede hacer referencia a las importantes tensiones de tesorería para muchas empresas.

Gobiernos y ciudadanos son cada vez más conscientes del impacto de la pandemia y del reto que va a suponer volver a la normalidad. La Comisión Europea publicó el pasado 6 de mayo sus previsiones de primavera, que anticipaban una caída del PIB de la Unión Europea del 7.7%. Los países del sur acusarán un mayor impacto y se recuperarán con mayor lentitud, al ser más dependientes del turismo y presentar una estructura empresarial más atomizada. Estos países, además, son los que presentan una posición fiscal más vulnerable y, por tanto, con menor capacidad de endeudamiento para llevar a cabo políticas de estímulo.¹⁰ En todo caso, los escenarios son totalmente inciertos, como se aprecia en el siguiente gráfico.

¹⁰ Disponible en: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10663774/2-30102020-BP-EN.pdf/94d48ceb-de52-fc90-aa3d-313361b761c5>.



FUENTE: World GDP, index 2019.

Así, son varias las instituciones, como el Fondo Monetario Internacional, los que han propuesto la adopción de una serie de medidas extraordinarias, como duplicar la capacidad de desempleo de fondos de emergencia, la reforma del Fondo Fiduciario para alivio y contención de catástrofes, incrementar la financiación a través el Fondo Fiduciario para el crecimiento y la lucha contra la pobreza, suspender el reembolso de deudas de países pobres o crear una línea de liquidez a corto plazo.¹¹

En todo caso, es necesario evitar una recesión prolongada, un alto endeudamiento y se ha de proteger la estabilidad financiera, teniendo como objetivo fundamental el aumento de la productividad en las empresas. Es imprescindible, en palabras de la OCDE, restaurar la confianza.¹²

Esta situación económica está teniendo repercusiones extraordinarias en el mercado de trabajo, ya sea por incremento del desempleo o por pérdida de horas de trabajo que se asocia con disminución de salario. Además, existe un riesgo alto, especialmente si la situación se alarga durante mucho tiempo o se complica el escenario de la pandemia, que los efectos negativos sean aún mayores.

Hay que tener en cuenta que la mayor parte de los países han tomado medidas, a los efectos de controlar la pandemia, de cierre de actividades econó-

¹¹ Disponible en: <https://www.imf.org/es/Topics/imf-and-covid19>.

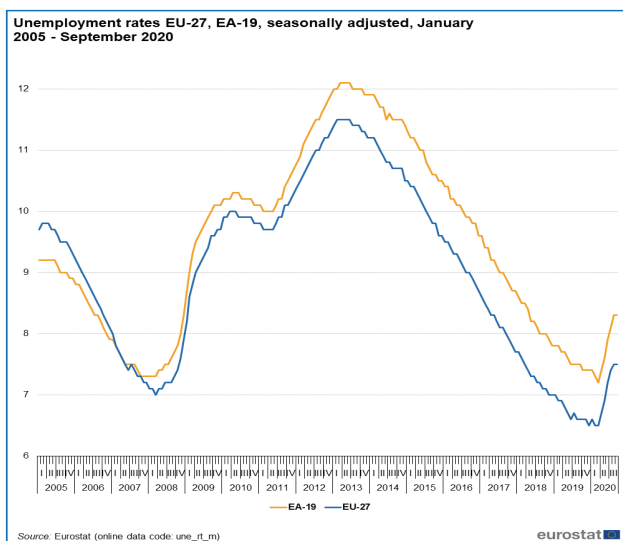
¹² Disponible en: <https://www.oecd.org/economic-outlook/>.

micas, lo que ha tenido un efecto devastador en el mercado de trabajo, tanto en los mercados de productos como de servicios. De hecho, según Naciones Unidas, alrededor del 94% de los trabajadores del mundo viven en países en los que se ha aplicado algún tipo de medida de cierre de actividades.¹³

Además, se detectan especiales riesgos en sectores informales, actividades culturales, transporte, restauración, comercio, manufacturas y actividades administrativas, afectando sobre todo a los trabajadores jóvenes.

Los efectos sobre el empleo o desempleo también son muy preocupantes. Si se analizan datos de la Unión Europea (27), se estima que en septiembre de 2020 estaban desempleados 15,990 millones de personas. En comparación con el mes anterior, el número de desempleados había aumentado en 42,000 y si se compara con septiembre de 2019, el desempleo aumentó en 1,811 millones.

En ese mismo mes, la tasa de desempleo desestacionalizada era del 8.3%, siendo la misma que el mes anterior y habiéndose incrementado (7.5%) desde septiembre de 2019.¹⁴



FUENTE: Eurostat (online data code: une_rt_m).

