

Guía para un retorno saludable al trabajo tras la COVID-19



Junta de Andalucía

Consejería de Empleo, Formación
y Trabajo Autónomo

INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN
DE RIESGOS LABORALES

Equipo Técnico:**Coordinación IAPRL:**

Elena Lobillo Chacón
Francisco Romero Velázquez
Jesús Palacio Vaquero
Luis Colmenero Ruiz

Elaboración, Diseño y Maquetación:

i+3 Consultores

Edición:

Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales
Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo
Junta de Andalucía
Mayo 2020

Tabla de contenido

Justificación	3
Objetivos de la guía	4
A quién se dirige esta guía	4
Cómo usar esta guía	4
Propuestas de acción para un retorno saludable tras la COVID-19	7
Etapa 1. Preparando la vuelta al trabajo: cómo organizar un retorno saludable .	8
Etapa 2. La vuelta al trabajo	13
Anexo 1: Herramientas	21
H1. Cuestionario exploratorio sobre el estado de ánimo del personal a la vuelta del confinamiento	22
H2. Declaración de compromiso por una vuelta al trabajo saludable	32
H3. Pautas de actuación para organizar una vuelta al trabajo de forma saludable	33
H4. Asignación de responsabilidades para un retorno al trabajo saludable.	35
H5. Contenidos formativos sobre bienestar emocional	37
H6. Decálogo de la comunicación: ¿cómo debe ser la comunicación en el contexto de la pandemia COVID-19?	38
H7. Canales de comunicación en la empresa	39
H8. Claves para comunicar con éxito	41
H9. Claves para una comunicación empática	42
H10. Reunión de bienvenida	43
H11. Tour de presentación de cambios	44
H12. Pautas para las reuniones de equipo	45
H13. Pautas para la adaptación de procedimientos	46
H14. Pautas para el funcionamiento de grupos de resolución de problemas	47
H15. Pautas para las visitas a los lugares de trabajo	49
H16. Termómetro del estado de ánimo	51
H17. Decálogo de pautas para los Delegados y las Delegadas de Prevención.	52
Anexo 2: Definición del problema, marco conceptual para el desarrollo de la guía	53
Introducción	54
Efectos en la salud del confinamiento laboral. Evidencias	54
Confinamiento y bienestar laboral: pros y contras	56
Consideraciones sobre retorno al trabajo	58
Referencias	60

Justificación

La crisis por la pandemia COVID-19 y las medidas de confinamiento subsecuentes han generado un impacto importante en el tejido empresarial andaluz y en la población trabajadora. Muchas empresas han tenido que reorganizarse en un tiempo record y buscar soluciones de teletrabajo. Ahora que la mayoría está preparando la vuelta, se dibuja en un escenario diferente al que se dejó atrás antes de la pandemia.

Los valores de la cooperación y la colaboración entre individuos y organizaciones, tanto en el ámbito privado como en el público, se han puesto de manifiesto en este periodo. El valor de la innovación y la imaginación, reorganizando el trabajo en los domicilios o modificando procesos productivos para cubrir las necesidades sanitarias, ha sido enormemente visible. Además, la salud, la prevención y la protección han pasado a un primerísimo plano de conciencia e interés, que ha acabado impregnando a toda la sociedad como un valor de indiscutible primer orden.

Sin embargo, también han sido notables los impactos negativos. En primer lugar, las personas que han sufrido directa o indirectamente el contagio por la COVID-19, lamentablemente en muchos casos con resultado de muerte. Pero también las consecuencias psicológicas que la pandemia ha comportado para el global de las personas en términos de ansiedad, miedo, inseguridad o la incertidumbre en el futuro, efectos que han hecho mella muy especialmente entre quienes se conforman el ámbito laboral de nuestro tejido productivo.

Ahora, el escenario es la vuelta al trabajo, la recuperación de la actividad económica, las incertidumbres ante un futuro incierto, la necesidad de asegurar una protección eficaz frente al coronavirus, la reorganización de los espacios y pautas de trabajo. Y en este contexto, aparecen en primer plano las personas, que retornan con su carga de incertidumbres y con una huella emocional por la experiencia vivida que, además del sufrimiento individual, puede generar una falta de motivación y, en definitiva, poner en cuestión la productividad.

La protección frente al coronavirus no debería acaparar de manera exclusiva todo el esfuerzo preventivo, marginando esta dimensión humana fundamental que supone el efecto de la pandemia en el estrés emocional. Esta guía pretende facilitar herramientas a las personas que forman parte de las empresas andaluzas que se preocupan por el bienestar laboral de sus integrantes para un retorno saludable al trabajo tras la COVID-19.

La guía viene a poner el acento en esta dimensión para contribuir a que los procesos de vuelta al trabajo integren el objetivo de procurar el máximo bienestar de las personas, teniendo en cuenta no sólo la necesidad de paliar los impactos negativos del periodo de confinamiento, sino también la de incorporar las lecciones aprendidas durante el mismo. Todo ello con la intención de reforzar la centralidad de la salud y el bienestar en el trabajo, no sólo como valores en sí mismos, sino como las fórmulas necesarias para optimizar la eficacia y la sostenibilidad de las organizaciones.

ADVERTENCIA: Esta guía NO hará referencia a los aspectos legales de protección frente al coronavirus ni a la prevención del resto de riesgos laborales, cuyas medidas de aplicación se deben a los referentes normativos que determinen en cada momento las autoridades competentes.

Objetivos de la guía

Proponer a las empresas pautas operativas sencillas para que la vuelta al trabajo después del periodo de confinamiento por la pandemia COVID-19, se produzca de una manera saludable y por lo tanto sostenible.

Ofrecer herramientas para el desarrollo operativo de las acciones que se proponen en los diferentes ámbitos de actuación (comunicación, formación, apoyo social, consulta y participación, adaptación, etc.)

A quién se dirige esta guía

Aunque los beneficiarios últimos de esta guía son el conjunto de las personas que integran la empresa, las propuestas de acción que conforman el núcleo de la guía se dirigen a las personas responsables de organizar y tomar las decisiones en el proceso de la vuelta al trabajo.

Por tanto, los destinatarios principales de esta guía son las direcciones y, en general, la cadena de mando de las empresas, aunque sin perder de vista que las decisiones que se toman en dichos estamentos deben contar con el apoyo técnico de los servicios de prevención, así como con la participación de los delegados y delegadas de prevención, en su caso.

Cómo usar esta guía

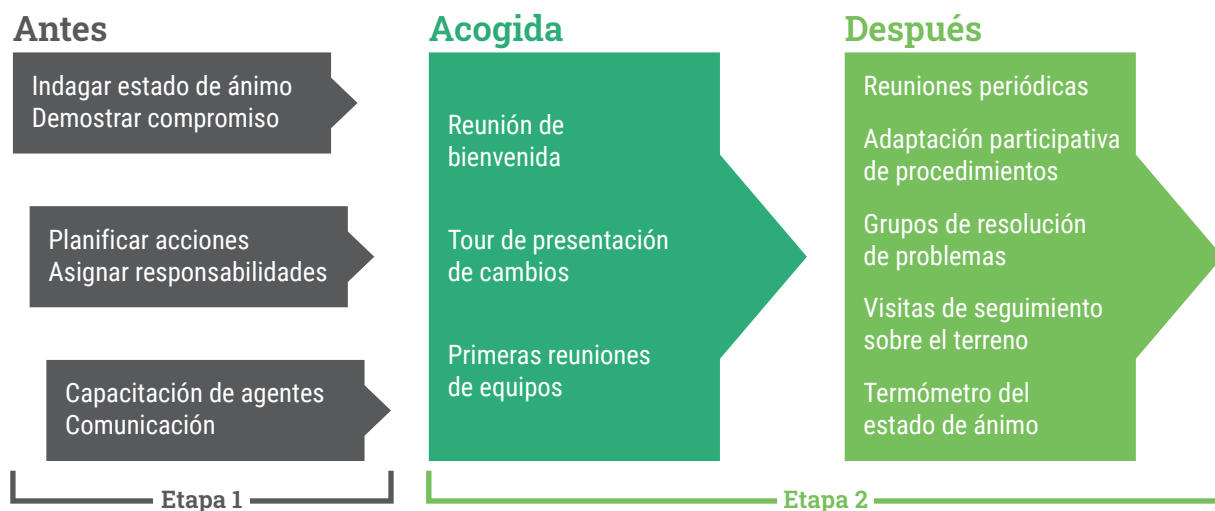
La guía se estructura como una línea temporal, proponiendo acciones para el antes, el durante y el después del proceso de vuelta al trabajo. Se pueden localizar, por tanto, las correspondientes propuestas de acción para cada momento.

Aunque lo que se ofrece es un proceso sistemático desde el principio al final, las empresas pueden **optar por seguirlo completamente o por elegir algunas de las acciones** que se proponen para implementarlas en un momento dado y adaptarlas, según sus necesidades o preferencias.

Todas las acciones que se proponen van acompañadas de una serie de consideraciones sobre cómo abordarlas, así como por herramientas para su implementación. Dichas herramientas se recogen en un anexo (Anexo 1), señalándose las que corresponden a cada acción en la parte descriptiva sobre el desempeño de dichas acciones.


En otro anexo (Anexo 2) se recogen los fundamentos conceptuales sobre los que se ha construido la propuesta para un proceso saludable de vuelta al trabajo. Su lectura no es indispensable, pero se incluye como un texto de apoyo para la reflexión y también como base de evidencia de la propia guía.

Retorno saludable al trabajo tras la COVID-19



Como usar esta guía:

- » Si eres **empresario o empresaria**: esta guía te ayudará a **definir e implantar** un plan de retorno para la organización, bien como un proceso sistemático recogiendo todas las recomendaciones incluidas en el documento o implantando algunas de las acciones descritas en función de la situación, características y necesidades de tu empresa.
- » Si eres **técnico o técnica de prevención**: esta guía te aportará información para **diseñar y presentar** a las organizaciones donde trabajas o prestas servicio, un plan de retorno al trabajo en función de las características, situación y necesidades de cada organización, independientemente del sector de la misma y el tamaño.
- » Si eres **delegado o delegada de prevención**: en esta guía encontrarás información de como organizar un proceso de retorno al trabajo de forma sistemática que se puede implantar de forma completa o como acciones independientes, de forma que puedas **realizar propuestas de intervención** para un retorno saludable a la dirección de la empresa o al servicio de prevención.



Guía para un retorno saludable al trabajo tras la COVID-19

Propuestas de acción para un retorno saludable tras la COVID-19



Junta de Andalucía

Consejería de Empleo, Formación
y Trabajo Autónomo

INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN
DE RIESGOS LABORALES

Etapa 1. Preparando la vuelta al trabajo: cómo organizar un retorno saludable

1.1. Demostrar el compromiso con las personas

1.2. Prepararse para una vuelta al trabajo saludable

1.3. Diseñar acciones de comunicación

1.1. Demostrar el compromiso con las personas

Objetivo:

Hacer consciente a todo el personal de la preocupación de la empresa por su estado de ánimo y de salud a la vuelta al trabajo y del compromiso en organizar el retorno de una forma lo más saludable posible.

Acciones:

- Indagar sobre el estado emocional de las personas tras el confinamiento.
- Hacer público el compromiso de la empresa de organizar una vuelta al trabajo saludable.

Herramientas:

- Cuestionario exploratorio sobre el estado de ánimo del personal (H1).
- Declaración de compromiso por una vuelta al trabajo saludable: ejemplo-guía (H2).

Cómo abordarlo:

Paso 1. Indagar en cómo viene el personal

La experiencia de confinamiento ha generado impactos diversos en el ámbito del bienestar emocional de las personas. Algunos, positivos (autoorganización del tiempo de trabajo, conciliación trabajo-familia), pero también han podido darse efectos negativos (miedo al contagio, estados de ansiedad, etc.). La vuelta al trabajo genera sus propias incertidumbres y temores, por ejemplo, sobre el futuro del empleo y la sostenibilidad de la compañía, y otras más concretas sobre la eficacia de la protección frente al riesgo de contagio o derivadas de los cambios organizativos relacionados con ello. Todo ello puede afectar al bienestar emocional y derivar en una menor motivación por el trabajo.

Es importante conocer en qué medida la salud emocional de las personas está afectada por la experiencia de la pandemia y previamente a la vuelta al trabajo convendría indagar en ello. En el anexo de herramientas de esta guía se ofrece un grupo de cuestionarios que podrían hacerse llegar al personal antes del retorno, como una herramienta informativa para organizar una vuelta al trabajo de forma saludable (Herramienta H1).

Conocer el estado de ánimo del personal es relevante por los siguientes motivos:

- » La percepción de malestar emocional afecta negativamente la productividad.
- » Detectar las preocupaciones permite abordarlas y paliarlas de forma eficaz.
- » Las expectativas de bienestar emocional en el trabajo son un factor clave de la gestión de las personas.
- » Un diagnóstico inicial sobre el estado de ánimo permite valorar la eficacia de las acciones en favor de una vuelta al trabajo saludable.

Paso 2. Dar a conocer el compromiso de la empresa

Interesarnos y preguntar por el estado de ánimo del personal antes del retorno, ya es una forma de hacer visible el compromiso de la empresa con el bienestar de las personas, pero es conveniente explicitar dicho compromiso mediante una declaración de política de empresa al efecto, para dejar claro que el bienestar laboral es un objetivo esencial de la dirección.

Una declaración de este tipo se convierte un elemento muy valioso de gestión en la medida en que favorece la coherencia en la toma de decisiones, refuerza el compromiso de toda la cadena de mando y promueve que las personas se identifiquen positivamente con su organización. Incluir el bienestar emocional de la plantilla como una prioridad de la empresa, en estos tiempos de Covid-19, puede ser una "marca" que define a la empresa en su forma de abordar los retos del futuro, genera confianza y tiene un impacto positivo en la reputación.

Debe ser sencilla, pero definir claramente el compromiso de la dirección y los criterios clave con los que se abordará la gestión de las personas:

- » Prioridad de bienestar emocional de las personas como garantía de sostenibilidad y competitividad de la organización.
- » Claro compromiso de la dirección por la seguridad, la salud y el bienestar de las personas.
- » La transparencia informativa, la participación y el apoyo como elementos esenciales.

