



UNA NUEVA REALIDAD

Recomendaciones para prevenir el estrés
en el entorno laboral tras el COVID-19

ÍNDICE

¿Por qué esta guía?	3
Impacto psicosocial de la crisis COVID-19	4
Desafíos propios de la reincorporación tras el confinamiento	7
El estrés, reto principal en el ámbito laboral	8
Plan de apoyo para prevenir el estrés durante la reincorporación	9
Pautas de reincorporación para los integrantes de las áreas de RRHH y sus empleados	17

¿POR QUÉ ESTA GUÍA?

Hablar de la **crisis COVID-19** es, indudablemente, hablar de personas. En tan solo unos meses, **gran parte de la población mundial ha sido víctima de una alerta sanitaria sin precedentes** en el mundo moderno que ha cambiado totalmente las prioridades y valores sociales, ha transformado las relaciones interpersonales y ha generado un importante malestar psicológico, donde el miedo y la incertidumbre son los protagonistas. **En la nueva realidad que se abre ante nosotros, es necesario contar con herramientas suficientes para gestionar estas emociones, de manera que se minimice su impacto en nuestra salud y bienestar.**

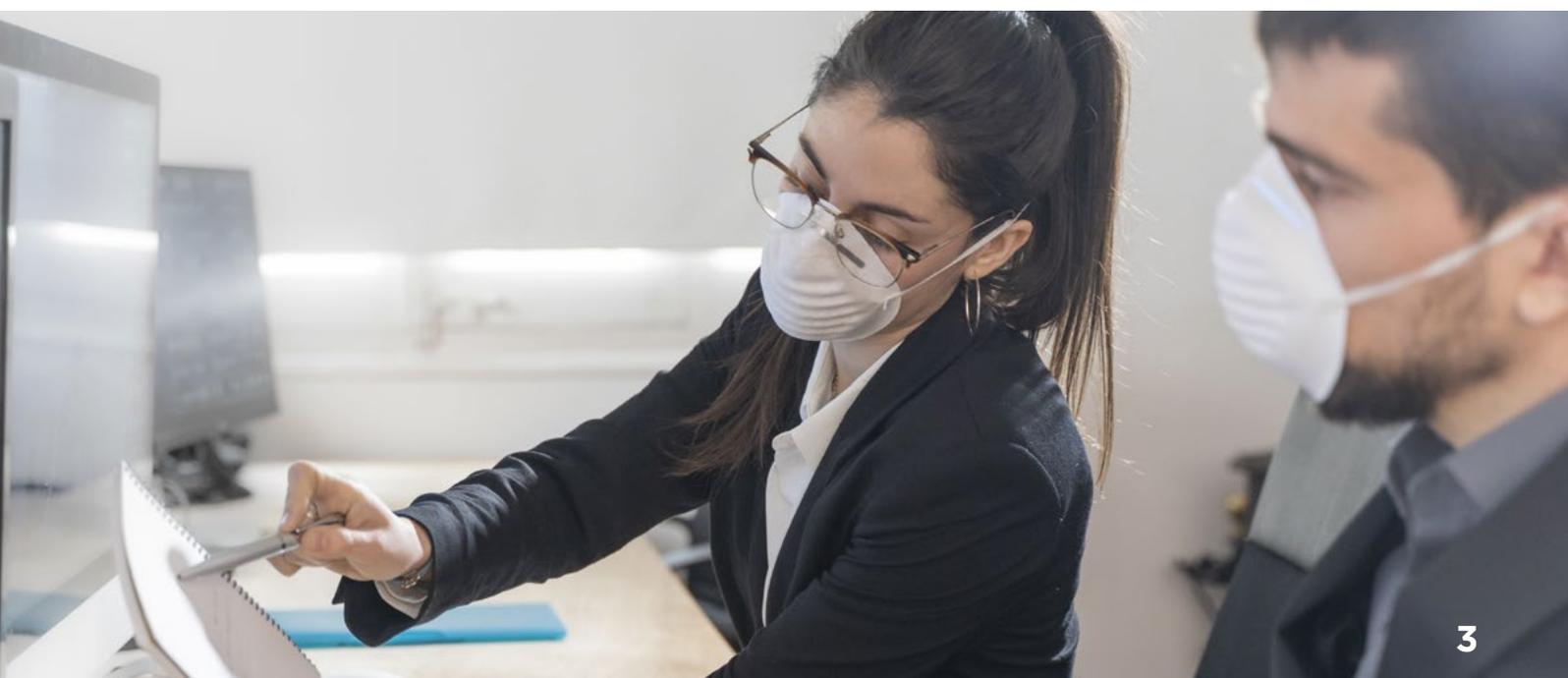
Durante esta etapa, el papel de los departamentos de Recursos Humanos es clave para garantizar que la transición se realiza con éxito, y sobretodo, con salud. Por ello, mediar en aquellas situaciones que puedan provocar estrés y ansiedad en la plantilla ahora es el principal objetivo, convirtiéndose en un pilar de apoyo emocional.