¹³ Disponible en: <https://unsdg.un.org/resources/policy-brief-world-work-and-covid-19>.

¹⁴ Disponible en: https://ec.europa.eu/enrostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics#Unemployment_in_the_EU_and_the_euro_area.

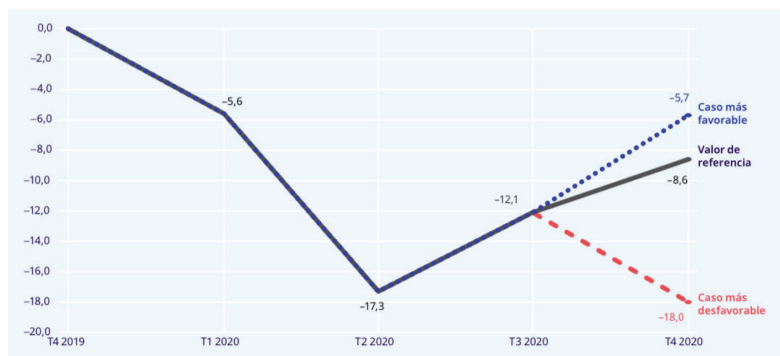
En dicho mes, 2,995 millones de jóvenes (menores de 25 años) estaban desempleados, habiendo alcanzado la tasa de desempleo juvenil el 17.1%, frente al 17.8 % del mes anterior. En comparación con septiembre de 2019, el desempleo juvenil aumentó en 259,000 personas.

Además, la tasa de desempleo de las mujeres era del 7.9%, estable en comparación con agosto de 2020, mientras que la tasa de desempleo de los hombres era del 7.1% en septiembre de 2020, también sin cambios respecto del mes anterior.

Finalmente, según la OIT, la pandemia ha supuesto una relevante disminución de las horas de trabajo en todo el mundo, con la consiguiente reducción de los salarios de los trabajadores que se han visto afectados por estas medidas. Esta reducción se ha cuantificado en 10.7% del total de los ingresos, si se comparan los meses de 2020 con el mismo periodo del año anterior.

La mayor reducción ha tenido lugar en los países de ingresos medianos bajos, en los que la pérdida de ingresos provenientes del trabajo ha supuesto el 15.1% y ha afectado más a mujeres que a hombres. De hecho, todas las previsiones apuntan a que la pérdida de horas de trabajo va a continuar durante todo el año, como se observa en el siguiente gráfico.¹⁵

PÉRDIDA DE HORAS DE TRABAJO ESTIMADA PARA LOS TRES PRIMEROS TRIMESTRES DE 2020 Y PREVISIONES PARA EL CUARTO TRIMESTRE DE DICHO AÑO A ESCALA MUNDIAL (PORCENTAJE)



FUENTE: ??????

¹⁵ Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_755917.pdf.

Ahora bien, es cierto que ha habido un número relevante de países que ha previsto supuestos de sustitución de rentas, normalmente por medio de prestaciones por desempleo —aunque suelen ser pocos y concentrados regionalmente— en la Unión Europea.

V. EL OBJETIVO FUNDAMENTAL ES LA PROTECCIÓN DE LA SALUD

La pandemia del Covid-19 ha tenido, entre sus consecuencias, el traslado a las empresas de la obligación de proteger la salud, tanto la denominada pública, como la relativa al concreto puesto de trabajo, de los trabajadores, así como de otros sujetos que participan en la actividad económica, como pueden ser clientes, público, trabajadores de empresas auxiliares, independientes, etcétera.

Este deber se predica de todas las empresas y a los efectos de una reincorporación progresiva a los puestos de trabajo, es fundamental que tengan en cuenta los siguientes objetivos:

- Compromiso con la seguridad y la salud.
- Garantizar que se cumple con la regulación en materia de seguridad y salud de los trabajadores, de los colaboradores y de empresas vinculadas por el proceso productivo.
- Garantizar la seguridad de los clientes, proveedores y demás relacionados con los servicios prestados.
- Evitar/reducir riesgos de bajas laborales ocasionadas por contagios.
- Recuperar la actividad empresarial como habitual, sinergias de equipos y trabajo.
- Mantener la confianza/reputación social de todos los sujetos involucrados en el proceso.
- Estar preparados para afrontar futuras situaciones.

Entre estas medidas, hay que distinguir entre medidas relativas a salud pública y medidas de salud laboral o prevención de riesgos laborales.

1. *Medidas de salud pública*

En la mayoría de los países, ya sea por medio de normas nacionales o regionales, se han hecho leyes cuyo objetivo es establecer medidas de prevención y contención frente a la crisis sanitaria, así como prevenir posibles rebrotes.