En el anexo de herramientas se puede encontrar un modelo orientativo para esta declaración (H2).

1.2. Prepararse para una vuelta al trabajo saludable

Objetivo:

Establecer la "hoja de ruta" sobre cómo se va a tener en cuenta el estado de ánimo del personal a la hora de organizar la vuelta al trabajo, con el doble objetivo de minimizar las incertidumbres y optimizar los apoyos

Acciones:

- Definir pautas de actuación para promover el bienestar en la vuelta al trabajo.
- Asignar responsabilidades o funciones que aseguren una vuelta al trabajo saludable.
- Organizar acciones de capacitación para el desempeño de las responsabilidades.
- Diseñar acciones de comunicación.

Herramientas

- Pautas de actuación para organizar una vuelta al trabajo de forma saludable (H3).
- Asignación de responsabilidades para un retorno al trabajo saludable (H4).
- Contenidos formativos sobre bienestar emocional (H5).

Cómo abordarlo:

Paso 1. Definir pautas de actuación

La exploración sobre el estado de ánimo del personal, mediante el cuestionario propuesto u otras formas de consulta (reunión, llamadas telefónicas, etc.) pueden dar idea de las necesidades concretas de implementar acciones en el marco del bienestar emocional (el cómo). En líneas generales dichas acciones deberían prestar atención a los aspectos siguientes:

- » Procurar que la reorganización del trabajo no tenga impactos negativos en la percepción de bienestar emocional de las personas, reforzando los aspectos positivos que esta reorganización tendrá sobre la salud.
- » Paliar el impacto negativo que haya podido tener la experiencia de trabajo en condiciones de confinamiento y reforzar los aspectos positivos de dicha experiencia.
- » Hacer visible el compromiso de la dirección con el bienestar emocional desarrollando un estilo de liderazgo transformacional.
- » Promover pautas y mecanismos de apoyo tanto de arriba abajo como transversal o de apoyo mutuo.

En el anexo de herramientas se puede encontrar un ejemplo de pautas de actuación para organizar el trabajo de forma saludable (H3).

Paso 2. Asignar responsabilidades o funciones

Aunque la responsabilidad máxima de esta política de bienestar en la vuelta al trabajo recae en la dirección de la empresa, la gestión operativa de las acciones requiere de la implicación activa de distintos agentes con diversos roles. La comunicación del plan de retorno saludable y sus contenidos es clave.

Como criterio general, se recomienda asignar a una persona el rol o la responsabilidad de pilotar el retorno saludable, con la misión de coordinar a las diferentes personas o departamentos que deben desarrollar las acciones y mantener vivo el programa, comunicando los avances y motivando a todos los implicados.

Junto con la figura anterior, los actores clave para la efectiva aplicación de esta política son las personas encargadas de la supervisión y con capacidad de mando. Son quienes transmiten los objetivos y contribuyen a la comunicación de todo el plan, interaccionan con los equipos para identificar problemas o inquietudes, comprueban los avances, y gestionan las mejoras necesarias. Contribuyen decisivamente, con su propio liderazgo, a generar un entorno emocionalmente saludable. Deben ser convenientemente informadas y recibir instrucciones precisas sobre las pautas de actuación en favor del bienestar de las personas. Al mismo tiempo, deben sentirse apoyadas y percibir que su propio bienestar también cuenta para la empresa.

El servicio de prevención, por su parte, debería asumir un rol de asesoramiento y apoyo técnico a toda la cadena de mando, además de ayudar a la coordinación y a gestionar la

Etapa 1. Preparando la vuelta al trabajo: cómo organizar un retorno saludable

información que se genere.

Los representantes legales de las personas trabajadoras deben colaborar en todo el proceso aportando su experiencia, opinión, ayudando a la recogida y transmisión de información.

En el anexo de herramientas se ofrece un ejemplo de asignación de responsabilidades (H4) y la herramienta H17 que un decálogo de pautas para los delegados y delegadas de prevención para un retorno saludable al trabajo.

Paso 3. Capacitar para el desempeño

Mientras se prepara el momento del retorno conviene preparar a algunas personas clave para la gestión del bienestar emocional.

En primer lugar conviene ofrecer un apoyo formativo a la persona que se va a encargar de la coordinación del retorno saludable incidiendo en aspectos tales como:

- » Relación entre productividad y bienestar laboral.
- » Modelo demanda-control-apoyo social.
- » Buenas prácticas de promoción del bienestar emocional en el trabajo.
- » Impactos de la crisis COVID-19 sobre el bienestar emocional en el trabajo.
- » Elementos clave para la promoción del bienestar emocional: liderazgo y empoderamiento.

Del mismo modo, la capacitación de la cadena de mando sobre los siguientes aspectos puede contribuir a un proceso de retorno más saludable:

- » Comunicación empática, promoción de clima de respeto e inclusión.
- » Identificación de alertas en los procesos adaptativos del retorno.
- » Protección efectiva frente al COVID-19 y posibles impactos en seguridad y salud.
- » Gestión saludable de liderazgo.

En el anexo de herramientas se ofrece una propuesta de contenidos de acciones formativas (H5).

1.3. Diseñar acciones de comunicación

Objetivo:

Hacer consciente a todo el personal de la preocupación de la empresa por su estado de ánimo y de salud a la vuelta al trabajo y del compromiso en organizar el retorno de una forma lo más saludable posible.

Acciones:

- Definir los contenidos informativos.
- Determinar los canales y formatos de comunicación.
- Gestionar las instrucciones al personal.

Herramientas

- Decálogo de la comunicación (H6).
- Canales de comunicación en la empresa (H7).
- Claves para comunicar con éxito (H8).
- Claves para la comunicación empática (H9).

Cómo abordarlo:

Paso 1. Definir los contenidos informativos

Aunque a todo lo largo del confinamiento se debería haber mantenido una buena comunicación informativa, en todo caso, en el momento de la vuelta al trabajo ésta debe pasar a primer plano, atendiendo a aspectos como:

- » Información operativa sobre el proceso del retorno en general y, especialmente, sobre los cambios organizativos (entrada escalonada, flexibilidad, cambios de horario) y las posibles opciones de flexibilidad, así como sobre la forma de acceder a ellas. ¿Se reincorporan las personas por fases o todas a la vez? ¿se espera alcanzar la actividad previa a la crisis del COVID-19 en breve o en un tiempo escalonado?
- » Información transparente sobre el momento económico de la empresa al objeto de reducir las inquietudes y aclarar las expectativas, con informaciones claras y veraces. Es posible que las noticias no sean todo lo buenas que uno quisiera, pero es mejor ser sinceros y evitar bulos que generen un clima enrarecido.
- » Información sobre los esfuerzos para garantizar la protección frente al Covid-19. Comunicar las garantías de protección, la disponibilidad de los EPI necesarios, las medidas de protección especial frente a las situaciones de vulnerabilidad, etc.
- » Información sobre la voluntad de la empresa de gestionar un retorno saludable, reconocimiento por el esfuerzo de las personas durante el confinamiento y puesta en valor de su papel en el futuro de la empresa.

En el anexo de herramientas se ofrece un decálogo de la comunicación: ¿cómo debe ser la comunicación en el contexto de la pandemia COVID-19? (H6).

Paso 2. Determinar los canales y formatos de comunicación

La disponibilidad actual de canales de comunicación es muy variada. Desde los canales más tradicionales (comunicados informativos, carteles, señalización, etc.) hasta las nuevas tecnologías (e-mail, web, whatsapp y otros). Igualmente se puede recurrir a diferentes formatos: charlas, entrevista personal, reuniones, etc. Cada empresa elegirá aquellos canales y formatos que más se adecuen a su cultura y a los hábitos y capacidades de su personal. En todo caso, son cuestiones que no se deben dejar a la improvisación sino que deben ser planificadas al objeto de lograr la máxima efectividad en la comunicación.

En el anexo de herramientas se detallan los principales canales de comunicación en la empresa (H7).

Paso 3. Gestionar las instrucciones al personal

Se trata de poner por escrito lo que cada persona debe hacer o el rol que debe desempeñar. Deben estar enfocadas en eliminar incertidumbres, ser muy específicas en cuanto a las primeras acciones que deben realizar (¿deben fichar con la huella o hay una fórmula alternativa precisa y factible?, ¿qué síntomas deberían comunicar para que se gestione su ausencia el día del retorno?, ¿tienen que ir directamente al puesto, o acudir primero a una reunión de equipo?). Proponer una vía de comunicación para expresar dudas que pueden surgir en el momento de la reincorporación puede ser una buena iniciativa en este sentido.

En el anexo de herramientas se ofrecen dos documentos que pueden ayudar a mejorar la comunicación, (H8) y (H9).

Etapa 2. La vuelta al trabajo

El momento de la incorporación después del confinamiento es clave para dibujar cómo será y se asentará la vuelta; puede dejar un poso de sensaciones de seguridad, de que se tienen las cosas controladas y que se vela por el bienestar de cada uno o, por el contrario, contribuir negativamente a la carga emocional que puedan traer las personas trabajadoras tras sus experiencias de confinamiento.

La experiencia de aislamiento y un eventual déficit de apoyo social durante el confinamiento son componentes de la carga emocional que pueden traer los trabajadores y trabajadoras consigo. El retorno es el momento del encuentro, de verse las caras y de aclarar muchas incertidumbres, por lo que va a ser fundamental para el bienestar emocional de quien se reincorpora a la organización y una buena ocasión de generar el entorno adecuado para trabajar. Las acciones que proponemos llevar a cabo en la fase previa al retorno pueden haber paliado ya en parte esta situación. Ahora es el momento de desplegar además otras acciones.

Por otro lado, la reorganización del espacio de trabajo y la adaptación de las pautas de trabajo requieren una adecuada información y, especialmente, un espacio de consulta y participación con quienes se van a ver afectados por los cambios.

Una vez preparados, es el momento de ponerse manos a la obra implantando acciones que impacten positivamente en el bienestar emocional en el trabajo y asegurando un impulso motivador. Proponemos las siguientes:

2.1. Acogida

2.2. Reuniones de equipo

2.3. Gestión participativa de cambios

2.4. Seguimiento de la situación.

2.1. Acogida

Objetivo:

Trasmitir al personal de que manera la empresa quiere abordar el retorno para hacerlo de forma saludable.

Acciones:

- Reunión de bienvenida.
- Tour de presentación de cambios.

Herramientas:

- Reunión de bienvenida (H10).
- Tour de presentación de cambios (H11).

Cómo abordarlo:

Paso 1. Reunión de bienvenida

Se trata de una acción de comunicación que debería llevar a cabo la dirección, a ser posible mediante una reunión colectiva o por equipos, en función del procedimiento de retorno y garantizando siempre la distancia de seguridad. En caso de que las personas estén en teletrabajo, una videoconferencia será el canal más adecuado. También se pueden utilizar los circuitos de TV si existen. Medios alternativos de comunicación cuando no es posible realizar esta reunión de bienvenida, pueden ser una declaración escrita, carta individual, carteles, etc.

Esta acción, que no tiene por qué exceder los 10-15 minutos, puede abordar contenidos como los siguientes:

- » Alegría por el reencuentro.
- » Consideración por los que han sufrido pérdidas o enfermedad.
- » Lo que nos ha enseñado la crisis sanitaria. Todas y todos somos importantes. El valor del aporte de todas y cada una de las personas para la dirección y para el futuro.
- » Nos hemos preparado para enfrentarnos al coronavirus. Medidas tomadas y necesidad de la colaboración.
- » La importancia del bienestar laboral. Expresar el compromiso de la dirección y la voluntad de organizar un retorno saludable. Cómo lo vamos a hacer.
- » Exposición sobre lo que ha ocurrido en la empresa durante la ausencia e información sobre el futuro: proyectos, clientes, expectativas, etc.
- » Es el momento de la cooperación. Podemos si lo hacemos colectivamente. Nos basamos en el apoyo mutuo para superar esta situación.

En el anexo de herramientas hay un ejemplo de guion para la reunión de bienvenida (H10).

Paso 2. Tour de presentación de cambios

En función de lo que permitan las medidas organizativas de protección frente al coronavirus, las personas de cada equipo en conjunto, o en grupos de tamaño conveniente, visitarán las instalaciones con el fin de que identifiquen y conozcan las modificaciones y cambios introducidos. Este tour es una buena ocasión para continuar intercambiando información de acogida y se puede aprovechar también para hacer algunas demostraciones de uso de EPI, lavado de manos, etc. Puede ser igualmente el momento de informar sobre un eventual sistema de sugerencias de mejoras de cualquier tipo.

Algunos puntos en los que debería insistirse durante este tour de presentación son:

- » Nuevas señalizaciones y su interpretación, normas de higiene y pautas de comportamiento.
- » Localización de EPIS y dispensadores de geles de hidro-alcohol.
- » Regulación de los circuitos de circulación por las instalaciones.
- » Normas para las reuniones y/o para la atención al público.

Etapa 2. La vuelta al trabajo

En los casos en los que el “tour” no sea posible, se realizará una descripción de las medidas preventivas de la manera más gráfica posible, con fotos de las instalaciones, gráficos, demostraciones, etc. En el anexo de herramientas se puede encontrar un guion para el tour de presentación de cambios en las instalaciones motivados por la COVID-19 (H11).

2.2. Reuniones de equipo

Objetivo:

Revitalizar el espíritu de colaboración y apoyo; favorecer la implicación del personal promoviendo su participación en las necesarias adaptaciones del trabajo y en la gestión de los cambios correspondientes.

Acciones:

- Primera reunión con el equipo.
- Reuniones periódicas

Herramientas:

- Pautas para las reuniones de equipo (H12).
- Claves para comunicar con éxito (H8).
- Claves para la comunicación empática (H9).

Cómo abordarlo:

Paso 1. Primera reunión con el equipo

La gestión de la crisis por COVID-19 ha determinado cambios en los espacios de trabajo y los procedimientos, el objetivo de esta primera reunión de equipo es explicar los cambios organizativos y de pautas de trabajo para su revisión en conjunto. Si fuera posible, la reunión se realizará en la zona de trabajo, con el fin de describir in situ los cambios. Si no, se deberán realizar visitas en grupos pequeños con este fin más descriptivo.