El papel del departamento RRHH es clave para garantizar que la transición se realiza con éxito, y sobretodo, con salud.

Con este propósito nace la guía para empresas: **Una nueva realidad: recomendaciones para prevenir el estrés en el entorno laboral tras el COVID-19.**

Se trata de un protocolo de actuación orientativo, elaborado por Cigna España, que nace con el objetivo de promover en las empresas la importancia de cuidar y apoyar a sus empleados desde una perspectiva más humana, con políticas preestablecidas que faciliten la readaptación y hagan hincapié en la comunicación y la gestión emocional.

Para su elaboración, la aseguradora de salud ha analizado los retos psicológicos a los que se enfrentan los empleados, así como las pautas que se pueden poner en marcha para evitar la aparición de cuadros de estrés crónico. Así, se ha planteado un **plan de apoyo de tres fases, con medidas y acciones concretas destinadas a reducir el impacto emocional de la crisis**, y ayudar a la readaptación de los empleados a la nueva realidad laboral. A modo de cierre, también se ha incluido una serie de consejos, destinados tanto a los empleados como a los propios integrantes de los departamentos de RRHH, para afrontar la vuelta con una mentalidad positiva.



IMPACTO PSICOSOCIAL DE LA CRISIS COVID-19

Ansiedad, confusión, enfado o incertidumbre son algunas de las consecuencias psicológicas tras semanas de confinamiento.

A la hora de gestionar la reincorporación desde los departamentos de RRHH, es necesario conocer el impacto de cada una de estas consecuencias, a fin de implantar las medidas necesarias que garanticen el bienestar y la seguridad de los empleados.

Además, es importante tener en cuenta el impacto de los episodios de ansiedad y trastornos del ánimo que muchas personas han experimentado durante el confinamiento. Si no se gestionan adecuadamente, a la larga pueden desembocar en otros problemas de salud mucho más graves, como estrés postraumático, depresión o conductas violentas, así como aumentar el riesgo de caer o recaer en adicciones (alcohol, fármacos...). Aunque todavía es pronto para conocer a ciencia cierta el verdadero impacto psicológico, si es posible hacer una estimación.

Con la crisis económica de 2008, la **Sociedad Española de Salud Pública y Administración Sanitaria** detectó un incremento del 19% en trastornos del estado de ánimo, del 8% en trastornos de ansiedad y del 5% en los trastornos por abuso de alcohol. Teniendo en cuenta que en este caso se habla de una crisis sanitaria, económica y social sin precedentes, es probable que el impacto sea mucho mayor. De hecho, según **estimaciones de la OMS** sobre las consecuencias psicológicas en la población de situaciones de emergencia parecidas a la que se está viviendo, una de cada cinco personas padecerá una afección mental, el doble que en circunstancias normales.



IMPACTO NEGATIVO EN EL BIENESTAR EMOCIONAL

Según estimaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), una de cada cinco personas padecerá una afección mental, el doble que en circunstancias normales.



¿Cuáles son los principales aspectos de la crisis del COVID-19 que pueden tener un impacto en nuestra salud y bienestar mental?