Entre las medidas de salud pública cuyos objetivos buscan evitar la generación de riesgos de propagación del Covid-19, así como la propia exposición a dichos riesgos y que son exigibles tanto a los ciudadanos como a las empresas, se ha puesto en una posición preminente el uso obligatorio de las mascarillas, también en los centros de trabajo, aunque sea posible garantizar el mantenimiento de una distancia de seguridad interpersonal.¹⁶

Sin embargo, hay que tener en cuenta que hay países donde su uso no se considera un cumplimiento del deber de proporcionar a los trabajadores un equipo de protección individual (EPI), salvo en determinados puestos de trabajo, como las actividades sanitarias.¹⁷

De la misma manera, las empresas deben adoptar medidas de ventilación, limpieza y desinfección adecuadas a las características e intensidad de uso de los centros de trabajo, así como poner a disposición de los trabajadores agua y jabón, o geles hidroalcohólicos o desinfectantes con actividad virucida.

Además, hay tres medidas que han de tenerse en cuenta, posiblemente con mayor atención después de la aparición de los rebrotes, que puede suponer, en algunos casos, modificación de las condiciones laborales de los trabajadores, por lo que puede requerir negociación y acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores.¹⁸

- Garantizar el mantenimiento de una distancia de seguridad interpersonal mínima entre los trabajadores, pudiendo o debiendo reordenar los puestos de trabajo y la organización de los turnos, así como el uso de los lugares comunes.

Se trata de una obligación de distancia interpersonal de medición perimetral, tanto en estático como en dinámico y cuando no sea posible, se supone que se aplica la obligación general de la mascarilla, aunque se puede sustituir por medidas colectivas, por ejemplo, mamparas. En el caso que sean supuestos en los que hay trabajadores y terceros, se aplica la distancia de seguridad interpersonal, por ejemplo, en reuniones.

Sin embargo, *a priori*, no hay ninguna limitación en relación con aforos, por ejemplo, en ascensores o lavabos o impedimento de apertura de zonas comunes, como salas de descanso o comedores.

¹⁶ Disponible en: https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_745549/lang-en/index.htm.

¹⁷ Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/1114375/wearing-a-face-mask-outside-in-european-countries/#statisticContainer>.

¹⁸ Disponible en: https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_753623/lang-es/index.htm.

- Adoptar medidas para evitar la coincidencia masiva de personas, tanto trabajadores como clientes o usuarios, durante las franjas horarias de previsible mayor afluencia.
En esta línea, hay que establecer medidas de entrada y salida escalonada de los trabajadores y en los establecimientos abiertos al público, se debe garantizar un aforo limitado que debe permitir cumplir con las medidas de las autoridades sanitarias respecto a las distancias de seguridad.
Cuando sea posible, se debe fomentar la habilitación de mecanismos de control de acceso en las entradas de los locales. Este control de acceso debe garantizar el cumplimiento estricto del aforo máximo. Cuando sea de aplicación, se establecerán medidas para organizar a los clientes que permanezcan en el exterior del establecimiento en espera de acceder a él cuando lo permita el aforo. Todo el público, incluido el que espera en el exterior del establecimiento, debe guardar rigurosamente la distancia de seguridad. Se informará claramente a los clientes sobre las medidas organizativas y su obligación de cooperar en su cumplimiento.
- Adoptar medidas para la reincorporación progresiva de forma presencial a los puestos de trabajo y la potenciación del uso del teletrabajo.¹⁹
No queda claro si se trata de una recomendación o una obligación por lo que es difícil determinar cómo se articula. En todo caso, parece que no es una causa legal para modificar las condiciones de los contratos de manera unilateral por parte del empresario.

El incumplimiento de estas medidas de prevención y de las obligaciones cuando constituyan infracciones administrativas en salud pública, será sancionado por las autoridades competentes.

Es posible que las autoridades sanitarias continúen dictando normas que afecten, de manera directa o indirecta, a los centros de trabajo, por lo cual las empresas han de seguir de manera atenta estas regulaciones, teniendo en cuenta que, según las medidas tomadas, las empresas van a sufrir afectaciones muy importantes, por ejemplo cuando se considera que una actividad económica supone un claro peligro para la escalada de la pandemia y se clausura

¹⁹ Disponible en: https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS_747075/lang-en/index, disponible en: [htm.https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/publications/WCMS_743447/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/publications/WCMS_743447/lang-en/index.htm), disponible en: https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf.

la actividad o si se produce un confinamiento de la población en donde la empresa tiene un centro de trabajo.²⁰

2. *Medidas de salud laboral*

El fundamento de las normas de prevención de riesgos laborales es la protección de la salud del trabajador frente a cualquier riesgo que pueda sufrir en la empresa.²¹