Es necesario que la persona que ostenta el mando o supervisión aterrice en lo particular, explicando los cambios definidos o implantados en el área y en el desarrollo concreto de las tareas. Es muy oportuno hacer demostraciones en el lugar de trabajo. La participación de las personas del equipo es fundamental y es necesario preguntar durante la explicación si se ha comprendido todo, si existe alguna duda, si alguien identifica alguna traba o tiene alguna aportación que hacer. Se trata de hacer evidente que es necesaria la colaboración para definir la mejor forma de trabajar teniendo en cuenta todas las medidas preventivas, las nuevas y las que ya existían con anterioridad.

Las aportaciones serán recogidas por la persona responsable del equipo que deberá consultar los cambios con las personas expertas, antes de darla como aprobada para gestionar las decisiones. El resultado de la consulta deberá ser expuesto al equipo argumentando la decisión tomada.

Hay que prestar atención a las formas y contenidos de la comunicación; es una herramienta muy poderosa para el establecimiento de un buen clima de trabajo, y la supervisión tiene muchas oportunidades para generar estilos positivos que faciliten la confianza y el apoyo entre las personas. Además de promover la cortesía, como un código de conducta propio, hay que insistir en la necesidad de evitar la generación de bulos o afirmaciones que puedan derivar en sentimientos de discriminación entre compañeros y compañeras.

En el caso de los equipos en situación de teletrabajo, los aspectos más concretos que requieren descripción son los que conforman las herramientas de trabajo y las fórmulas de comunicación:

- » Localización y explicación de la documentación y otras herramientas de trabajo.
- » Herramientas grupales e individuales de comunicación.
- » Momentos para la comunicación.
- » Códigos de comunicación escrita.

En el anexo de herramientas se podrá encontrar las pautas para las reuniones de equipo (H12), así como algunas claves para mejorar la comunicación (H8 y H9).

Paso 2. Reuniones periódicas

El encuentro cotidiano entre las personas de la cadena de mando con sus equipos crea oportunidades excelentes para gestionar los aspectos de bienestar mientras se organizan las tareas. Se trata de aprovechar los momentos de planificación y evaluación de las tareas para incorporar determinados aspectos o problemas relacionados con el bienestar o la seguridad. En función de las necesidades también se pueden organizar pequeñas reuniones para hablar sólo de un tema específico. En cualquier caso se trata de establecer oportunidades de intercomunicación con el equipo sobre el estado de ánimo de las personas y sobre cómo solucionar de la mejor manera posible los problemas del día a día. Es una forma muy natural de incorporar el interés por las personas en los espacios habituales de comunicación. Las claves para desarrollar una buena reunión de equipo desde la óptica del bienestar son las siguientes:

- » No son charlas, sino espacios de comunicación de todo el grupo
- » Tratar aspectos cotidianos, muy cercanos a las tareas del equipo
- » Abordar los temas de forma muy concreta, sin divagar
- » Cuidar el respeto y la consideración, especialmente en caso de desacuerdos
- » Evitar reproches, culpabilizar o señalar aspectos negativos de nadie
- » Buscar la implicación de las personas del equipo para mejorar el desempeño
- » Pedir sugerencias y someterlas a debate
- » Adquirir compromisos de solución de problemas, siempre que sea posible

En el anexo de herramientas se podrá encontrar las pautas para las reuniones de equipo (H12).

2.3. Gestión participativa de cambios

Objetivo:

Promover la participación del personal en el diseño e implementación de los cambios organizativos y operacionales, con el fin de enriquecer las soluciones y promover el empoderamiento.

Acciones:

- Adaptación de procedimientos.
- Resolución de problemas

Herramientas:

- Pautas para la adaptación de procedimientos (H13).
- Pautas para el funcionamiento de grupos de resolución de problemas (H14).

Cómo abordarlo:

Paso 1. Adaptación de procedimientos

La protección frente al coronavirus exige introducir cambios en los procedimientos y pautas de trabajo. La revisión de procedimientos contando con las personas implicadas, además de ser una indiscutible condición de éxito, favorece que las personas interesadas se sientan involucradas en el desempeño de las nuevas formas de trabajar.

Una vez identificadas las necesidades de adaptación conviene formar un pequeño grupo de trabajo en el que participen tanto personas de la cadena de mando como trabajadoras en el que abordar los cambios necesarios, con el eventual asesoramiento del servicio de prevención. En un primer momento el grupo de trabajo debe asumir también el seguimiento operativo de la aplicación de los nuevos procedimientos y normas.

En las reuniones periódicas de los equipos involucrados en un nuevo procedimiento se prestará atención a la funcionalidad de los procedimientos y pautas que han sido adaptadas.

En el anexo de herramientas hay una ficha de apoyo para la adaptación de procedimientos, (H13) que puede resultar de utilidad para la persona que lidere el grupo de trabajo.

Paso 2. Resolución de problemas

La resolución de los problemas que se puedan detectar en las condiciones de trabajo o en la salud de las personas es más rápida y eficaz cuando se establece un procedimiento organizado. Disponer de un mecanismo colaborativo entre un grupo de personas que comparten el mismo problema, permite analizar en profundidad un problema concreto, identificando sus causas de una forma pautada y ordenada, y proponiendo vías de solución.

En el escenario de retorno al trabajo se pueden generar distintos tipos de problemas, por ejemplo:

- » Percepción de ineficacia de algunas de las medidas de protección frente al coronavirus
- » Dificultad de aplicar las nuevas pautas de trabajo
- » Nuevos riesgos de seguridad como consecuencia de los cambios introducidos
- » Clima social negativo por las incertidumbres sobre el futuro
- » Problemas de salud

Si los problemas detectados son de fácil solución tal vez sea suficiente tratarlos en una reunión ordinaria de equipo, pero si la solución no es tan evidente se debe considerar la opción de constituir un grupo de trabajo.

La composición de este grupo para la resolución de problemas debe ser mixta, cadena de mando y miembros del equipo con conocimiento y experiencia sobre el tema, y se debe abordar un solo problema, no varios a la vez. El grupo deberá identificar las causas y las posibles soluciones para cada causa, con lo que se obtiene un listado más o menos extenso de medidas de mejora, unas más sencillas y otras más complejas, que permiten posteriormente seleccionar las más operativas por quienes tienen capacidad de decisión.

Las ventajas de estas dinámicas participativas son múltiples, destacando en especial las siguientes:

- » Mejoran el clima preventivo
- » Motivan para los comportamientos seguros
- » Promueven la cooperación y el apoyo mutuo
- » Estimulan la actividad preventiva

En el anexo de herramientas existe una ficha en la que se ofrece más información operativa para el funcionamiento de estos grupos (H14).

2.4. Seguimiento de la situación.

Objetivo:

Mantener la atención al estado de ánimo del personal mediante el compromiso visible de la dirección, la comunicación y la participación

Acciones:

- Visitas a los lugares de trabajo
- Atención al estado de ánimo

Herramientas:

- Pautas para las visitas a los lugares de trabajo (H15).
- Termómetro del estado de ánimo (H16).
- Claves para comunicar con éxito (H8).
- Claves para la comunicación empática (H9).

Cómo abordarlo:

Paso 1. Visitas a los lugares de trabajo

El hecho de que las personas de los diferentes niveles de dirección visiten los puestos de trabajo para preguntar por el estado de ánimo del personal tiene un impacto muy positivo entre los trabajadores y trabajadoras. Les permite visualizar directamente el compromiso por el bienestar y se establecen oportunidades muy relevantes para la comunicación.

Etapa 2. La vuelta al trabajo

Se debe evitar que la visita sea percibida como inspección. Al contrario, se debe centrar en hablar y comunicarse. Las personas de la dirección se enfocan y hablan explícitamente de su preocupación por el bienestar y establecen una comunicación directa con la persona que ocupa el puesto, interesándose por sus condiciones de trabajo y por cómo le van las cosas, observando el puesto y preguntando.

Es importante lograr una comunicación efectiva, preguntando por las posibles dificultades y sugerencias que mejorarían su trabajo. Algunas frases que podrían ayudar a establecer estas conversaciones son:

- » ¿Qué parte de las nuevas normas o procedimientos encuentras más difíciles de cumplir?
- » ¿Los cambios que hemos introducido han creado algún problema nuevo en la seguridad o la salud?
- » ¿Qué cambios introducirías en este trabajo para hacerlo a la vez más seguro y comfortable?
- » ¿Qué es lo que más te satisface de tu trabajo? ¿y lo que menos?

Preguntar con interés y establecer una conversación sobre las posibles oportunidades de mejora intensifica el efecto de las visitas. Se recomienda también adoptar una actitud positiva, quizás elogiando algún aspecto (una actitud proactiva, el cuidado de los procedimientos, etc.) y dando las gracias. Si con la visita se han identificado oportunidades de mejora o sugerencias, hay que anotarlas y procurar su solución.


En el caso del teletrabajo, la estrategia será similar, aunque sin visitar el puesto físicamente, pero preguntando por el entorno, atendiendo a cuestiones ergonómicas, a las posibilidades de conciliar o interesarse por las necesidades de comunicación.

En el anexo de herramientas hay una ficha que ofrece algunos sencillos consejos que pueden ayudar a desarrollar esta acción (H15). Además, las herramientas H8 y H9 pueden servir de ayuda para una mejor comunicación interpersonal.

Paso 2. Atención al estado de ánimo

Las personas de la cadena de mando con más contacto con la plantilla deben estar atentas para percibir el clima emocional. También las sugerencias o las quejas de los trabajadores y trabajadoras son una fuente de información relevante. Además, se pueden establecer fórmulas sencillas que identifiquen el estado de ánimo global de la plantilla, para poder valorar su estado y evolución, en positivo o negativo y abordar las medidas necesarias. Esta estrategia contribuye a generar un clima de apoyo y la percepción de que el bienestar emocional es importante para la empresa.

En el anexo de herramientas se presenta un termómetro del bienestar emocional que permite valorar de forma rápida y diaria el estado de ánimo del colectivo (H16).



Guía para un retorno saludable al trabajo tras la COVID-19

Anexo 1: Herramientas



Junta de Andalucía

Consejería de Empleo, Formación
y Trabajo Autónomo

INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN
DE RIESGOS LABORALES

H1. Cuestionario exploratorio sobre el estado de ánimo del personal a la vuelta del confinamiento

Nota metodológica

Se proponen dos herramientas de exploración, una dirigida a los trabajadores/as y otra a la cadena de mando operativa. El cuestionario para trabajadores/as tiene dos versiones que responden a los dos escenarios en los que puede haberse producido el confinamiento (seleccionar la versión que corresponda según casos):

- Escenario **TELETRABAJO**. - Si el confinamiento se ha realizado en modalidad de teletrabajo.
- Escenario **SIN ACTIVIDAD LABORAL**. - Si el confinamiento se ha realizado en situación de inactividad laboral (permiso retribuido recuperable, ERTE, ...).

El objetivo de estas herramientas es tener una imagen global del impacto del confinamiento en el estado de ánimo y la salud de las personas a la vuelta al trabajo.

Son por tanto herramientas descriptivas sin ninguna pretensión analítica ni de identificar casos singulares, sino solamente tener indicadores colectivos.

Los resultados pueden dar pistas y orientarnos sobre algunos aspectos que permitirán detectar situaciones favorables o desfavorables desde el punto de vista del bienestar laboral. Por ello se recogen informaciones sobre la experiencia de las personas, en cuanto a:

1. qué aspectos de la experiencia de teletrabajo, o del confinamiento sin actividad laboral en su caso, han sido percibidos como algo positivo o negativo para el bienestar de las personas.
2. cuál es la percepción actual de salud mental después de lo vivido.
3. en qué medida afecta al personal y al mando la sensación de incertidumbre por,
 - » el riesgo de contagio a la vuelta al trabajo,
 - » los cambios en la organización del trabajo y el futuro de la empresa en relación a la modalidad de retorno que se plantee (presencial, teletrabajo, combinado, etc.).

Se recomienda cumplimentar el cuestionario antes de la vuelta al trabajo, de manera anónima y confidencial para poder utilizar los resultados en el diseño del plan de acogida.

La información recogida servirá para orientar los planes de vuelta al trabajo teniendo en cuenta la problemática emocional de la cadena de mando y personas trabajadoras y enfocar las acciones necesarias para el cuidado del bienestar emocional.

En la interpretación de los resultados se deberán tener en cuenta dos posibles situaciones:

- Retorno en el que se combine TELETRABAJO y trabajo PRESENCIAL.
- Retorno con una única modalidad de organización del trabajo: sólo PRESENCIAL o sólo TELETRABAJO.

H1.1. Cuestionario para trabajadores/as

Como parte imprescindible del activo de la empresa, tu bienestar en el momento de la vuelta al trabajo tras el confinamiento por la pandemia COVID-19 es esencial para esta empresa. Es importante que te sientas bien y queremos recibirte con las mejores condiciones. Estamos trabajando, pues, para que el retorno sea saludable para todos.

Las preguntas que siguen nos darán pistas sobre cómo organizar la vuelta al trabajo, teniendo en cuenta tus circunstancias personales y como las mismas han podido influir en el impacto emocional que para ti ha tenido la pandemia. Para hacerlo necesitamos incorporar tu percepción, **por lo que te pedimos que rellenes este cuestionario, completamente anónimo y cuyos datos serán tratados de forma global y confidencial.**

Tu sinceridad en las respuestas es fundamental.