- › **Preocupación socioeconómica.** La falta o reducción de ingresos sin previo aviso provocadas por la inestabilidad laboral han causado una creciente preocupación financiera, ya que, en algunos casos, implica la dificultad real de hacer frente a gastos como la hipoteca, el alquiler o las facturas. Dado que la recuperación económica no será inmediata, **la angustia socioeconómica será una realidad también durante la etapa de readaptación.**
- › **Angustia, aburrimiento y soledad.** El estado de alarma ha obligado a permanecer en confinamiento. Según los resultados preliminares de un estudio realizado por la **Facultad de Psicología de la Universidad Complutense** de Madrid, dichas medidas han ocasionado la aparición de síntomas psicológicos intrusivos (alerta y angustia fisiológica) y ansiedad. Tal y como han indicado los expertos de esta institución académica, **las reacciones podrían perdurar meses o años** y evolucionar a problemas psicopatológicos más serios. Más aún teniendo en cuenta que la recuperación post-coronavirus se está realizando de forma gradual. Además, la falta de interacción social y el aislamiento total en algunos casos ha despertado en ciertas personas sentimientos de **soledad**. Una emoción que, a largo plazo, puede afectar tanto psicológicamente (aumentando los niveles de ansiedad), como a nivel físico.
- › **Miedo al contagio.** Este miedo se caracteriza por la sensación de peligro inminente y/o pánico, dificultad para concentrarse y desarrollar labores cotidianas y por un **estado de alerta constante** que obliga a analizar continuamente las sensaciones corporales, con el fin de detectar algún síntoma relacionado con un posible contagio de COVID-19.
- › **Vulnerabilidad en el mundo desarrollado.** El coronavirus ha revelado una repentina fragilidad, tocando de lleno a la parte más acomodada del mundo. Muchas personas no cuentan con las herramientas suficientes para gestionar esta sensación de desprotección, pese a vivir en los Estados del Bienestar más sólidos.
- › **Gestión del duelo.** La sociedad occidental se ha topado con algo a lo que no estaba acostumbrada y que ha tenido que aprender a gestionar para seguir adelante: las altas tasas de mortalidad por la enfermedad. La población, y más concretamente, las familias afectadas por la muerte de un allegado, han tenido que superar situaciones de duelo sin posibilidad de despedida, expresiones de apoyo habituales o rituales de algún tipo. Ahora más que nunca, será necesario **trabajar la capacidad de resiliencia** para reponerse cuanto antes.
- › **Desinformación, desconfianza e inseguridad.** La crisis del coronavirus ha traído consigo una sobreexposición informativa. Pese a los esfuerzos de las autoridades sanitarias, la fuerza viral de las redes sociales **ha provocado preocupantes reacciones de pánico**, desconfianza en las instituciones y más inseguridad que nunca sobre lo que va a suceder a medio y largo plazo.

También existe un impacto positivo...

En épocas marcadas por un gran punto de inflexión a nivel social y económico, la historia se acelera. Se toman decisiones que, normalmente, se llevarían a cabo tras años de deliberación. Esto ocasiona un gran impacto en la población, dando paso a nuevos comportamientos y valores sociales que también afectarán al entorno laboral:

- › **Hermandad.** La humanidad se enfrenta al mismo enemigo, lo que nos hace sentirnos más unidos que nunca y cambiar la concepción de “nosotros y ellos” a únicamente “nosotros”.
- › **Coordinación.** Esta situación nos ha demostrado que hay que ser previsores y anticiparnos a lo que pueda ocurrir.
- › **Solidaridad.** Se han despertado muestras de apoyo y solidaridad hacia desconocidos nunca vistas hasta ahora: el aplauso de las 20h., fabricación y donación de mascarillas, condonación del alquiler, sesiones de psicología gratuitas, cartas de apoyo a pacientes, etc.



DESAFÍOS PROPIOS DE LA REINCORPORACIÓN TRAS EL CONFINAMIENTO

A las consecuencias psicológicas de la crisis COVID-19 se unen los retos propios de cualquier reincorporación laboral tras una larga temporada sin trabajar, o después de varias semanas haciéndolo de forma telemática. Además, hay que tener presente que el nuevo contexto laboral tampoco será el mismo, lo que incrementará el impacto psicológico.