1. *¿Cuáles son las principales obligaciones de la empresa para prevenir el contagio del Covid-19?*

- Proteger la salud del trabajador frente a cualquier riesgo que pueda sufrir en la empresa.
- Incluir el riesgo de pandemia en la evaluación de riesgos, así como en el plan de prevención. El empresario debe adoptar las medidas que estime oportunas para cumplir con este deber, no sólo respecto a las actividades desarrolladas en el centro de trabajo, sino también en los desplazamientos del domicilio al centro o por otras razones, especialmente si no se realizan en un sistema de transporte privado.²²
- Diseñar un plan de información, comunicación y formación. El contenido ha de ser claro, de fácil comprensión y cumplimiento, asegurándose que llegan a todos los destinatarios (trabajadores propios, de las empresas auxiliares, las personas puestas a disposición y a los trabajadores autónomos, en ambos casos que presten servicios en los centros de trabajo) y ha de mostrar evidencias de su implantación, por ejemplo, por medio del uso de carteles y señalización.
- Implementar un protocolo de prevención y control en aquellos casos que pueda existir mayor riesgo de contacto.²³ En este caso, la empresa

²⁰ Declaración de la Comisión tras la presentación de la Directiva (UE) 2020/739 de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo en lo que respecta a la prevención y la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores expuestos o que puedan estar expuestos al SARS-CoV-2 (2020/C 212/03). DOUE C 212/8, de 26 de junio de 2020.

²¹ Disponible en: <https://www.osha.gov/Publications/OSHA3990.pdf>.

²² Disponible en: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/covid-19-back-to-work-checklist.aspx>.

²³ Disponible en: <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/Protocollo-24-aprile-2020-condiviso-misure-di-contrasto%20Covid-19.pdf>.

está obligada a consultar con los delegados de prevención, así como con el comité de seguridad y salud.

- Establecer canales de comunicaciones oportunos frente a notificación de casos sospechosos.
- Cumplir con las recomendaciones que realicen los servicios de prevención.
- Suministrar equipos de protección individual idóneos.
- Reforzar las medidas de limpieza, prevención y autocuidado en los centros de trabajo, prestando especial atención en la limpieza y desinfección frecuente de objetos que sean de contacto común.

2. *¿Puede hacer la empresa controles de contagio a los trabajadores?*

Uno de los aspectos que más polémica han planteado se refiere a la obligatoriedad de los trabajadores de aceptar la realización de cualquier tipo de prueba para detectar el Covid-19 en el momento que el trabajador se reincorpora al trabajo, ya sea después de estar en un expediente, de vuelta de supuestos de teletrabajo o de las vacaciones.²⁴

Si bien es cierto que la vigilancia de la salud se ha configurado de manera general como una obligación que requiere aceptación por parte del trabajador, el riesgo elevado de contagio actual legitima que el empresario, con los límites pertinentes, pueda exigir la realización de estas pruebas. Esta misma argumentación también es aplicable en relación con los trabajadores autónomos y los de empresas auxiliares.

3. *¿Cómo se gestionan los colectivos especialmente sensibles?*

La empresa debe garantizar de forma específica la protección de los trabajadores que, por sus propias características personales o estado biológico, sean especialmente sensibles a los riesgos derivados del trabajo, habiéndose incluido en este colectivo a personas con diabetes, enfermedad cardiovascular, incluida hipertensión, enfermedad pulmonar crónica, inmunodeficiencia, tratamientos oncológicos en fase de tratamiento activo, embarazo o mayores de 60 años.²⁵

El servicio sanitario competente debe evaluar la presencia de estas personas, establecer la naturaleza de especial sensibilidad y emitir un informe sobre

²⁴ Disponible en: <https://www.gov.uk/check-how-to-return-to-work-safely>.

²⁵ Disponible en: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_729.

las medidas de adaptación y protección. Igualmente, se debe determinar si existe la posibilidad de adaptar el puesto de trabajo mediante la protección adecuada que evite el contagio, o bien la reubicación en otro puesto exento de riesgo de exposición en la misma empresa.

Si la empresa no puede garantizar una protección efectiva y específica de estos trabajadores, los servicios médicos deben elaborar un informe en el que deje constancia la condición de colectivo de riesgo y que por parte de la empresa existe la imposibilidad de adaptación del puesto de trabajo, de una protección adecuada o una reubicación en un puesto exento de riesgo de exposición, a los efectos de una hipotética prestación de incapacidad temporal.

4. *¿Qué hacer en supuestos de pluralidad de empresas?*

En supuestos de pluralidad de empresas en un mismo centro, debe existir una coordinación entre las mismas y todas deben cooperar en la aplicación de las medidas en relación con el Covid-19, así como el establecimiento de los medios de coordinación que sean necesarios.