Eres	Hombre	Mujer
En casa, vives	Solo/a	Con otras personas
Si compartes con otras personas	Con personas menores y/o dependientes	Con adultos no dependientes
¿Durante el confinamiento has estado enfermo/a?	Sí	No
Por SARS-CoV-2	Sí	No
¿Alguien de tu entorno cercano ha estado enfermo/a?	Sí	No
Por SARS-CoV-2	Sí	No
Tu situación laboral durante el confinamiento ha sido	Activo: teletrabajo o presencial	Inactivo: ERTE, permiso, vacaciones
Tu vuelta al trabajo, ¿será en modalidad combinada: teletrabajo y presencial?	Combinada: teletrabajo y presencial	Única: teletrabajo o presencial

Si no has estado activo durante el confinamiento, debes cumplimentar la versión 1.1.b del cuestionario (pasa a la página 27). Si has estado activo en régimen de teletrabajo, continúa con la versión 1.1.a

Versión 1.1.a: TELETRABAJO

En primer lugar, te pedimos que valores cómo ha sido tu experiencia de teletrabajo durante el periodo de teletrabajo en confinamiento comparándola con la situación anterior

Durante el teletrabajo en confinamiento	En relación a antes de la pandemia		
	Mejor	Igual	Peor
He podido organizar adecuadamente mi tiempo de trabajo			
He podido controlar mis horas de dedicación al trabajo			
He contado con los medios e información suficientes para realizar mi trabajo			
He podido comunicarme de manera satisfactoria con mis superiores y con mis compañeros/as de trabajo			
He contado con el apoyo de mi supervisor/a o de mi jefe/a cuando lo he necesitado			
He contado con el apoyo y ayuda de mis compañeros/as cuando lo he necesitado			
He podido expresar mis dudas y preocupaciones y me he sentido escuchado/a			
Me he sentido motivado/a para desempeñar mi trabajo			
He podido conciliar mi trabajo con mi vida familiar/personal			
Siento que la empresa valora el esfuerzo que hemos realizado entre todos y todas			

Queremos saber, ahora, si la VUELTA AL TRABAJO te genera una especial preocupación (más allá de una preocupación general por la situación) por el riesgo de contagio frente al coronavirus.

¿Te inquieta o preocupa mucho que...	Sí	No
la empresa no sea un espacio seguro y protegido frente al coronavirus?		
no puedas ir y volver del trabajo de forma segura sin riesgo de contagio?		
la posible acumulación de gente (entrada y salida, espacios comunes) no se controle de forma segura?		
no seas capaz de aplicar las medidas de prevención durante el desarrollo normal de tu actividad?		
haya gente en la empresa que no cumpla responsablemente las medidas de seguridad frente al coronavirus?		
el contacto con tus compañeros/as durante el trabajo no se pueda realizar de manera segura?		
las relaciones con personal externo a la empresa no se lleven a cabo de manera segura?		

Anexo 1: Herramientas

También te preguntamos sobre si personalmente estás especialmente preocupado/a (más allá de una preocupación general por la situación) por los cambios que se puedan producir en tu trabajo tras el confinamiento.

Me inquieta o preocupa mucho si a la vuelta al trabajo...	Sí	No
cambiará sustancialmente la forma de realizar mi trabajo		
aumentará mi carga y/o tiempo de trabajo		
mis condiciones salariales empeorarán o no mejorarán lo que tenía previsto		
me cambiarán mis horarios, turnos y/o días de descanso		
tendré que seguir haciendo tareas en teletrabajo		
no seré capaz de desempeñar mi trabajo como antes		
la relación con los mandos será más complicada		
me será más difícil trabajar en equipo		
el riesgo de quedarme sin trabajo es mayor		

Por último, queremos saber cómo te sientes emocionalmente tras el período de confinamiento:

En las últimas semanas, te has sentido	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Solo alguna vez	Nunca
Muy nervioso/a					
Tan bajo/a de moral que nada podía animarte					
Calmando/a y tranquilo/a					
Desanimado/a y triste					
Feliz					
Llena/o de vitalidad					
Con mucha energía					
Agotado/a					
Cansado/a					

En general, dirías que tu salud es	Señala 1
Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

Observaciones:

Utiliza este espacio para hacer los comentarios que creas convenientes, tanto de aspectos positivos como negativos que quieras compartir, resúmelos o añade lo que consideres que no ha quedado reflejado en las preguntas anteriores.

GRACIAS POR TU TIEMPO Y TU COLABORACIÓN

Versión 1.1.b: SIN ACTIVIDAD LABORAL

En primer lugar, te pedimos que valores cómo ha sido tu experiencia de no acudir al trabajo durante el periodo de confinamiento comparándola con la situación anterior de actividad laboral

Durante el período del confinamiento en que he estado sin trabajo	En relación a antes de la pandemia		
	Si	Más o menos	No
He asumido mi situación de inactividad como inevitable			
He entendido las razones de la empresa para tomar esta decisión			
He mantenido la comunicación con mis compañeros de trabajo			
He percibido interés por parte de mis responsables por mi situación			
Me he organizado el tiempo bastante bien y me he sentido ocupado/a			
Me he sentido motivado/a pensando que volvería al trabajo			
He estado bien informado en todo momento de las expectativas de vuelta al trabajo			
Siento que la empresa valora el esfuerzo que hemos realizado entre todos			

Queremos saber, ahora, si la VUELTA AL TRABAJO te genera una especial preocupación (más allá de una preocupación general por la situación) por el riesgo de contagio frente al coronavirus.

¿Te inquieta o preocupa mucho que...	Sí	No
la empresa no sea un espacio seguro y protegido frente al coronavirus?		
no puedas ir y volver del trabajo de forma segura sin riesgo de contagio?		
la posible acumulación de gente (entrada y salida, espacios comunes) no se controle de forma segura?		
no seas capaz de aplicar las medidas de prevención durante el desarrollo normal de tu actividad?		
haya gente en la empresa que no cumpla responsablemente las medidas de seguridad frente al coronavirus?		
el contacto con tus compañeros/as durante el trabajo no se pueda realizar de manera segura?		
las relaciones con personal externo a la empresa no se lleven a cabo de manera segura?		

También te preguntamos sobre si personalmente estás especialmente preocupado/a (más allá de una preocupación general por la situación) por los cambios que se puedan producir en tu trabajo tras el confinamiento.

Me inquieta o preocupa mucho si a la vuelta al trabajo...	Sí	No
cambiará sustancialmente la forma de realizar mi trabajo		
aumentará mi carga y/o tiempo de trabajo		
mis condiciones salariales empeorarán o no mejorarán lo que tenía previsto		
me cambiarán mis horarios, turnos y/o días de descanso		
tendré que seguir haciendo tareas en teletrabajo		
no seré capaz de desempeñar mi trabajo como antes		
la relación con los mandos será más complicada		
me será más difícil trabajar en equipo		
el riesgo de quedarme sin trabajo es mayor		

Por último, queremos saber cómo te sientes emocionalmente tras el período de confinamiento:

En las últimas semanas, te has sentido	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Solo alguna vez	Nunca
Muy nervioso/a					
Tan bajo/a de moral que nada podía animarte					
Calmando/a y tranquilo/a					
Desanimado/a y triste					
Feliz					
Llena/o de vitalidad					
Con mucha energía					
Agotado/a					
Cansado/a					

En general, dirías que tu salud es	Señala 1
Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

Observaciones:

Utiliza este espacio para hacer los comentarios que creas convenientes, tanto de aspectos positivos como negativos que quieras compartir, resúmelos o añade lo que consideres que no ha quedado reflejado en las preguntas anteriores.

GRACIAS POR TU TIEMPO Y TU COLABORACIÓN

H1.2. Cuestionario para los miembros de la cadena de mando

Como parte de la cadena de mando de la empresa, tu papel en el momento de la vuelta al trabajo tras el confinamiento por la pandemia es esencial. Por ello, es importante que te sientas bien tú mismo para poder hacer que se sienta bien el personal a tu cargo. Las preguntas que siguen pretenden recoger pistas sobre cómo podemos organizar la vuelta al trabajo cuidando al máximo el bienestar de todo el personal, también el bienestar del colectivo de mandos. El cuestionario es completamente anónimo y los datos serán tratados de forma agregada. La sinceridad en las respuestas es fundamental.

En primer lugar, te pedimos que valores cómo ha sido tu experiencia de liderazgo durante el periodo de teletrabajo en confinamiento comparándola con la situación anterior

Durante el periodo de confinamiento	En relación a antes de la pandemia		
	Mejor	Igual	Peor
He podido relacionarme y coordinar adecuadamente a mi equipo			
La comunicación con mi equipo ha sido fluida en las dos direcciones			
Hemos mantenido un nivel de confianza idóneo para el desempeño del trabajo			
El equipo ha mantenido un buen nivel de compromiso e implicación			
He trasladado a mi equipo el reconocimiento por el esfuerzo realizado			
He podido conciliar mi dedicación al trabajo con mi vida personal o familiar			
Me he sentido sobrecargado/a por las exigencias de mi propio trabajo			

La vuelta al trabajo va a estar totalmente condicionada por la protección frente al coronavirus. Te preguntamos ahora por tu estado de ánimo para afrontar este reto

En el momento de organizar la vuelta al trabajo tras el confinamiento, te inquieta o preocupa mucho que ...	Sí	No
a pesar de las medidas de protección puedas contagiarte tú mismo/a por coronavirus		
a pesar de las medidas de protección algunas personas de tu equipo puedan contagiarse por coronavirus		
no ser capaz de aplicar con efectividad todas las medidas de protección frente al virus		
no ser capaz de conseguir que las personas a tu cargo desempeñen sus tareas sin exponerse ellas mismas o exponer a sus compañeros/as al contagio		
tu rol dentro la empresa pueda verse comprometido por la nueva situación ahora mismo o en un futuro inmediato		
las personas a tu cargo vuelvan al trabajo con menos motivación y más incertidumbres y ello comprometa los objetivos que tenéis marcados		

Anexo 1: Herramientas

Por último, queremos saber cómo te sientes emocionalmente tras el confinamiento:

En las 4 últimas semanas, te has sentido	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Solo alguna vez	Nunca
Muy nervioso/a					
Tan bajo/a de moral que nada podía animarte					
Calmado/a y tranquilo/a					
Desanimado/a y triste					
Feliz					
Llena/o de vitalidad					
Con mucha energía					
Agotado/a					
Cansado/a					

En general, dirías que tu salud en este momento es:	Solo una respuesta
Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

Observaciones:

Utiliza este espacio para hacer los comentarios que creas convenientes, tanto de aspectos positivos como negativos que quieras compartir y que no hayan quedado reflejados en las preguntas anteriores.

GRACIAS POR TU TIEMPO Y TU COLABORACIÓN

H2. Declaración de compromiso por una vuelta al trabajo saludable

A continuación, se presenta un ejemplo de una declaración de compromiso empresarial por una vuelta al trabajo saludable. Es un ejemplo-guía que deberá adaptarse a las necesidades de cada empresa.

Ejemplo

1. La dirección de la empresa se propone garantizar una vuelta al trabajo lo más saludable posible después del confinamiento por la COVID-19, con el objetivo de cuidar y poner en el centro de atención el bienestar de las personas.
2. El bienestar de las personas trabajadoras en [NOMBRE EMPRESA], se aborda bajo las premisas de:
 - » Garantizar un espacio de trabajo seguro frente a la COVID-19 en el que se apliquen las medidas preventivas que determine en cada momento la autoridad competente.
 - » Considerar, mediante escucha activa y empatía, las necesidades de las personas para promover el bienestar emocional en el trabajo.
 - » Garantizar una cooperación efectiva para la mejor gestión de la información, la planificación, la implementación de medidas, la comunicación y la evaluación de esta política.
 - » Promover la participación y el empoderamiento como base para potenciar la confianza, motivación e implicación del personal.
 - » Promover la valoración y reconocimiento del esfuerzo realizado por parte del personal para afrontar este desafío.
3. La dirección de [NOMBRE EMPRESA], se compromete a:
 - » Proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable tanto frente a la COVID-19 como en relación con el conjunto de los riesgos laborales.
 - » Considerar los estados de ánimo del personal para reforzar las percepciones positivas y afrontar las situaciones problemáticas.
 - » Aplicar medidas de promoción de la salud en favor del bienestar emocional.
 - » Mantener una comunicación bidireccional fluida y transparente.
 - » Promover y mantener espacios de consulta y participación.
 - » Agradecer y reconocer el compromiso y la implicación del personal.
 - » Evaluar y analizar este proceso para aprender.

H3. Pautas de actuación para organizar una vuelta al trabajo de forma saludable

Objetivos	Posibles acciones
<p>Procurar que la reorganización del trabajo no tenga impactos negativos en la percepción de bienestar emocional de las personas, reforzando los aspectos positivos que esta reorganización tendrá sobre la salud.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar información sobre la naturaleza de los cambios y los efectos positivos que tendrán para la protección de la salud de todos, así como de las expectativas de evolución en el futuro. • Gestión participada de los cambios organizativos. • Periodo de acomodamiento a la nueva situación antes de reestablecer las metas productivas. • Procesos de consulta para reorganizar la distribución diaria y semanal de horarios. • Flexibilidad horaria. • Identificar situaciones de sobrecarga de trabajo para ajustarlas en cantidad y calidad. • Prever ajustes de cargas de trabajo ante la posibilidad de ausencias por enfermedad.
<p>Paliar el impacto negativo que haya podido tener la experiencia de trabajo en condiciones de confinamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias para la identificación de problemas emocionales y de necesidades de apoyo derivadas de la experiencia de confinamiento (p.e. grupos de trabajo para identificar problemas y soluciones). • Acciones de promoción del trabajo colaborativo y de refuerzo del sentimiento de grupo. • Acciones de formación para mejorar las competencias de liderazgo y supervisión orientadas a la gestión centrada en las personas. • Prever y mejorar procedimientos y herramientas para la gestión del teletrabajo, incluyendo el suministro de equipamiento ergonómico y el establecimiento de pautas preventivas.
<p>Reforzar los aspectos positivos de la experiencia de trabajo en condiciones de confinamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender de las experiencias positivas de conciliación laboral-familiar y formular nuevas estrategias al respecto. • Valorar y desarrollar la autonomía profesional y la autogestión individual y colectiva del propio trabajo. • Considerar la alternancia de tiempos de trabajo presencial y en remoto. • Establecer fórmulas de distribución horaria semanal – mensual que reduzcan los tiempos de desplazamiento al trabajo.

