

# ENFRENTARSE AL COVID-19 Y SALIR REFORZADOS

Guía breve de retorno a la actividad laboral:  
ADAPTACIÓN PSICOSOCIAL COVID-19



# Guía breve de retorno a la actividad laboral: ADAPTACIÓN PSICOSOCIAL COVID-19

“Los grandes cambios siempre vienen acompañados de una fuerte  
sacudida...  
...si enfocamos correctamente, mejoramos”

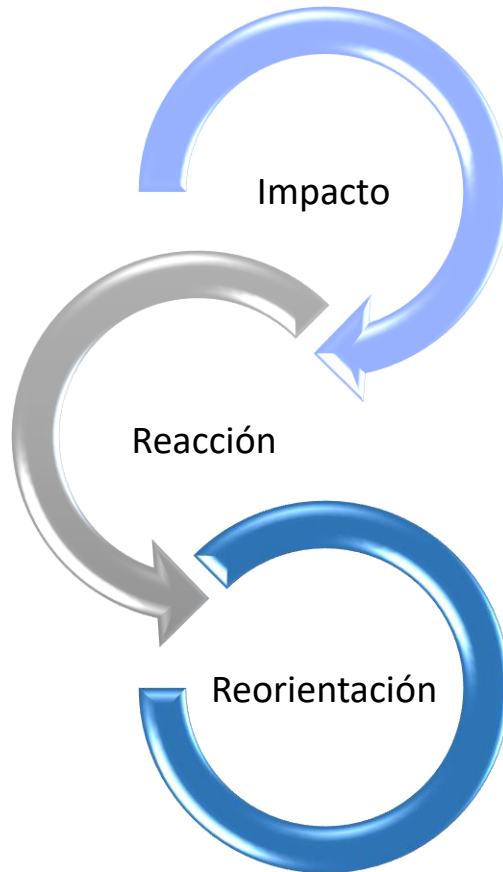
Este guía breve pretende ser una ayuda para gestión psicosocial de los trabajadores, en el nuevo contexto de la situación de pandemia relacionada con el SARS-CoV-2. Aplica principalmente en el retorno al trabajo, pero su utilidad es generalizable a cualquier otra situación laboral.

Agradecimientos:

Carlos Martínez Corral  
Rafael Ruiz Calatrava  
Antonio Pérez Chacón

**Edición: Consejo General de Profesionales de Seguridad y Salud en el trabajo. Mayo 2020**

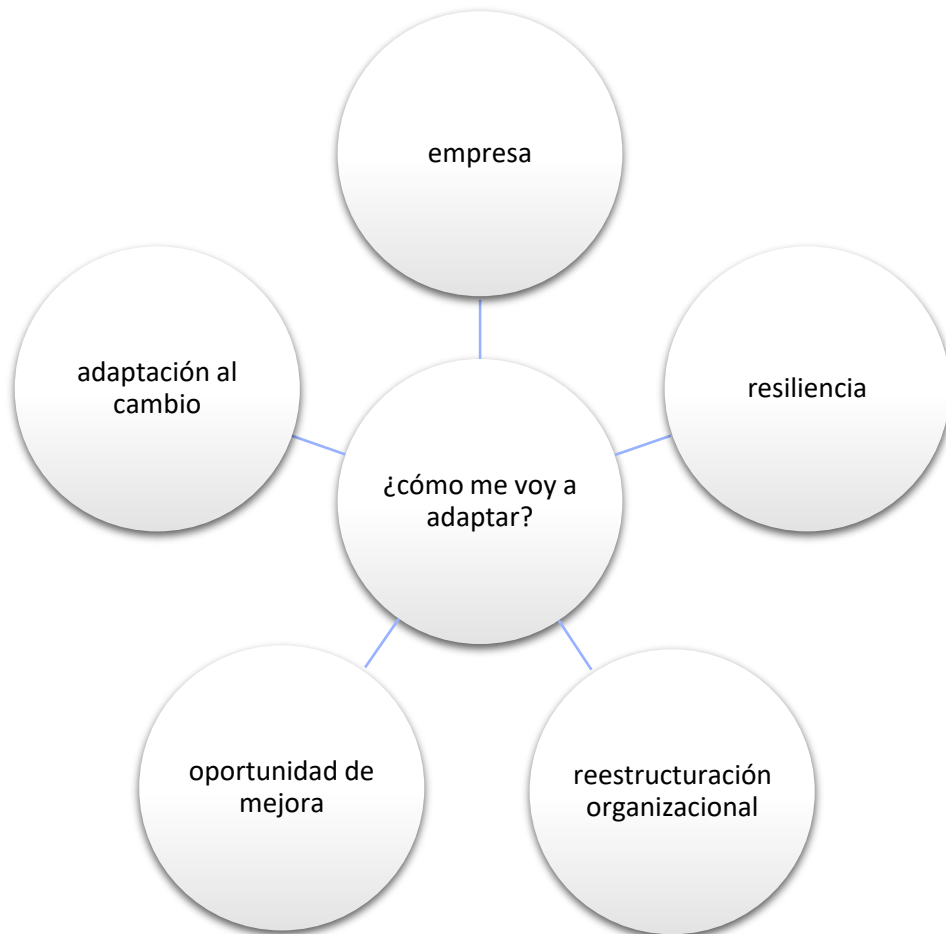
## Contenidos



- IMPACTO: Entorno VICA; volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad



- REACCION: Reinterpretar la realidad



- REORIENTACION: Reaprender. Organización centrada en la persona





IMPACTO: Entorno VICA;  
volatilidad, incertidumbre,  
complejidad y ambigüedad

¿A qué me estoy enfrentando?

Empresa:

- Recesión económica muy significativa.
- Empresas en una situación de gran dificultad.
- Disminución de la rentabilidad empresarial.
- Asunción de costes Covid-19 “extras”.
- Perspectivas de futuro, al menos, “inciertas”.

Persona:

- Pérdida de la salud, de la VIDA.
- Pérdida de nuestra libertad.
- Pérdida del control de nuestra forma de vida.
- Pérdida de nuestro trabajo, nuestro medio de subsistencia.

### Emociones Covid-19:

Las emociones que pueden estar presentes en nuestro día a día y nos afectan son las siguientes:

- **Miedo:** aparece en aquellas situaciones donde percibimos una amenaza, tememos por nuestra seguridad (real o percibida) o la de otros. Su función es adaptativa mantener nuestra supervivencia y nos predispone a un estado de alerta fisiológico para identificar los peligros.
- **Ira:** aparece cuando percibimos una situación que nos parece injusta, que no deseamos y nos impulsa fuertemente a la acción, a querer resolver el problema. Se contraen los músculos, se acelera el corazón y reaccionamos impulsivamente, poco reflexivos.
- **Tristeza:** Hemos perdido a alguien o algo importante para nosotros, tendemos al aislamiento interno para reequilibrarnos de nuevo, perdemos el interés de lo que nos rodea, por ello la atención y concentración se ven afectadas en esta emoción.

### Falta de control:

La capacidad de control y toma de decisiones se ven mermadas en todos los ámbitos de nuestra vida: familiar, social y laboral. Se nos marcan pautas, obligatorias y restrictivas, a las que no estamos acostumbrados.

### Estrés y ansiedad:

- **Niveles elevados de estrés:** el estrés es el desequilibrio percibido por una persona de sus capacidades para afrontar una situación con respecto a los recursos de los que dispone para resolverla.
- **Niveles elevados de ansiedad:** preocupación e inquietud excesivas, persistentes y difíciles de controlar ante un acontecimiento. Esta ansiedad y preocupación son desproporcionadas en relación al impacto o probabilidad real de ocurrencia.





## REACCION: REINTERPRETAR LA REALIDAD

¿Cómo me voy a adaptar?

### Resiliencia

Capacidad de una empresa para recuperarse de la adversidad teniendo una visión de futuro. Las empresas resilientes, en estas circunstancias difíciles, llegan a desarrollar recursos de los que ni siquiera eran conscientes que contaban. Mantener una mente abierta y creativa favorece la identificación de nuevas estrategias. ¡Crea tu propia realidad!

### Reestructuración Organizativa

Analiza la situación real de la empresa, optimiza los recursos disponibles y revisa los procedimientos de trabajo y las tareas que pueden verse afectadas. ¡Toma de nuevo el control de tu empresa!

### Oportunidad de mejora

La actitud con la que nos enfrentamos a la resolución de una situación marca diferencias en nuestro comportamiento. Una actitud positiva ayuda a centrarse en buscar soluciones y no tanto en el problema. Los errores se interpretan como aprendizajes y no como fracasos. Interpreta las dificultades como un desafío y no como una amenaza. ¡Adopta, siempre que puedas, una actitud positiva!