Asimismo, el empresario titular del centro de trabajo debe adoptar las medidas necesarias para que aquellos empresarios que desarrollen actividades en su centro de trabajo reciban la información y las instrucciones adecuadas, en relación con los riesgos existentes del virus en el centro de trabajo y con las medidas de protección y prevención correspondientes, así como sobre las medidas de emergencia a aplicar, para que pueda trasladar esta información a sus respectivos trabajadores.

Las empresas que externalicen con otras la realización de obras o servicios correspondientes a la propia actividad de aquéllas y que se desarrollen en sus propios centros de trabajo, deben vigilar el cumplimiento por dichos contratistas y subcontratistas de la normativa relativa al Covid-19.

5. *¿Cuáles son las principales obligaciones del trabajador?*

Las medidas de protección básicas que deben ser tenidas en cuenta por los trabajadores, con base en el deber de velar por su propia seguridad y salud, así como por las de aquellas personas a quienes pueda afectar su actividad, debiendo cooperar con la empresa para que pueda garantizar unas condiciones de trabajo seguras, son las siguientes:

- Lavarse las manos con frecuencia con un desinfectante de manos a base de alcohol, o con agua y jabón.
- Al toser o estornudar, hay que cubrirse la boca y la nariz con el codo flexionado o con un pañuelo; tirar el pañuelo inmediatamente y lavarse las manos con un desinfectante de manos a base de alcohol, o con agua y jabón.
- Mantener la distancia social entre el trabajador y las demás personas, particularmente aquellas que tosan, estornuden y tengan fiebre.
- Evitar tocarse los ojos, la nariz y la boca.
- En caso de tener fiebre, tos y dificultad para respirar, solicitar atención médica.
- Cumplir con las medidas de prevención adoptadas por el empresario.
- Asistir a la formación que realice el empresario.
- Utilizar elementos de protección personal y responder por el cuidado de dichos elementos.

6. *¿Tiene el trabajador la obligación de poner en conocimiento a la empresa que ha tenido un contacto casual o estrecho con un caso de Covid-19?*

Los trabajadores, en virtud de la obligación que tienen, no sólo de velar por su seguridad y salud, sino también de sus compañeros y cooperar con la empresa, deben informar a su empleador de este contacto.

Aunque en virtud del principio de protección de la intimidad, no existe obligación del trabajador de informar sobre el diagnóstico, en aras del derecho a la protección de la salud de todos los trabajadores, así como la defensa de la salud de toda la población, en el caso de contagio por Covid-19, sí debe comunicar esta circunstancia de manera expresa a la empresa.

7. *¿Qué hacer en caso de detección de un contagio de Covid-19?*

Es necesario contar con un protocolo en el que se aborden las distintas situaciones que debe enfrentar la empresa, así como los pasos a dar. Es fundamental que este protocolo haya sido realizado en colaboración con las entidades colaboradoras en prevención que existan en la empresa y tengan conocimiento los representantes de los trabajadores, si la norma así lo exige.²⁶

²⁶ Disponible en: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/guidance-business-response.html>.

Se deben establecer mecanismos de actualización permanente del mismo, así como en cada momento en que se produzca la detección de un contagio.

Este protocolo debe ser conocido por los trabajadores utilizando las acciones de información o formación que se estimen oportunas.²⁷

VI. GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN ESTA NUEVA REALIDAD

Los trabajadores, las empresas y el mercado de trabajo en general van a continuar afrontando situaciones complicadas durante los próximos meses, tanto desde un punto de vista sanitario —rebotes dentro de los territorios, situación en otros países, carrera por la obtención de la vacuna, etcétera— así como desde un punto de vista económico, con la caída del PIB, el aumento del endeudamiento, el descenso del consumo, la difícil temporada turística de 2020 y las incógnitas para 2021, los problemas de tesorería de las empresas, la falta de liquidez o el incremento del desempleo.

Frente a la situación en la que nos encontramos, las empresas necesitan tomar decisiones estratégicas en relación con su modelo en el que van a tener un protagonismo fundamental, aspectos como el mantenimiento o la mejora de la productividad, para lograr mayor eficiencia, el incremento de la flexibilidad, la conciliación de la vida laboral y familiar, la necesidad de atracción y retención del talento, la mejora de la empleabilidad y del compromiso de los empleados, elementos de responsabilidad social corporativa, así como la consecución de un ambiente de trabajo seguro.²⁸

Los mecanismos que tienen las empresas para conseguir los objetivos son variados y dependen, en cada caso, de la situación concreta de cada una de ellas, teniendo en cuenta que las principales variables económicas a considerar en el nuevo escenario son las siguientes:

- Ciclo del negocio.
- Ingresos *vs.* tesorería (amortizaciones de capital).
- Mecanismo de liberación de tesorería (costes fijos *vs.* costes variables *vs.* beneficios sociales).
- Umbral de rentabilidad considerando el índice de ocupación/ingreso/costes.