Objetivos	Posibles acciones
<p>Hacer visible el compromiso de la dirección con el bienestar emocional, desarrollando un estilo de liderazgo transformacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear ocasiones para interesarse directamente por las personas y su bienestar en el trabajo (visitas a lugares de trabajo, reuniones, charlas, etc.). • Incluir la preocupación por el bienestar de la plantilla en las reuniones de gestión. • Comunicar a todo el personal la prioridad del bienestar de las personas para la empresa y difundir informaciones sobre las acciones desplegadas para conseguir una vuelta al trabajo saludable y los avances que se van consiguiendo. • Animar y motivar a los equipos para identificar fórmulas de mejora en el desempeño productivo compatibles con el máximo bienestar laboral de las personas. • Puertas abiertas para comunicar problemas, sugerencias, que se recogen, se estudian y se responden, y también para señalar errores, que se agradecen, se reconocen y se analizan para aprender.
<p>Promover pautas y mecanismos de apoyo en sentido vertical o de arriba abajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de comunicación empático y respetuoso. • Claridad de roles y de expectativas en el desempeño de las tareas. • Capacitación, organización y suministro de medios suficientes y adecuados para la realización de las tareas asignadas a cada cual. • Promover una supervisión de calidad que genere un verdadero clima de confianza y motivación en los equipos. • Valoración y reconocimiento del esfuerzo, individual y colectivo. • Previsión y flexibilidad para atender necesidades personales urgentes o imprevistas (bolsa de horas, permisos retribuidos, etc.). • Facilitación del acceso a recursos de atención sanitaria por problemas de salud, tanto asistenciales como por demanda de información o consejo. • Receptividad en cuanto a las inquietudes e incertidumbre personales por el futuro y ofrecimiento de información clara y veraz al respecto.
<p>Promover pautas y mecanismos de apoyo mutuo en sentido transversal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el trabajo colaborativo y con autonomía de los equipos como un valor de la organización. • Potenciar oportunidades para la conexión en el trabajo (grupos de trabajo, equipos de solución de problemas, reuniones habituales de equipo, etc.). • Cuidar de manera exquisita los criterios de justicia en la asignación de tareas y en el reconocimiento del desempeño (acceso a puestos, reconocimientos). • Entrenar a las personas de todos los niveles de la organización en técnicas de comunicación empática. • Cuidar la atención a la inclusión de todas las personas y establecer estrategias para evitar estigmas o desigualdades por razón de género, origen, discapacidad, salud, orientación sexual.

H4. Asignación de responsabilidades para un retorno al trabajo saludable

Ejemplo

Dirección de la empresa

- Definir, aprobar y difundir una declaración para hacer explícito el compromiso de la empresa con el bienestar de las personas.
- Nombrar una persona encargada de coordinar la vuelta al trabajo saludable.
- Asignar responsabilidades a la cadena de mando en relación con el plan de retorno saludable.
- Aprobar e impulsar el plan de retorno saludable.
- Liderar la reunión de bienvenida.
- Hacer visible su compromiso con el bienestar de las personas en la vuelta al trabajo.
- Evaluar la implantación y los resultados del desarrollo del plan.

Persona coordinadora de la vuelta al trabajo saludable

- Liderar la implantación del plan de retorno saludable.
- Asegurar la capacitación de la cadena de mando para la implantación del plan.
- Ser punto de enlace entre la dirección, la cadena de mando, las personas trabajadoras y sus representantes legales.
- Liderar la recogida de información sobre el estado de ánimo del personal.
- Apoyar a la cadena de mando, y especialmente a quienes tienen funciones directas de supervisión, en la implantación del plan.
- Interactuar con el servicio de prevención para resolver dudas técnicas o de gestión.
- Hacer el seguimiento del plan e informar a la dirección del desempeño y los resultados.

Cadena de mando (supervisión)

- Liderar la comunicación directa y bidireccional con el equipo. Reuniones periódicas.
- Implicarse directamente con sus respectivos equipos en las acciones de acogida.
- Interactuar con la persona que coordina la vuelta al trabajo para resolver dudas, trasladar información o sugerir mejoras.
- Adaptar los procedimientos y pautas de trabajo a la nueva situación en interacción con su equipo y contando con el apoyo del servicio de prevención.
- Hacer seguimiento del desempeño mediante visitas a las áreas o tajos.
- Realizar un seguimiento cotidiano del estado de ánimo de las personas de su equipo y actuar consecuentemente.
- Recoger información para evaluar el resultado de todo el proceso.

Ejemplo

Servicio de prevención

- Colaborar en la identificación de necesidades en materia de salud, seguridad y bienestar emocional de las personas.
- Colaborar con la dirección en el diseño y puesta en marcha del plan de retorno saludable.
- Apoyar a la persona que coordina el retorno tanto en cuestiones técnicas como de gestión.
- Realizar el seguimiento de las condiciones de trabajo para asegurar unos niveles adecuados de salud y seguridad.
- Asesorar a la cadena de mando en la revisión de procedimientos y normas.
- Apoyar a la dirección en la evaluación del resultado del proceso.

Delegados/as de prevención

- Colaborar con la dirección en el diseño e implantación del plan de retorno.
- Transmitir información al personal y recoger sus opiniones, preocupaciones y sugerencias.
- Colaborar en el seguimiento y evaluación del resultado del proceso.



H5. Contenidos formativos sobre bienestar emocional

Ejemplo

Personas coordinadoras del retorno

- Bienestar emocional:
 - » Definición del bienestar en el ámbito laboral.
 - » El impacto de la COVID-19 en el bienestar emocional de la población trabajadora.
 - » Impacto positivo de la gestión del bienestar emocional en la empresa.
 - » El coste en la productividad de no cuidar el bienestar emocional.
- El impacto de los riesgos laborales y la organización del trabajo para la salud, en el retorno tras el confinamiento.
- Los riesgos psicosociales:
 - » Marco conceptual modelo demanda-control-apoyo social.
 - » La gestión de las incertidumbres a través de la gestión de la organización del trabajo: reducción inseguridad, previsibilidad, carga de trabajo, ritmo de trabajo, y aumento de influencia, definición de rol y apoyo social.
- Buenas prácticas de promoción de bienestar emocional en el trabajo. Dimensión de cuidado social y cuidado personal.
- El liderazgo, la empatía, el empoderamiento y la resiliencia como claves para la promoción del bienestar.

Supervisión y mando

- El riesgo de contagio del coronavirus en la empresa y como prevenirlo.
- Cómo afecta la protección frente al coronavirus en los riesgos laborales.
- Impacto emocional del confinamiento en el momento del retorno al trabajo.
- Habilidades en la gestión participativa.
- La gestión de equipos en un escenario de incertidumbre.
- La incorporación de la gestión emocional en la comunicación.
- La empatía y la resiliencia como herramientas de bienestar emocional.
- Pautas para el cuidado emocional propio y de los equipos.
- La gestión y seguimiento de casos e incidencias: identificación de alertas o necesidades específicas y apoyo adecuado.

H6. Decálogo de la comunicación: ¿cómo debe ser la comunicación en el contexto de la pandemia COVID-19?

1. CONFIABLE

Comunicación veraz al objeto de que el personal se sienta bien informado.

2. CREÍBLE

Los empleados deben sentir que la empresa vela por su bienestar y le ofrece la mejor y más completa información disponible.

3. TRANSPARENTE

Incluir información sobre previsiones estratégicas para atenuar la incertidumbre y generar confianza.

4. PERIÓDICA

Una única vía de comunicación frecuente, a ser posible diaria.

5. OPERATIVA

Buen funcionamiento de los canales internos y redes sociales, desde los que ofrecer respuesta a las preguntas y preocupaciones del personal.

6. ESCRITA

Priorizar la comunicación escrita, clara y gráfica para evitar interpretaciones.

7. COHERENTE

Información unificada y alineada con el propósito, la cultura y los valores de la empresa.

8. MOTIVADORA

Definir el papel de cada cual e implicar a todo el personal con el objetivo de sostenibilidad de la actividad.

9. UNIVERSAL

Asegurar la cobertura informativa de todos los colectivos internos mediante los canales de comunicación más adecuados para cada uno de ellos.

10. PRUDENTE

Comunicar los cambios de criterio derivados del avance del conocimiento señalando cómo afectan dichos cambios a decisiones anteriores.

H7. Canales de comunicación en la empresa

REUNIONES

Son una buena herramienta para mantener el contacto personal entre los empleados y grupos de trabajo.



En estos momentos en los que reforzar el apoyo social es tan importante, tener diferentes espacios donde encontrarnos es muy útil. Tener en cuenta las reuniones formales e informales.

INTRANET

Es una de las herramientas más utilizadas para la comunicación empresarial. Promueve la interactividad y se gestiona en tiempo real.



Potenciar el sentimiento corporativo, motivar y visualizar el compromiso con el bienestar emocional de las personas trabajadoras podría ser uno de sus objetivos estratégicos en estos momentos.

E-MAILS

Es la comunicación diaria más habitual para gestionar tareas y comunicar procesos para



que quede registro de dichas comunicaciones, incorporar el cuidado del bienestar emocional de nuestros equipos en este canal puede generar confianza y cercanía. Las "newsletter" corporativas forman parte de este canal.

EVENTOS SOCIALES

Son esos momentos en los que podemos establecer relaciones personales entre compañeros de diferentes departamentos y afianzar relaciones ya existentes. En estos primeros momentos posteriores al confinamiento no están permitidos, pero podríamos comenzar a preparar un evento social para el futuro.



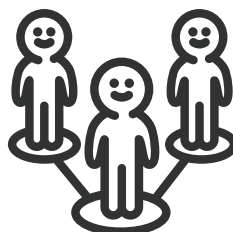
CHATS INTERNOS

Esta herramienta suele ser muy utilizada para las comunicaciones informales. Si se ha realizado teletrabajo durante el tiempo de confinamiento puede haberse activado su uso.

Es muy efectiva por su agilidad en el traspaso de las informaciones entre compañeros y equipos de trabajo.



REDES SOCIALES Y CORPORATIVAS



Cada vez más empresas están completando sus procesos de digitalización implementando redes sociales corporativas y grupos dentro de las mismas. En ellas, el intercambio de información entre la empresa y los empleados es continuo, inmediato y flexible.

VIDEOCONFERENCIAS



Durante el confinamiento las hemos utilizado con frecuencia en el caso del teletrabajo y en general todo el mundo estamos más familiarizados con este canal.

Puede ser un buen medio para realizar algún encuentro masivo que, en las primeras fases del retorno.

BLOG Y/O REVISTA

Si ya existe, podemos incorporar noticias relacionadas con el retorno, respuestas a dudas sobre medidas generales, informaciones de la autoridad sanitaria, etc. Si no se dispone de uno, es un buen momento para crearlo como plataforma de difusión de contenido.



BUZÓN DE SUGERENCIAS

Puede parecer un medio muy tradicional, pero garantizar la comunicación, sobre todo del empleado hacia la empresa es fundamental. Eso sí hay que buscar formas de motivar su uso, asegurar que se garantiza el anonimato y atender todas las sugerencias dando siempre una respuesta a cada sugerencia.



COMUNICADOS POR ESCRITO



La comunicación interna por medios escritos es un canal de comunicación dentro de la empresa que hay que tener en cuenta, cuidar y actualizar..

TELEVISIÓN CORPORATIVA

Este canal no es el más económico, pero puede ser muy efectivo. Puede visualizarse directamente en la empresa mediante pantallas o tablets, o a través de la web corporativa.



En este momento de retorno se pueden utilizar para visualizar y reforzar mensajes clave e información de utilidad.

TELÉFONO

Es un canal universal, actualmente todas las personas disponen de teléfono y se usa muy constantemente para el desarrollo de la actividad laboral.



Podemos utilizar aplicaciones de mensajería instantánea: para enviar píldoras informativas, mensajes cortos, recordatorios.

La llamada es un medio de contacto personal, cercano y ágil

H8. Claves para comunicar con éxito

La comunicación no la podemos improvisar. Para tener éxito y conseguir llegar a nuestro objetivo, tenemos que hacernos antes unas sencillas preguntas:

1. ¿Qué quiero comunicar?

He de definir claramente cual es el mensaje que queremos transmitir: Confianza, seguridad, eliminar miedos, eliminar angustias... En definitiva, se trata de definir dónde estás y qué quieres conseguir.

2. ¿Qué quiero conseguir?

Clarificar el resultado que esperamos es fundamental, sobre todo en temas relacionados con la salud y prevención. En este campo, en general, los objetivos que perseguimos no son tangibles, sino que son objetivos cualitativos: cambiar hábitos, actitudes o comportamientos, que generalmente se sitúan en el marco de las ideas, las percepciones o los pensamientos sobre los que queremos influir.

3. ¿A quién se lo voy a contar?

Saber a quién le hablamos. Conocer a nuestro equipo es fundamental para definir cómo nos podemos acercar y cómo les podemos influir o convencer. Tendremos que preguntarnos: ¿conozco y entiendo su situación? ¿sé cómo llegarles y generarles emoción? ¿qué cosas les preocupan? ¿tiene sentido para ellos este mensaje?

4. ¿Cuándo lo voy a contar?

Es importante, escoger bien el momento, a veces el contexto puede generar un mal efecto en el mensaje. Hay que buscar el momento idóneo y tener en cuenta cuál es el estado de ánimo y la receptividad de nuestro equipo. ¿Inicio de la jornada, en la pausa, antes de salir?

5. ¿Dónde lo voy a contar?

Hemos de buscar canales nuevos que rompan con los habituales: en qué lugar, en qué situación voy a contactar con ellos, qué canales voy a usar, dónde va a ser más eficaz, donde les voy a poder impactar. Si el lugar es impactante y sorpresivo puede ser una forma de potenciar el mensaje y conseguir que el mensaje perdure en el tiempo.

6. ¿Qué tono le voy a dar?

Hay que buscar una manera de contarlo que estén dispuestos a oírnos, desde la colaboración, la propuesta. No podemos ser jerárquicos, ni autoritarios, imponer nuestro mensaje sin opción a debatir. Hay que tener claro qué decir y tratar de comunicarlo a través de la emoción, demostrar honestidad, cercanía, transpirar confianza y autenticidad.

7. ¿Cómo integro mi mensaje en la empresa?