### Adaptación al Cambio

Todo cambio requiere su tiempo, estamos inmersos en un proceso de adaptación y reprogramación a una nueva realidad y sus circunstancias. Es normal cierta resistencia a los cambios, pero es necesario enfrentarse a ellos. Acéptalos, analiza cuáles son y qué modificaciones se necesitan introducir en tu organización para alcanzar de nuevo la estabilidad y el control sobre los mismos.



## REORIENTACION: REAPRENDER

### ¿Con qué recursos cuento?

Enfoques necesarios: sostenibilidad, organización centrada en la persona, y construir estructuras mucho más eficientes y a la vez mucho más competitivas

#### Liderazgo

Los líderes son personas responsables de los resultados de producción, pero también son “personas responsables de personas”. Dirigen, coordinan y supervisan a otras personas con el objetivo de obtener lo mejor de sí mismos y resultados. Es necesario que los líderes/mandos asuman y ejerzan este papel. Por tanto, la capacitación para desempeñar esta responsabilidad es más acuciante y necesaria que nunca, tanto ahora como en el futuro. Aplica la inteligencia emocional.

Sé **honesto** contigo mismo y con los demás.

Transmite **seguridad y confianza**, ahora mismo, es lo que más necesita tu equipo.

Da ejemplo, es la mejor forma de comunicar.

Selecciona tu **estilo de liderazgo** para cada trabajador, adaptándote a su situación y necesidades actuales.

Practica la **escucha activa**. Presta atención a quien te habla: no interrumpir, no juzgar o evitar restar importancia a lo que la otra persona siente o piensa, mírale a los ojos.

Practica la **empatía**. Intenta reconocer emociones, expresiones y gestos en los demás antes de contestar. Haz un esfuerzo y ponte en su lugar.

**Evita las confrontaciones** innecesarias (todos estamos sensibles).

Responde **asertivamente**: Defiende tu criterio, pero respetando el de los demás.

**Sé exigente contigo mismo y arrastra a los demás** para obtener resultados.

Valora y **reconoce el esfuerzo** y los logros. Exprésalo.

Mantén la **cercanía** y el **contacto** (telemático o presencial).

Fomenta la **participación, colaboración y el trabajo en equipo**. Marca objetivos comunes a través de tareas designadas, que **cada persona se sienta responsable** de su trabajo para obtener un bien común.

**Confía en tu equipo**, la **responsabilidad individual y de grupo** será indispensable en la aplicación de medidas y cumplimiento de las obligaciones que nos están marcando.

Sé **paciente**, vivimos una situación excepcional. Mantén la calma.

### Comunicación

Qué comunicar y cómo es fundamental en este momento, sobre todo, si es previa a la incorporación o en la acogida al trabajador el primer día. Ten presente:

- Transmite el compromiso, los valores y la cultura de la empresa.
- Organiza y prepara cualquier mensaje que se vaya a transmitir.
- Presenta información útil.
- Instrucciones directas, claras y sencillas.
- Informa de lo indispensable. Diferencia lo importante de lo secundario.
- Asegúrate de que se han entendido tus instrucciones.

### Estrategia empresarial orientada a la persona

La muerte de familiares y amigos, el confinamiento, la soledad, la falta de relaciones sociales, la adaptación a una nueva realidad, la incertidumbre en el trabajo, la sobrecarga laboral, el cuidado a menores y mayores, la presión social; todos ellos, ponen a prueba nuestra resistencia mental. Las estrategias y los recursos que disponga una organización orientados al bienestar psicosocial pueden favorecer y ayudar a la conservación y mejora de la salud de sus trabajadores.

**Salario Emocional.** La realidad cambia y los **intereses** y la **motivación** de los trabajadores también. El consultor Rainer Stark en un estudio a 2000 buscadores de empleo reveló que las tres primeras prioridades de estos son: que su esfuerzo se vea apreciado, tener una buena relación con sus colegas y un buen equilibrio entre su vida personal y laboral.

**Teletrabajo.** Adquiere una gran relevancia en la situación actual al igual que la flexibilidad horaria. Aporta la posibilidad de conciliación familiar, mayor autonomía, flexibilidad en la distribución del trabajo y del tiempo, etc. Es importante marcar unos criterios en su implantación, dotar de recursos telemáticos y materiales adecuados, fijar cumplimiento de objetivos y marcar seguimiento de los mismos, no descuidar las relaciones interpersonales, la cercanía con la organización y los horarios. Porque si no están bien diseñadas las condiciones de esta modalidad de trabajo puede llegar a ser contraproducente para el trabajador y la empresa.

**Flexibilidad horaria.** Facilita la autonomía y organización del tiempo para el trabajador y es una herramienta útil para la mejora de la productividad empresarial.