²⁷ Disponible en: <https://osha.europa.eu/es/publications/covid-19-back-workplace-adapting-work-places-and-protecting-workers/view>.

²⁸ Disponible en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/hr-says-talent-is-crucial-for-performance-and-the-pandemic-proves-it>.

- Impacto económico de la paralización de actividad durante el estado de alarma.
- Estructura de la plantilla *vs.* subcontratación.
- Necesidad de flexibilidad.

En este escenario, son tres las ideas fundamentales que las empresas han de tener en cuenta en los próximos meses.

- Las principales materias sobre las que debemos trabajar van a situarse en los aspectos de tiempo de trabajo, salud pública y laboral, además de flexibilidad.
- Las compañías van a continuar funcionando y los trabajadores van a seguir trabajando, de manera desigual, todos teniendo en cuenta los retos de los próximos meses, que van a estar muy ligados a la situación epidemiológica y económica.
- Hemos de estar preparados para hacer frente a las nuevas situaciones, tanto de salud como económicas. Esto significa que hemos de conocer, después de haber llevado a cabo los análisis que se necesiten, las medidas y los procedimientos que deberán aplicarse en cada caso, todo ello teniendo en cuenta el valor fundamental del acuerdo en las relaciones laborales.

Así, es fundamental que las empresas cuenten con un plan de “reincorporación” que debe contar con dos fases, a corto y mediano plazos, y que debe fundamentarse en dos pilares: gestión de las relaciones laborales y protección de la salud.²⁹

Las empresas, como repuesta a la crisis sanitaria y económica ocasionada por el Covid-19, se han de dirigir con una hoja de ruta que se ha de caracterizar por cuatro fases cuyo nombre empieza con R:

- Reacción. Es fundamental responder a los retos inmediatos, los que van surgiendo en el día a día y que requieren respuestas inmediatas.
- Resiliencia. Han de demostrar su resistencia frente a estas situaciones por medio de la gestión de las incertidumbres que van surgiendo.
- Recuperación. Tienen vocación de duración, por lo que es necesario que en esta situación identifiquen nuevas oportunidades de negocio.

²⁹ Disponible en: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/04/covid-19-insurance-operations-challenges.html>.

- Nueva Realidad. Las empresas se mueven para adaptarse a la nueva realidad.

En todo caso, los retos para la gestión de las personas se pueden resumir en las siguientes cuestiones:

- Gestionar el talento, identificar los riesgos y responder de manera inmediata al cambio.
- Acompañar a los trabajadores en la gestión del entorno incierto en el que se mueven, tanto en la empresa como en sus actuaciones ciudadanas.
- Participar y facilitar la identificación de nuevas oportunidades, tanto en las actividades económicas como en la gestión de las personas.
- Impulsar nuevas formas de trabajo que permitan dar solución a las nuevas soluciones.

De esta manera, ante la nueva realidad y la necesidad de impulsar nuevas formas de trabajo, se proponen las siguientes medidas de gestión de personas.

1. Revisión de la agenda en la gestión de las personas

Este objetivo forma parte de la estrategia de negocio ante la nueva realidad, en la que prima el impulso de la transformación.

Es fundamental alinear la estrategia de la gestión de las personas con la estrategia de negocio de la empresa en esta nueva realidad. Con esta idea, es fundamental liderar el despliegue de la agenda de las personas que prestan servicios en la empresa, especialmente los trabajadores, para promover la colaboración, la conectividad y las nuevas formas de trabajo.

En definitiva, se debe impulsar el liderazgo y contar con equipos capacitados y alineados para alcanzar los objetivos de la agenda de la nueva realidad que cada empresa quiera determinar, según sus circunstancias.

2. Simplificar las estructuras organizativas

Es necesario, ante esta nueva realidad, romper con formatos antiguos y transformar las estructuras tradicionales, teniendo en cuenta que este cambio puede tener diferentes niveles y ámbitos de actuación.³⁰

³⁰ Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2020/06/07/hrs-compelling-new-role-in-response-to-the-coronavirus/?sh=4f17caf07f8e>.

Se debe impulsar la colaboración, la organización con total conexión, así como simplificar la estructura, todos los modelos operativos presentes y las formas de trabajo con la que se desarrolla la actividad económica en la empresa.