Busca la manera de dar coherencia a tu mensaje con el conjunto de informaciones que se transmiten en la empresa. Si lo hay, busca en el libro de estilo de la empresa cuál es la línea comunicativa de la organización, intégrate en ella y replica tu mensaje si es posible en otros canales.

8. ¿Cómo saber si he tenido éxito?

Es imprescindible ver si hay un cambio en la conducta, el sentimiento o la percepción. Por ejemplo, si se deja de hacer tal o cual cosa, si se hace de forma diferente, si no hay tantas preguntas sobre el tema. Define previamente qué indicadores deberían darse para asegurarte de que el mensaje ha llegado. Y sobre todo pide "feedback" directo.

H9. Claves para una comunicación empática

La comunicación empática facilita la relación entre personas y deriva en una disposición positiva a la colaboración, porque es motivadora.

Cuando este tipo de comunicación está desarrollada en una organización estimula el apoyo colectivo, la sensación de grupo y la disponibilidad para la cooperación.

Los siguientes sencillos consejos para desempeñar desde la cadena de mando pueden contribuir a generar una mejor comunicación en la organización.

- Piensa en el **interlocutor/ra**: cómo se siente, qué emociones puede sentir en este momento, qué le motiva
- Piensa en **tu situación**: ¿es el mejor momento para la conversación?, ¿tengo preparado el discurso para motivar?, ¿cómo abordaré las posiciones diferentes?
- Humaniza tus comunicaciones, poniendo el **bienestar de las personas** en el centro.
- Usa **“nosotros”** en lugar de otras formas impersonales: esto ayuda a que todos nos sintamos parte de un grupo. Trata de usar palabras como “juntos” o “todos”.
- Propón **códigos de cortesía** (“por favor”, “serías tan amable”, “gracias”). En teletrabajo son más posibles los conflictos interpretativos en las comunicaciones escritas y más difíciles de aclarar que en las interacciones cara a cara, hay que poner mucha atención.
- **Da ejemplo**, asumiendo estas fórmulas en todo momento e iniciando tus comunicaciones con tu equipo con un interés sincero sobre el “¿cómo estáis?”.
- En las despedidas de las conversaciones o reuniones (presenciales o no) incluye fórmulas positivas sobre la **confianza** en el futuro o la importancia de la salud - **“cuidaos mucho”**, “trabajad con **seguridad”**-.
- Siempre valora y **agradece** el esfuerzo, las ideas, la participación.

H10. Reunión de bienvenida

El objetivo de una reunión de bienvenida puede ser múltiple; en el marco del retorno emocionalmente saludable se plantea la necesidad de comunicar un acogimiento de la plantilla en términos “humanos”, es decir, como un colectivo con caras y sentimientos, que ha podido pasarlo mal por motivos sanitarios, familiares o económicos. Además, las incertidumbres con las que seguramente vislumbran su futuro tienen que ver también con el de la propia empresa y con su permanencia en ella. Se aludirán a estos aspectos en el guion de contenidos de esta reunión con unos ejemplos u orientaciones para cada punto del discurso:

- **Bienvenidos, os hemos echado de menos;** conviene aludir también a los sentimientos de la persona que habla en relación con el episodio de confinamiento; por ejemplo, contando cómo se ha sentido al ver la empresa vacía, qué le ha significado perderse las conversaciones con su gente, etc.
- **Lamentamos las pérdidas y los malos ratos;** otra vez aludimos a los sentimientos, propios y ajenos; personas que han estado enfermas, que han podido fallecer, sus familiares. Otros se habrán sentido solos, aislados. Se puede también compartir algún sentimiento propio en relación con los efectos del confinamiento.
- **Qué hemos aprendido.** Las malas experiencias enseñan a veces más que las buenas. Hemos aprendido, o valoramos ahora más la importancia de la cooperación, que todos y todas somos importantes, capaces de inventar, buscar soluciones, encontrar un momento para apoyar a los demás, a dejarnos ayudar. Tenemos que incorporar estos aprendizajes a la compañía.
- **Nos importa la salud y el bienestar de todos.** Una parte de esta preocupación es la protección frente al contagio por coronavirus. Nos hemos preparado a fondo y hemos tomado muchas medidas que os iremos explicando. Pero también nos importa cómo todo esto ha afectado a nuestro estado de ánimo. Queremos también recuperar el optimismo y la motivación. Estamos abiertos a cualquier crítica o sugerencia en estos aspectos.
- **Expectativas sobre el futuro de la compañía e intenciones.** Estamos aquí de nuevo. Las expectativas son...; dependen de... Es conveniente expresar expectativas económicas y de empleo a corto, medio y largo plazo. También, si se tienen, es necesario hablar de las incertidumbres, pero aportando información del esfuerzo que se está haciendo para la recuperación
- **Muchas gracias.**

H11. Tour de presentación de cambios

Objetivos

- Dar a conocer sobre el terreno las medidas de protección frente al coronavirus.
- Animar a la cooperación y motivar al cumplimiento de las nuevas pautas de funcionamiento.
- Eliminar incertidumbres sobre la posibilidad de contagio.

Condiciones

- La persona que dirige el tour debe estar familiarizada con todas las medidas adoptadas y con las instalaciones.
- Debe mantener en todo momento una actitud paciente y dialogante, asegurando la comprensión de los mensajes y admitiendo todo tipo de preguntas.
- Las cuestiones médicas que puedan plantearse deben ser recogidas y asegurar su traslado a los servicios profesionales competentes.

Guion

- Introducción: el sentido de las medidas es la protección de todo el personal, sus familias y contactos, y de toda la comunidad; y por su importancia para la supervivencia de la empresa. Llamada a la conciencia individual de cada persona para observar las medidas de protección desplegadas, las personas son el principal activo de la empresa y su colaboración es imprescindible.
- Antes de iniciar el TOUR: atención a las distancias de seguridad entre personas.
- Empieza el TOUR: seguir un orden lógico, empezar por la zona de entrada del personal (medidas para la entrada y salida; recomendaciones; que hacer si...).
- Seguir el TOUR:
 - » señalar las localizaciones o situaciones donde se requiere el uso de mascarilla (consejos o demo sobre cómo ponérsela y quitársela; dónde guardarla; cómo usarla con otros EPIS, etc.);
 - » insistir en las distancias de seguridad (cómo seguir esta norma en los flujos de circulación de personas en pasillos o accesos);
 - » identificar los dispensarios de solución hidroalcohólica e insistir en el lavado de manos (cómo hacerlo, demo, uso de los aseos);
 - » indicar y explicar las señalizaciones relacionadas con la protección frente al coronavirus (p.e. aforo máximo, distancia de seguridad, etc.);
 - » dar instrucciones de utilización de zonas comunes: vestuarios, cafetería, aseos, etc.
- Finaliza el TOUR: resolver dudas y preguntas; consejos trayecto domicilio-trabajo y para la vuelta a casa; reforzar el mensaje de la necesaria colaboración de todos, del cuidarnos unos a otros; animar a las sugerencias y propuestas para mejorar.
- Agradecer.

H12. Pautas para las reuniones de equipo

¿Qué son?

Pequeñas reuniones (entre 5 y 15 minutos) que se realizan de forma periódica, lo más cercano al puesto /lugar de trabajo.

Permiten hacer visible el compromiso de la dirección de la empresa con el cuidado del bienestar emocional después del confinamiento.

En ellas participa la persona que supervisa junto con todo el equipo y plantea el tema a partir de cuestiones prácticas, ejemplos, situaciones propias...

Cómo utilizarlas

Las reuniones se pueden desarrollar siguiendo tres conversaciones tipo:

1. Trasladar un mensaje o reforzar un mensaje que ya se ha dado.
2. Alertar de problemas concretos ante situaciones nuevas.
3. Trasladar lecciones aprendidas.

Algunos consejos prácticos:

- Cuida la duración de la reunión y ve directamente al grano.
- Elige un solo tema y céntrate en él.
- Habla de emociones y situaciones reales y sé positivo.
- Pide opinión y asume compromisos: predica con el ejemplo.
- Deja un buen sabor de boca.

Qué hacer después

- Haz seguimiento e informa a los participantes sobre sus propuestas: si se han implantado o cómo avanzan, por qué se retrasan en su caso o porqué se rechazan.
- Registra las mejoras que se produzcan y compártelo con el equipo. Introdúcelas en tus comunicaciones como un ejemplo positivo.
- Reconoce y felicita al equipo por su participación y sus propuestas.
- Muestra que el compromiso es genuino predicando con el ejemplo, exteriorizando que el bienestar emocional es una prioridad que está por encima de cualquier otra consideración.

Objetivo	Desarrollo por parte del mando	Cómo, ejemplos:
DESCRIBIR	Introduce el tema. Puede pedir que alguien cuente su experiencia	Hablamos de esto porque... En estos días he observado que...
ANALIZAR	Pide opinión, fomenta la participación	¿Por qué creéis que pasa? ¿Qué creéis que podemos hacer para estar mejor?
ACORDAR	Define lo que cree que se debería hacer, promoviendo implicación	Creo que deberíamos... ¿hay algo que pueda hacer yo? ¿qué podemos hacer entre todos?
PLANIFICAR	Propón una estrategia de actuación y pon ejemplos si es posible	Propongo que hagamos... Podemos estar mejor si...
REVISAR	Agradece y refuerza el compromiso	¿Propuestas de temas para otras conversaciones?

H13. Pautas para la adaptación de procedimientos

1. Seleccionar un procedimiento que deba adaptarse a la nueva situación o del que deba mejorarse su cumplimiento.
2. Organizar una sesión con un grupo de trabajadores y trabajadoras (5-6) y 1-2 personas de la cadena de mando que deban aplicar el procedimiento y tengan experiencia en el mismo. No es imprescindible la presencia de una persona experta, aunque puede asistir con un rol de asesoramiento (servicio de prevención).
3. Designar una persona que hará funciones de moderación de la reunión y otra que actuará como secretaria.
4. Dinámica de la sesión:
 - » Se reparte el procedimiento escrito y se procede a su lectura individual.
 - » Cada persona aporta su opinión sobre qué aspectos del procedimiento deben adaptarse a la nueva situación.
 - » Se abre una sesión para recoger y consensuar propuestas de adaptación. Una persona del grupo irá tomando notas.
 - » En base a estos resultados, se discuten las alternativas para mejorar el procedimiento teniendo en cuenta los siguientes aspectos:
 - Redacción. Cuidar la redacción y el lenguaje accesible. Pensar en otras lenguas si hay personas extranjeras.
 - Contenidos. Eliminar contradicciones, aclarar conceptos, reducir confusión.
 - Simplificar los contenidos más confusos mediante diagramas, planos o resúmenes, si es necesario.
 - Identificar alternativas que hagan más fácil de seguir el procedimiento.
 - Buscar alternativas que reduzcan el impacto del procedimiento en la productividad.
 - Asegurarse de que el procedimiento no interfiere negativamente las pautas de salud y seguridad.
 - Identificar necesidades de información y formación para la aplicación del procedimiento.
 - Establecer responsabilidades entre la cadena de mando para asegurar su cumplimiento.
 - » Después del debate se recogen las propuestas del grupo y se proponen los cambios a los responsables del procedimiento en cuestión y al servicio de prevención.

H14. Pautas para el funcionamiento de grupos de resolución de problemas

¿Que son?

Son grupos de trabajo, integrados por personas trabajadoras y/o personas de la cadena de mando para potenciar la resolución cooperativa de problemas relacionados con la salud y el bienestar.

Se trata de dar la posibilidad a las personas trabajadoras que voluntariamente quieran participar, de aportar su experiencia y conocimiento práctico como una forma de enriquecer la búsqueda de soluciones a los problemas que interfieren con el bienestar emocional de las personas en el trabajo; además su implicación supone una garantía de efectividad y aplicabilidad de las medidas.

Paso a paso

1. Identifica y define el problema.

A través del seguimiento del bienestar emocional de tu equipo, obtendrás indicadores de algunos aspectos que han de mejorarse. Ponlos en común con tu equipo y tomar la decisión de abordarlo. Ha de ser un tema concreto y relativamente complejo (los temas sencillos de resolver no justifican un grupo). Por ejemplo: cómo mejorar el apoyo social entre compañeros, cómo tener claro el rol de cada cual en situaciones imprevistas, cómo gestionar la acumulación de trabajo, estamos nerviosos por la pandemia y hay un ambiente enrarecido de relación entre nosotros, el despido de compañeros nos desmotiva...

2. Preséntalo al equipo.

Haz la propuesta a tu equipo de abordar el problema de manera participativa y define el objetivo y los beneficios que persigue esta acción en términos de mejora de las condiciones de trabajo y su influencia en el bienestar. Describe el procedimiento.

3. Constituye el grupo de trabajo:

Selecciona/agrupa a las personas voluntarias en un máximo 8 -10 personas y presenta la ficha de trabajo para ordenar la información.

4. Pon a funcionar el grupo:

En condiciones de confianza y libertad de expresión, el grupo recoge las ideas, opiniones, valoraciones sobre el tema concreto. El objetivo de la reflexión se deberá centrar en:

- » En qué consiste el problema,
- » Por qué pasa,
- » Búsqueda de soluciones,
- » Priorización de las soluciones mejor valoradas con análisis de pros y contras.

5. Presentación de conclusiones:

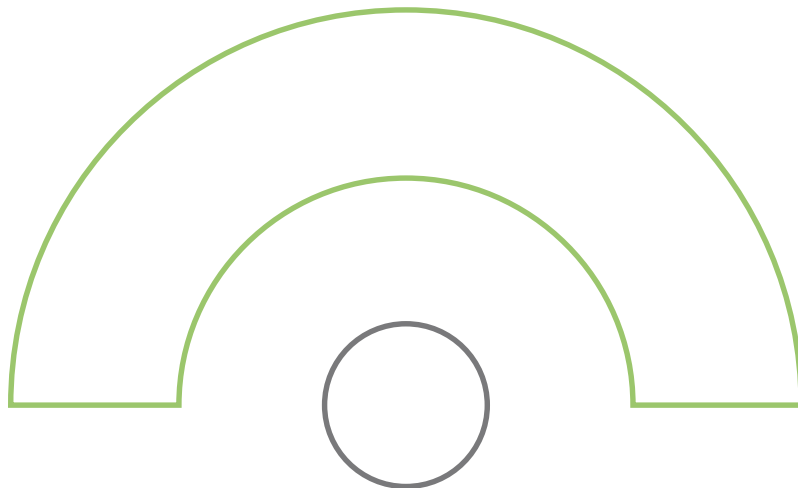
Se presenta la ficha de trabajo con las conclusiones al conjunto del equipo de trabajo para su validación. Posteriormente se traslada la ficha a la dirección para su valoración y su puesta en marcha.