**Planes y Programas de Promoción de la Salud en el trabajo.** Integrar en la empresa, mantener o reactivar Planes de Salud, priorizando aquellos que puedan aportar un mayor grado de bienestar psicosocial a los trabajadores. Las iniciativas sobre el riesgo de gestión psicosocial y emociones y la cultura saludable se han incrementado en los últimos años. No realizar actuaciones puntuales sino incorporarlo como un compromiso de la empresa, permanente; es una de las claves para obtener resultados exitosos en el futuro.

**Contar con profesionales o empresas especializadas en riesgos psicosociales** para identificar problemas psicológicos en sus trabajadores y mostrar fórmulas para resolverlos, buenas prácticas, herramientas de afrontamiento, asesoramiento, etc. es un modo de cuidar y fortalecer el bienestar psicológico desde la organización. También es posible ofrecer un **servicio de apoyo psicológico** para aquellos trabajadores que lo necesiten.

**Adoptar políticas de gestión de la edad entre los empleados.** Fomentar la transferencia de conocimiento entre ellos (Baby boomers, generación X, Generación Y o millennials, generación Z) como fuente enriquecedora de experiencia, conocimiento, innovación y tecnología que pueden aportar a la empresa. **Mentoring**, método para transmitir experiencia y conocimiento entre trabajadores.

**Fomentar planes de carrera profesional.** Análisis de los puestos de trabajo y sus competencias tanto las inherentes como las transversales, para ofrecer una formación que ayude al desarrollo e intereses personales del trabajador como a la consecución de resultados de la empresa. Potenciar la promoción interna.

**Incorporar nuevas tecnologías en la organización.** La tecnología es una herramienta indispensable al servicio de las empresas y los trabajadores. Las video conferencias han sido fundamentales durante el confinamiento. Que no se descubran las TIC por necesidad, sé proactivo y acepta su potencial y beneficios.

**Diseñar programas de beneficios.** Los empleados se sienten más seguros en su trabajo si disponen de seguros médicos, programas de maternidad, plan de pensiones, asesoramiento jurídico, solicitud de préstamos a interés competitivo para adquisición de vivienda, coche, becas de ayuda, etc.

**Gestión del absentismo.** Análisis y gestión activa sobre sus causas con el objeto de mejorar la gestión de los RRHH con políticas más justas que promuevan el compromiso y la motivación.

## Apéndice 1

La referencia de esta Guía para profundizar en la evaluación y gestión de parte de los factores psicosociales contemplados es:



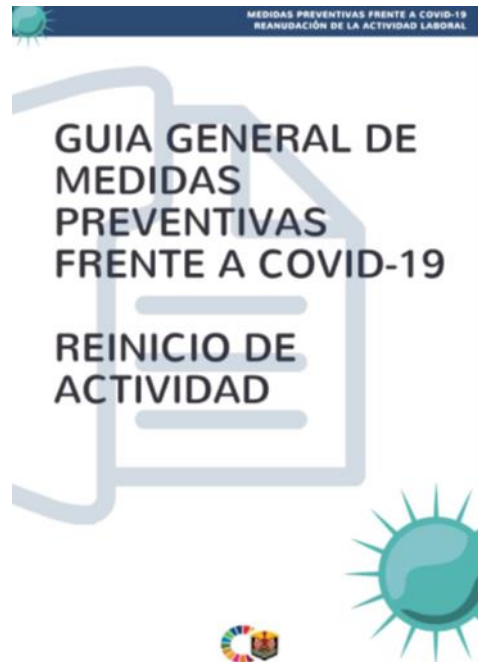
<https://www.insst.es/documents/94886/710902/M%C3%A9todo+para+la+evaluaci%C3%B3n+y+gesti%C3%B3n+de+factores+psicosociales+en+peque%C3%B1as+empresas/b6cb930b-6076-47c0-9679-16ab4fea93f2>

## Apéndice 2

**GUÍA DE  
BUENAS PRÁCTICAS  
FRENTE AL COVID-19  
PARA LOS PROFESIONALES  
DE SEGURIDAD  
Y SALUD EN EL TRABAJO**



**CONSEJO GENERAL DE PROFESIONALES DE  
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**



## Apéndice 3



Enlace al video explicativo.

[https://youtu.be/USArvv\\_8LyM](https://youtu.be/USArvv_8LyM)

[https://youtu.be/USArvv\\_8LyM](https://youtu.be/USArvv_8LyM)



## Apéndice 4