Además, es fundamental optimizar los costes derivados de la simplificación organizativa en estructura y en procesos, así como en el aspecto de la colaboración entre empresa y sus trabajadores, sin descuidar a las personas que, sin tener una relación laboral, intervienen en los diferentes procesos, por ejemplo, respecto a las empresas auxiliares.

3. *Nuevas formas de gestión del desempeño de los equipos*

Es fundamental empoderar y reconocer la consecución de los objetivos que se determinan para los equipos de trabajo, en detrimento de culturas organizativas en las que el presencialismo es la regla general. Para conseguir este objetivo, se debe dar mayor peso a los objetivos que fueron diseñados con carácter previo y han sido cumplidos. En este caso, y para la mayor eficacia de este nuevo sistema, ha de existir un *feedback* entre empresa y trabajadores más frecuente y, de ser posible, más informal.

El resultado de esta comunicación ha de presentar mayor correlación entre la frecuencia del contacto entre las personas y el proceso de mejora continua del desempeño.³¹ Para esto es necesario que los indicadores de desempeño estén alineados con los objetivos del negocio y que se produzca una correcta sostenibilidad en el desempeño de la organización, los equipos y las personas.

4. *La relevancia de la flexibilidad*

Es fundamental contar con elementos de flexibilidad que contribuyan claramente a la mejora de la productividad, desde un punto de vista personal y organizativo. En este proceso ha de estar presente la transformación de la cultura y se debe buscar y aplicar políticas y procesos más ágiles.³²

Las empresas han de estar preparadas no sólo para dar respuesta al negocio, sino también para adaptar su actividad a la nueva situación y los trabaja-

³¹ Disponible en: <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/05/22/the-impact-of-covid-19-on-human-resource-management-avoiding-generalisations/>.

³² Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/gcnetworkforcestrategieshatputyourpeoplefirstESP.pdf>.

dores han de contar con los recursos necesarios para contribuir a la transformación digital y al uso de tecnologías flexibles.

En este proceso, se debe buscar la mayor resiliencia de la dirección de las empresas y de los trabajadores para desarrollar, asegurar e incrementar la continuidad del negocio.

5. *El nuevo rol de la dirección*

Las personas que detentan la dirección de las empresas han de tener una nueva función que debe ser más abierta en el sentido de aprovechar las diferentes capacidades de las personas que se encuentran en la empresa, allí donde estén y generar todos los recursos existentes para maximizarlas.

Es necesario desarrollar una nueva empatía y dar un paso atrás y ponerse en la piel de los trabajadores, así como del resto de personas que interaccionan en la empresa, para poder analizar el cambio de la empresa en esta nueva realidad desde esta perspectiva más global, así como el impacto en su día a día.

De la misma manera, se han de desarrollar competencias vinculadas a la curiosidad, donde se practique la escucha activa, donde se pregunte y se responda en un mismo nivel para que se pueden identificar los posibles obstáculos, así como las oportunidades y soluciones.

En este nuevo orden, la resiliencia es un reto. Es imprescindible mantener el rumbo superando las resistencias a la transformación y convirtiendo los errores en oportunidades de aprendizaje para el éxito, tanto de la dirección como de los propios trabajadores.³³

Finalmente, no se puede olvidar la importancia de la humildad, de manera que la dirección ha de mostrar apertura para poder recibir un *feedback* totalmente sincero por parte de los trabajadores u otras personas que intervengan en el proceso económico, que permita identificar vulnerabilidades y dar visibilidad a otras personas.

6. *Gestión de la experiencia de los trabajadores*

Es necesario conseguir un mayor compromiso de los equipos, así como mayor capacidad de gestión del cambio en un entorno de incertidumbre como es el de la nueva realidad. Para ello, se debe apoyar y dar soporte a los trabajadores en esta situación anómala y de clara incertidumbre, tanto sanitaria como económica.

³³ Disponible en: <https://www.pwc.es/es/covid/assets/recursos-humanos-covid.pdf>.

Es evidente que una mejor experiencia genera compromiso y mejora la relación con el negocio de la empresa, contribuyendo a su continuidad, así como a su expansión.

No se puede olvidar que una buena gestión de la experiencia y de las capacidades de los trabajadores impacta de manera muy positiva en la retención del talento y puede ser una de las claves para la fidelización de los trabajadores en situaciones poscovid-19.³⁴

7. Acelerar la automatización de los procesos

Los procesos deben ser analizados para conseguir una mejor gestión, en la que su automatización tendrá un papel protagonista. Este cambio se ha de dar en la tecnología que utiliza la empresa, así como en su estructura, roles y capacidades.

Para conseguir este objetivo es fundamental optimizar el modelo operativo, desde el punto de vista de funciones y formas de trabajo, contribuyendo a la mejora de la eficiencia organizativa. En este tránsito es fundamental conseguir la reducción del tiempo dedicado a las tareas transaccionales, reorientando la operativa del equipo humano hacia actividades de mayor valor añadido.