Qué hacer después

- Reconoce y felicita al equipo por su participación y sus propuestas.
- Haz seguimiento e informa a los participantes de la valoración de las propuestas: si se han implantado o cómo avanzan, por qué se retrasan en su caso o porqué se rechazan
- Informa al conjunto de las personas trabajadoras afectadas del origen de las medidas que surjan de estos grupos de apoyo y ponlo en valor.

Grupo de Apoyo para Fecha:

PROBLEMA	CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES	PRIORIDAD



H15. Pautas para las visitas a los lugares de trabajo

¿Qué son?

Son paseos de 5 a 30 minutos como máximo, realizadas por personas la dirección y cadena de mando para hacer visible el compromiso real de la empresa con el bienestar emocional de la plantilla.

Durante estas visitas/paseos se pretende captar directamente el estado de ánimo de la plantilla tanto en relación con la preocupación por el riesgo de contagio como a las incertidumbres sobre el futuro.

El objetivo es mostrar interés por las personas, atenuar los miedos e incertidumbres y mejorar la moral de las personas trasladándoles el compromiso y la empatía de la dirección en estos momentos.

Paso a paso

1. Preparar la visita.

Decidir la zona a visitar. Hablar con el mando directo para explorar cuál es el estado emocional de la plantilla. Preguntas del tipo:

- » ¿Cuál es el estado de ánimo de la plantilla?
- » ¿Cuáles son sus preocupaciones más relevantes y frecuentes?
- » ¿Qué aspectos del trabajo pueden tener impactos más negativos?
- » ¿Hay un volumen significativo de personas con bajo estado de ánimo?
- » ¿Hay algún colectivo por el que deberíamos preocuparnos especialmente?

A partir de la información obtenida, preparar un pequeño guion orientativo recogiendo de las cosas sobre las que se quiere incidir. Fijar y anunciar la fecha de la visita.

2. Sobre el terreno.

Nada más llegar nos presentamos y explicamos el objetivo de la visita. No es una inspección, vengo a ver cómo estáis y saber cómo os sentís en estos tiempos difíciles. Preguntas del tipo:

- » ¿Has tenido tú o tus allegados problemas con la COVID-19? ¿Cómo estáis ahora?
- » ¿Crees que la empresa es un lugar seguro frente al coronavirus?
- » ¿Las medidas de protección que hemos implantado son aplicables en tu trabajo?
- » ¿Todo el mundo actúa responsablemente en la protección contra el coronavirus?
- » ¿Te preocupa tu futuro en la empresa? ¿Y el futuro de tu familia?
- » ¿Te sientes bien en la empresa? ¿Qué echas en falta?

No dedicar más de 5 minutos a hablar con la misma persona, hay que poder hablar con todos.

Saluda, haz preguntas, escucha activamente, muestra receptividad e interés por las propuestas y las inquietudes que te transmiten.

Despídete dejando buen sabor de boca y agradeciendo sus aportaciones, comprometiéndote a trabajar sobre ello e informarles.

Qué hacer después

Explora la información obtenida en la visita. Reflexiona sobre el estado de ánimo del personal y considera las opciones de mejorarlo, teniendo en cuenta las aportaciones y propuestas recibidas. Considera, eventualmente, la opción de constituir un grupo de resolución de problemas. Comparte tus impresiones con los mandos directos. Si se decide introducir algunos cambios a partir de la visita, hay que comunicarlos al conjunto de la empresa y, en caso de que alguna propuesta recibida no se pueda abordar, hay que hacérselo saber a la persona que la formuló argumentando los motivos.

H16. Termómetro del estado de ánimo

¿Qué es?

Es una herramienta utilizable durante el periodo de retorno al trabajo, para disponer de información diaria sobre el estado de ánimo del equipo.

El objetivo es tener una idea global del estado de ánimo colectivo de los equipos para poder aplicar medidas de apoyo y refuerzo durante la jornada laboral y/o en las reuniones de coordinación.

Cómo utilizarla

Se puede poner en un tablón o mural, se pueden hacer tarjetas de colores con los emoticonos para insertarlos en un buzón o recipiente, se puede realizar una sencilla aplicación informática para su cumplimentación en línea o se puede adquirir un dispositivo ad hoc.

La herramienta consta de dos preguntas, una referente a la expectativa emocional al inicio de la jornada laboral y la segunda al estado de ánimo al final de la jornada

Qué hacer después

Los resultados de la primera pregunta ayudan a conocer las necesidades inmediatas que se pueden gestionar a lo largo de la jornada.

Si el 50% de las respuestas está entre los colores rojizos, durante esa jornada se debería realizar alguna acción para identificar qué está pasando realmente y poder ofrecer apoyo en la gestión de personas: ¿qué podemos hacer para que el día sea más confortable?

Los resultados de la segunda pregunta ayudan a conocer eventuales dificultades que se han presentado durante el desarrollo de la actividad y que deben ser analizadas.

Si el 50% de las respuestas está entre los colores rojizos al final de la semana se debería realizar una acción para identificar problemas, recoger necesidades y ofrecer apoyo: en la conversación, durante los paseos, en las reuniones de planificación, evaluación, análisis....

Al inicio de la jornada

¿Cómo imaginas que será tu jornada laboral hoy?



Al final de la jornada


¿Qué tal fue tu día?



H17. Decálogo de pautas para los Delegados y las Delegadas de Prevención

Los Delegados y Delegadas de Prevención son agentes clave para gestionar un retorno saludable al trabajo, facilitando y promoviendo el clima de colaboración que se propone en esta guía. Estas son algunas ideas para abordar esta labor:

1. Implícate en la organización de la prevención frente al contagio por coronavirus, infórmate y aporta soluciones operativas.
2. Colabora en las iniciativas de acogida a la vuelta del confinamiento que se proponen en la guía: reunión de bienvenida (H10), tour de cambios (H11) u otras.
3. Participa en las acciones de comunicación a la plantilla y contribuye a que las instrucciones sean comprensibles y prácticas. Adopta un estilo empático (H9).
4. Apoya la revisión participativa de procedimientos (H13) o la creación de grupos de resolución de problemas (H14).
5. Facilita los procesos de interacción entre la plantilla y la supervisión: aporta ideas y fomenta que las personas trabajadoras se sientan protagonistas.
6. Mantente alerta a los bulos y falsas noticias contrarrestándolas cuanto antes con información veraz y contrastada. Solicita información al Servicio de Prevención y a la dirección de la empresa.
7. Presta máxima atención a señales tempranas de eventuales casos de discriminación por sospecha de contagio y actúa en consecuencia.
8. Ayuda a canalizar las preocupaciones de los trabajadores y trabajadoras, recoge y traslada sus propuestas y sugerencias.
9. Da ejemplo, sigue todos los procedimientos de seguridad frente al coronavirus y el resto de posibles riesgos.
10. Atiende y pregunta por los estados de ánimo de las personas y contribuye a la evaluación del programa de retorno, aportando tus opiniones y propuestas de mejora.



Guía para un retorno saludable al trabajo tras la COVID-19

Anexo 2: Definición del problema, marco conceptual para el desarrollo de la guía



Junta de Andalucía

Consejería de Empleo, Formación
y Trabajo Autónomo

INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN
DE RIESGOS LABORALES

Introducción

Existe aún poca evidencia sobre el impacto de la pandemia del virus SARS-CoV-2 (más allá de la cuestión de los contagios y el impacto de la COVID-19) en la salud de las personas trabajadoras. Los diversos programas de confinamiento han generado situaciones diversas y existe mucha variabilidad de escenarios y situaciones según los colectivos afectados.

A efectos de la guía el “confinamiento” se describe como la aplicación del Estado de Alarma en el estado español¹ a la limitación de la circulación de todas las personas, salvo algunas excepciones. Esta limitación se ha acompañado para una parte de la población trabajadora de la continuidad de la actividad laboral en remoto o teletrabajo (“confinamiento laboral”); otra parte de la población laboral ha experimentado Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) o han pasado a situación de desempleo. El Estado de Alarma ha incluido también el cierre de los centros educativos, centros de día, etc., de manera que el confinamiento ha determinado la coexistencia de los componentes de las unidades familiares en el hogar durante toda la jornada.

La vuelta al trabajo tras un periodo de confinamiento plantea tanto para las direcciones de las empresas como para los trabajadores y trabajadoras una nueva situación, cuyas eventuales implicaciones en el ámbito de la salud no deberían obviarse.

Este documento pretende, a partir de las evidencias disponibles, desarrollar un planteamiento de base sobre la problemática de salud que supone la vuelta al trabajo tras el confinamiento por la pandemia de la COVID-19.

Efectos en la salud del confinamiento laboral. Evidencias

Los efectos en la salud de las personas confinadas en esta pandemia aún no han sido valorados en la literatura científica. Se puede hacer un paralelismo con otras pandemias que requirieron confinamiento (SARS-CoV-1, Ébola, Peste equina, etc.)², pero su comparabilidad es limitada por el menor impacto de aquéllas respecto a la actual en términos de extensión, duración y globalización. Durante estas epidemias se identificaron efectos diversos, que incluyeron síntomas de estrés post-traumático y sentimientos de confusión y rabia. La larga duración de la cuarentena, los miedos de infección, la información inadecuada o la pérdida de ingresos formaron parte de los estresores estudiados, elementos que también pueden encontrarse en la pandemia actual. También se pueden establecer paralelismos en cuanto a los efectos de las crisis económicas previas sobre el empleo³, que tienen que ver con la amenaza y los sentimientos de vulnerabilidad e inseguridad⁴ y con la posición secundaria de la salud y seguridad en el trabajo (SST)⁵ respecto a la recuperación económica. Los efectos más descritos en los escenarios de confinamiento y crisis de empleo se refieren a un empeoramiento de la salud percibida, alteraciones musculoesqueléticas como expresión de estrés crónico, aunque también alteraciones cardíacas⁶, si bien son más frecuentes los estudios sobre los efectos psicosociales⁷ de gravedad y duración diversa según la situación de actividad-confinamiento de los diferentes colectivos laborales afectados⁸:

- Síntomas de estrés agudo, con percepción de ansiedad, angustia, irritabilidad e insomnio.
- Cansancio extremo, incluido emocional, sentimientos de confusión y pánico.
- Sentimientos negativos, tristeza y dificultad para desarrollar las tareas cotidianas
- Poca capacidad de concentración, indecisión y reducción de la capacidad de trabajo.

Anexo 2: definición del problema, marco conceptual para el desarrollo de la guía

- Percepción de desconexión con el entorno, soledad, aislamiento y dificultades de relación interpersonal.
- Empeoramiento de trastornos psicológicos y psiquiátricos pre-existentes, en especial depresión.

También se han identificado posibles efectos a largo plazo, que persistirán tras el periodo de confinamiento e incluso de la pandemia, sobre todo ligados a los efectos negativos en el mercado de trabajo. Se ha identificado también un incremento del absentismo como efecto de la amenaza del desempleo, con periodos de ausencia más largos en los casos en los que la intensidad de los episodios de desempleo es mayor, el estatus socioeconómico de la población trabajadora es menor, o la edad supera los 50 años⁹.

En el caso del teletrabajo, el escenario de confinamiento ha añadido algunos elementos que determinan sus efectos en la salud¹⁰, como la falta de contacto y apoyo social, la necesidad de convivir en entornos familiares más o menos demandantes de atención o las condiciones de precipitación y aislamiento en las que se ha instaurado el teletrabajo en términos organizativos. Hay múltiples evidencias que relacionan la falta de apoyo social con efectos de estrés¹¹, Burnout¹², pobre desempeño laboral¹³ e incluso conflictos familiares¹⁴. La falta de apoyo social por parte de la supervisión directa tanto en casa como incluso en el trabajo, se ha identificado como un fuerte estresor, observándose un empeoramiento del estado de salud y del bienestar en general, insatisfacción laboral, síntomas de ansiedad y alteraciones mentales como depresión¹⁵. En cuanto al apoyo social por parte de colegas, se ha relacionado con insatisfacción laboral, tensión psicológica e insomnio¹⁵.

En cuanto a la población trabajadora en situación de regulación temporal de empleo (ERTE), la ausencia de actividad laboral exacerba los efectos del aislamiento y el apoyo social, lo cual, junto a la inseguridad ante el futuro y la reducción de percepciones económicas, además de los efectos psicológicos ya citados de ansiedad e irritabilidad se encuentra la alteración de la autoestima¹⁶.

En conclusión, las evidencias señalan como foco prioritario de impacto sobre la salud del confinamiento laboral principalmente el malestar emocional derivado del aislamiento y la importancia del apoyo social de colegas y la supervisión directa como factor modulador del estrés¹⁷. Las incertidumbres sobre el futuro y los impactos sobre la renta percibida, añaden complejidad a este panorama. Además del sufrimiento individual, estos efectos condicionan problemas de productividad vinculados al presentismo¹⁸, menor capacidad de atención, mayor frecuencia de errores, etc.¹⁹.

Confinamiento y bienestar laboral: pros y contras

El trabajo durante la etapa de confinamiento ha generado mucha experiencia novedosa. Las organizaciones y la población trabajadora han tenido que cambiar sus prácticas de trabajo, establecer nuevas estrategias de comunicación, testar sus herramientas, seleccionar qué tareas podían desarrollarse en teletrabajo y cuáles no, etc. La situación de confinamiento general ha añadido complejidad sobrevenida, incorporando un déficit de relaciones sociales e incertidumbres sobre el peligro de la pandemia o sobre el escenario económico y de empleo después de la misma. Además, muchas personas han tenido que combinar la atención a trabajo con demandas de atención familiar a hijos o a personas dependientes también confinados.