Se debe conseguir impulsar y reforzar la mentalidad digital, tanto de la dirección como de los trabajadores, para optimizar los recursos digitales implantados y lograr su máxima eficacia. Este proceso ha de tener una continua retroalimentación en la que se revisen los diferentes ámbitos funcionales y aprovechar al máximo el impacto de esta digitalización.

8. Digitalizar el aprendizaje y el desarrollo

Este proceso de digitalización ha de poner el foco en la formación *online*, así como en el desarrollo de nuevas capacidades digitales.

Es necesario incrementar y mejorar la experiencia de aprendizaje de los trabajadores por medio de marcos flexibles y nuevas plataformas digitales de aprendizaje. En esta misma línea, se debe impulsar el desarrollo de nuevas capacidades digitales en los equipos humanos, así como el impulso de nuevas herramientas, que permitan un mayor desarrollo de las nuevas formas de colaborar y gestionar equipos, en la línea que está asumiendo el teletrabajo durante la pandemia.

³⁴ Disponible en: <https://home.kpmg/cr/es/home/tendencias/2020/03/gestion-impacto-covid-19/rol-departamento-recursos-humanos.html>.

VII. BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, “Covid-19: vuelta al trabajo - Adaptar los lugares de trabajo y proteger a los trabajadores”, 24 de abril de 2020.

BANCO MUNDIAL, *Global Economic Prospects*, junio de 2020.

“Covid-19 Estrategias prácticas de capital humano que ponen de primero a la gente”, *Deloitte*, disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/gxworkforcestrategiesthatputyourpeoplefirstESP.pdf>.

“Covid-19 EU PolicyWatch database”, Eurofound, disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19-eu-policywatch>.

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, “El FMI y el Covid-19”, disponible en: <https://www.imf.org/es/Topics/imf-and-covid19>.

KPMG, “El rol de recursos humanos en tiempos de crisis”, disponible en: <https://home.kpmg/cr/es/home/tendencias/2020/03/gestion-impacto-covid-19/rol-departemanto-recursos-humanos.html>.

LONDON SCHOOL OF ECONOMICS, “The Impact of Covid-19 on Human Resource Management: Avoiding Generalizations”, disponible en: <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/05/22/the-impact-of-covid-19-on-human-resource-management-avoiding-generalisations/>.

MCKINSEY, “H. R. Says Talent is Crucial for Performance —and the Pandemic Proves it”, 27 de junio de 2020, disponible en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/hr-says-talent-is-crucial-for-performance-and-the-pandemic-proves-it>.

OECD, *Economic Outlook*, Interim Report September 2020, disponible en: <https://www.oecd.org/economic-outlook/september-2020/>.

ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS, “La ONU pide medidas para amortiguar el impacto del COVID-19 en el mercado laboral”, disponible en: <https://www.un.org/es/coronavirus/articles/impacto-covid-19-mercado-laboral>.

“UN Policy Brief: The World of Work and COVID-19”, junio 2020, disponible en: https://www.ilo.org/employment/Informationresources/covid-19/other/WCMS_748323?lang=en.

ORGANIZACIÓN IBEROAMERICANA DE SEGURIDAD SOCIAL, “Consulta los canales oficiales sobre las medidas que los gobiernos están llevando a cabo contra el Covid-19”, disponible en: <https://oiss.org/consulta-los-canales-oficiales-sobre-las-medidas-que-los-gobiernos-estan-llevando-a-cabo-contr-el-covid-19/>.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, *La Covid-19 y el mundo del trabajo*, Estimaciones actualizadas y análisis, 23 de septiembre de 2020, disponible en: <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang-es/index.htm>.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, “A Safe and Healthy Return to Work during the COVID-19 Pandemic”, disponible en: https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_745549/lang-en/index.htm.

OSHA, *Guidance on Preparing Workplaces for COVID-19*, disponible en: <https://www.osha.gov/sites/default/files/publications/OSHA3990.pdf>.

PWC, Covid-19, “¿Qué va a significar para el área de recursos humanos?”, disponible en: <http://www.es/es/covid/assets/recursos-humanos-covid.pdf>.

UNIÓN EUROPEA, “Plan de recuperación para Europa”, disponible en: https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_es.

UNIÓN EUROPEA, “Telework in the Eu Before and After the Covid-19: Where We Were, Where We Head to”, disponible en: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf.

UNIÓN EUROPEA, “Coronavirus: EU guidance for a safe return to the workplace”, 24 de abril 2020, disponible en: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=es&catId=89&newsId=9652&furtherNews=yes>.