Impactos positivos / lecciones aprendidas

Durante el periodo de cuarentena se han generado vivencias emocionales positivas. Se ha puesto de manifiesto el valor de la cooperación y la comunicación. La amenaza de la pandemia ha puesto en primer plano el interés por la salud y la prevención. El uso de los medios de protección ha pasado a ser algo cotidiano. La evidencia científica como guía de la planificación preventiva ha pasado a ser un principio indiscutible. La necesidad de dedicar recursos para la protección de la salud se ha hecho patente.

Esta puesta en valor de la salud y la prevención también se ha experimentado en el entorno laboral. Se ha identificado una mayor atención por la salud y el bienestar de los máximos responsables de las instituciones y empresas, organizándose estrategias preventivas y de control en plazos récord, y la centralidad de la salud se ha promovido dramáticamente. En este escenario, las estrategias de salud y seguridad han adquirido un nuevo protagonismo y la eficacia de las mismas se ha convertido en un valor más extendido.

El valor de la cooperación se ha puesto de manifiesto visiblemente, en lo concreto, para abordar el desarrollo de la pandemia junto con el empoderamiento y la autorresponsabilidad por los resultados. El éxito, ahora sí, se reconoce que depende de todos.

Todas estas experiencias se han vivido en el entorno del confinamiento. Se han desarrollado recomendaciones prácticas de gestión para el teletrabajo, se ha puesto de manifiesto la necesidad de apoyo y consideración por las necesidades de conciliación, se ha insistido en la necesidad de comunicación vertical y horizontal, además del rol esencial de la supervisión. Se han elaborado un sinnúmero de guías de buenas prácticas y las organizaciones han desarrollado experiencias en las que priorizan el “cuidar de la gente”.

El teletrabajo, por su parte, ha recibido un impulso. Se ha testado que es posible y operativo en muchos campos, que favorece la gestión de la conciliación laboral-familiar y se han identificado necesidades para el futuro en entornos donde sea posible una mejor planificación de las tareas. El aprendizaje ‘forzado’ en esta etapa de pandemia tal vez se pueda utilizar en perspectiva.

Además, los trabajadores y las trabajadoras “tienen mayor sensibilidad” respecto a la importancia de las normas preventivas y son más proclives a seguirlas (distancias de seguridad, EPI, comunicar incidencias). También se ha identificado su posición más proactiva en torno a las medidas de prevención de la COVID y por parte de las empresas una necesidad de escuchar y atender a las demandas de la plantilla. Por último, en general, se ha puesto en valor la capacidad de adaptación de las empresas y organizaciones por motivos de salud.

Puntos críticos/impactos negativos

El impacto de la pandemia parece que puede haber relegado algunos contenidos de la gestión preventiva a un segundo orden. La cadena de mando, y también los trabajadores y trabajadoras, han puesto su mejor empeño para proteger frente a la COVID, dejando de prestar atención a mantener el control de otros riesgos laborales.

La falta lógica de previsión y planificación con la que se tuvo que abordar tanto el teletrabajo como los cambios organizativos ha conducido a déficits en la provisión de recursos técnicos en el domicilio o en el establecimiento de herramientas de comunicación adecuadas. Muchos equipos tuvieron que ponerse a trabajar en modo teletrabajo, sin haber recibido previamente la formación adecuada y las necesidades específicas ergonómicas o de apoyo se han venido solventando de manera voluntarista más que con soluciones eficientes. En este marco, las personas que ostentan los cargos de supervisión, jefaturas de equipo y, en general, la cadena de mando en ocasiones han podido obviar los criterios para abordar las posibles consecuencias negativas en la salud de esta modalidad de trabajo en la gestión de sus equipos, en especial los aspectos de bienestar emocional.

Expectativas de bienestar en el trabajo a raíz del confinamiento

El confinamiento ha puesto en valor la centralidad de la salud tanto a nivel institucional como para las empresas y para todo el personal.

Cabe esperar una “nueva realidad” en la que más allá de la protección eficaz de posibles contagios se preste atención al ámbito del bienestar emocional, considerando las necesidades de las plantillas según el impacto que ha tenido y puede seguir teniendo la pandemia.

La atención a la seguridad y en general la prevención de riesgos laborales debe reactivarse, integrándola en el conjunto de medidas necesarias para contener la pandemia. Los riesgos para la salud siguen ahí, y este puede ser un buen momento para gestionarlos de una forma renovada.

Los aspectos de conciliación entre la vida laboral y personal van a seguir siendo muy relevantes, según los escenarios de desescalada previstos y posibles para el futuro. La conciliación ha sido un valor para las empresas, los trabajadores y las trabajadoras y las familias durante el confinamiento y se espera que se aproveche lo aprendido para seguir avanzando en este aspecto del bienestar más allá del teletrabajo.

La participación y la colaboración han sido valores que también hemos aprendido. La cohesión entre los equipos, la necesidad de participar para gestionar las necesidades y el valor del apoyo mutuo son enseñanzas que se tienen que quedar, estableciendo mecanismos para ello.

La figura de la supervisión ha adquirido enorme relevancia en este panorama. Requieren capacitación y ayuda para gestionar sus equipos en términos de apoyo social, identificación de problemas y búsqueda participativa de soluciones.

El rol de la dirección es en estos momentos especialmente relevante en términos de liderazgo comunicativo. La transparencia respecto a las expectativas de futuro y el respeto comunicativo contribuyen eficazmente al bienestar de las personas.

Consideraciones sobre retorno al trabajo

Gestión preventiva del retorno

La vuelta al trabajo tras el periodo de confinamiento va a estar totalmente condicionada por la protección frente al riesgo de contagio por coronavirus. Las autoridades sanitarias definirán con precisión las medidas necesarias para minimizar el contacto y garantizar la distancia de seguridad, para lo cual deberán reorganizarse los espacios de trabajo, los flujos de personas, la cadencia de entrada y salida, así como determinados procedimientos de trabajo. etc. Ello va a requerir un esfuerzo de gestión de cambios, para cuya implementación se requerirá un liderazgo efectivo, el compromiso de toda la línea de mando, una buena comunicación y un buen nivel de participación de los trabajadores y trabajadoras²⁰; estas condiciones forman parte de las dimensiones de la Cultura Preventiva (CP)²¹ promovidas por las instituciones Andaluzas como forma de gestión eficaz²²⁻²³ respecto al clima laboral, la promoción de los comportamientos seguros y la reducción de accidentes²⁴.

Al mismo tiempo, habrá que estar muy atentos al conjunto de riesgos laborales y a las pautas de seguridad ya establecidas²⁵, con el fin de evitar que la preocupación por la COVID-19 lleve a una relajación de la seguridad global, especialmente en los primeros momentos de retorno.

Además, las necesarias reorganizaciones del trabajo que aseguren un retorno sin riesgo de contagio pueden suponer la introducción de cambios en las condiciones de trabajo anteriores, incluyendo sin duda nuevos estresores que afectarán a toda la población trabajadora. Las evidencias disponibles²⁶⁻²⁷ señalan a este respecto lo siguiente en términos resumidos:

- Una reorganización del trabajo que ignora su posible impacto en la salud puede ser perjudicial para la salud de los trabajadores y trabajadoras.
- Las reestructuraciones de tareas que aumentan la demanda y/o disminuyen el control sobre el propio trabajo afectan negativamente la salud de los empleados.
- Aumentar las oportunidades de los empleados para participar en la toma de decisiones mejora la percepción de bienestar.
- El apoyo de colegas y supervisores es un factor mediador de atenuación del estrés relacionado con el trabajo.

En este momento en el que los efectos del confinamiento pueden ser tan relevantes, es esencial atender a todas las condiciones del trabajo que pueden influir en el bienestar emocional en todos los procesos de reorganización. En este sentido, y considerando la salud global como la tríada salud-seguridad-bienestar²⁸, en el proceso de retorno se deberían tener presentes de manera específica los eventuales impactos psicosociales negativos del confinamiento.

Así pues, la gestión preventiva del proceso de retorno, debería centrarse en tres ámbitos de actuación:

1. Protección frente a la COVID-19.
2. Mantenimiento de los niveles de seguridad.
3. Promoción del bienestar emocional.

Atención al bienestar emocional

El confinamiento ha dejado una huella en el bienestar emocional de las personas que se reincorporan al trabajo a la que se suman nuevas incertidumbres en el momento de la vuelta relacionadas con una variedad de situaciones: miedo al contagio, cambios en la organización del trabajo, inseguridad en el futuro, etc. Dicha huella emocional puede tener también una parte positiva por cuanto la experiencia de confinamiento ha potenciado la autogestión del trabajo, la conciliación con la vida personal, la conciencia preventiva, etc.

En definitiva, es muy posible que la vuelta al trabajo esté condicionada por situaciones y circunstancias como:

- Impacto de los estresores durante el periodo de confinamiento
- Percepción de incertidumbre e inseguridad en el empleo
- Cambios en los procesos organizativos o en los procedimientos de desempeño de tareas
- Efecto del “trabajador o trabajadora superviviente” (sentimientos de culpabilidad por mantener el empleo que otros han perdido)
- Miedo al contagio por SARS-CoV-2 en especial entre personas vulnerables

A todo ello habría que atender de forma preventiva con el fin de promover un retorno al trabajo lo más saludable posible, minimizando al mismo tiempo las eventuales distorsiones productivas que se producirían en caso contrario.

Referencias

- 1 Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19.
- 2 Brooks, Samantha K et al. The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet* 2020; 395:912 – 920.
- 3 Soriano-Tarín G, Villaplana-García M. Procesos de reestructuración empresarial y su impacto en la salud psicofísica en una población laboral: “Estudio PREISAP”. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo* 2017; 26(3):161-177.
- 4 Farré, L., Fasani, F., Mueller, H. Feeling useless: the effect of unemployment on mental health in the Great Recession. *IZA J Labor Econ* 2018;7, 8. <https://doi.org/10.1186/s40172-018-0068-5>
- 5 Ponce A, Kempa. V. Workers’ health and safety exposed to crisis. En: *Benchmarking Working Europe* 2014. ETUI. Torsten Müller Ed.
- 6 Dekker SWA, Schaufeli WB. The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: a longitudinal study. *Aust Psychol*1995;30:57–63.
- 7 S Hamouche. 2020. COVID-19 and employees’ mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research* 2020. Disponible en: <https://emeraldopenresearch.com/articles/2-15>
- 8 Ferrie JE, Shipley MJ, Marmot MG, Stanfeld S, Smith GD. Health effects of anticipation of job change and non-employment: longitudinal data from the Whitehall II study. *BMJ*1995;331:1264–69.
- 9 Vahtera J, Kivimäki M, Pentt J. Effect of organisational downsizing on health of employees. *The Lancet* 1997;350:1124–28
- 10 Coronavirus Remote Work Resources. Universidad de Harvard 2020. (WEB). Disponible en: <https://hr.harvard.edu/flexwork/corona-virus-remote-work-resources>.
- 11 Beehr TA, Farmer SJ, Glazer S, Gudanowski DM, Nadig Nair D. The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of Occupational Health Psychology* 2003;8,3:220-231
- 12 Gibson A, Grey IM, Hastings RP. Supervisor support as a predictor of burnout and therapeutic self-efficacy in therapists working in ABA schools. *Journal of Autism and Developmental Disorders* 2009; 39:1024-1030
- 13 Nagami M, Tsutsumi A, Tsuchiya M, Morimoto K. Job control and coworker support improve employee job performance. *Industrial Health* 2010; 48:845-851
- 14 Selvarajan TT, Cloninger PA, Singh B. Social support and work-family conflict: A test of an indirect effects model. *Journal of Vocational Behavior* 2013;83,3:486-499
- 15 Hämming O. Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM Population Health* 2017;3:393-402 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352827316301793>
- 16 Farré, L., Fasani, F. & Mueller, H. Feeling useless: the effect of unemployment on mental health in the Great Recession. *IZA J Labor Econ* 2018; 7, 8.

Anexo 2: definición del problema, marco conceptual para el desarrollo de la guía

- 17 Collins A, Hislop D, Cartwright S. Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors,. *New Technology, Work and Employment* 2018; 31(2):161-175.
- 18 Janssens H, Clays E, de Clercq B, et al. Association between psychosocial characteristics of work and presenteeism: A cross-sectional study. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. 2016;29(2):331-344.
- 19 Hassard J, Teoh K, Cox T, Dewe P. et al. 2014. Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponible en: https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks
- 20 U.S. Department of Health and Human Services.2005. Managing Stress During A Crisis - A Guide For Supervisors. OSHA. USA. (WEB). Disponible en: https://www.osha.gov/SLTC/emergencypreparedness/resilience_resources/support_documents/supervisorintra/intradeployment_supervisors.pdf
- 21 La Cultura Preventiva y el Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales. sf. (WEB) <https://www.juntadeandalucia.es/empleoformacionytrabajoautonomo/webiapr/cultura-preventiva>
- 22 Cooper MD. Towards a model of safety culture. *Saf Sci*. 2000;36:111-36
- 23 Zohar D. Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *J Appl Psychol*. 1980;65:96-102.
- 24 Cooper MD, Phillips RA. Exploratory analysis of the safety climate and safety behavior relationship. *Journal of Safety Research*. 2004; 35, 5: 497-512
- 25 Hamme L. 4 key strategies to help supervisors support employee well-being during COVID-19. (2020). Oregon Institute of Occupational Health Sciences (WEB). Disponible en: <https://blogs.ohsu.edu/occupational-health-sciences/2020/03/25/4-key-strategies-to-help-supervisors-support-employee-well-being-during-covid-19/>
- 26 Bambra C, Egan M, Thomas S, Petticrew M, Whitehead M. The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 2. A systematic review of task restructuring interventions. *J Epidemiol Community Health* 2007;61:1028–1037
- 27 Karasek R. Stress prevention through work reorganisation: a summary of 19 case studies. *Conditions of Work Digest* 1992;11:23–42.
- 28 The National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). What is Total Worker Health? (2018). (WEB). Disponible en: <https://www.cdc.gov/niosh/twh/default.html>



Junta de Andalucía
Consejería de Empleo, Formación
y Trabajo Autónomo

INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN
DE RIESGOS LABORALES