Teniendo en cuenta esto, ¿cuáles son los principales retos en la reincorporación?

- › **Ser capaz de retomar el ritmo de trabajo presencial:** levantarse temprano para desplazarse al lugar de trabajo, recuperar el rol y las responsabilidades propias del puesto de trabajo, reparto de turnos, gestión de nuevas tareas...
- › **Cumplir con los nuevos objetivos empresariales y adaptarse a un nuevo mercado.** El principal objetivo en muchas empresas será recuperar, en la medida de lo posible, parte de las pérdidas ocasionadas. Esta reconducción de los objetivos empresariales y la necesidad de adaptarse a un nuevo mercado podría generar una presión extra en los empleados.
- › **Satisfacer a un nuevo tipo de cliente.** Este será más tecnológico, más exigente y necesitará mayor sensación de confianza y seguridad. El empleado deberá adaptarse y ser más proactivo y resolutivo.
- › **Adecuarse a los nuevos protocolos de trabajo** relativos a las medidas higiénicas y de contacto físico impuestas por las autoridades sanitarias y por la propia empresa.
- › **Compaginar, de nuevo, la vida laboral y familiar.** Más aún si el regreso al puesto de trabajo se produce cuando los menores no asisten a los centros escolares. La reorganización de ambas esferas requerirá de un esfuerzo extra.
- › **Miedo a cometer errores o a perder el control,** lo que puede paralizar a la hora de tomar decisiones. Como en cualquier episodio relacionado con la reincorporación laboral, la falta de práctica puede afectar a la **sensación de seguridad** en el momento de realizar ciertas tareas.



Retomar el ritmo de trabajo



Nuevos objetivos



Nuevo tipo de cliente



Nuevos protocolos



Conciliación



Miedo a cometer errores

EL ESTRÉS, RETO PRINCIPAL EN EL ÁMBITO LABORAL

Todas las consecuencias anteriormente descritas pueden ser la antesala a una situación de estrés crónico que termine generando un impacto negativo en la salud mental y física de la población: desánimo, apatía, falta de concentración, problemas de insomnio, tensión muscular, molestias digestivas, dolores de cabeza, taquicardias o, incluso, depresión y enfermedades crónicas.

Teniendo en cuenta que se trata de una problemática que estará también presente en el ámbito laboral durante la vuelta al lugar de trabajo, es importante poner en marcha medidas destinadas a prevenirlo y detectarlo, y emprender medidas de apoyo a la reincorporación y readaptación. De no hacerlo, las consecuencias a nivel corporativo podrían ser notables:

- › **Aparición de problemas de concentración y memoria.**
- › **Disminución del grado de motivación de los empleados.**
- › **Incremento del absentismo laboral.**
- › **Disminución de la productividad.**

En última instancia, el estrés tiene un efecto en los resultados empresariales: el coste del absentismo y la disminución del rendimiento repercuten directamente en las pérdidas económicas de la empresa.

El objetivo será, por tanto, que la respuesta de los empleados a esta nueva etapa se realice de forma adaptativa, consiguiendo que afronten con energía la transición y se enfrenten de forma más eficiente a cualquier reto que pueda surgir.



Los beneficios de prevenir y gestionar el estrés son muy positivos para la organización:

- › **Cuidado de la salud física y mental.** Se eliminará la sensación de tensión constante, ayudará a tomarse las cosas con más calma y con mejor ánimo, y no aflorarán los síntomas de estrés negativo.
- › **Mayor productividad.** La energía dotará al empleado de mayor capacidad de reacción y eficiencia, y potenciará su iniciativa y confianza en sí mismo.
- › **Estímulo para la creatividad.** Desarrollará las ideas innovadoras.
- › **Retención de talento.** Al final, si un empleado es feliz en su entorno laboral, las posibilidades de que busque otro empleo se reducen.

PLAN DE APOYO PARA PREVENIR EL ESTRÉS DURANTE LA REINCORPORACIÓN

Una vez que se tienen presentes los retos de la reincorporación, la situación psicológica de los empleados tras la etapa aguda de la crisis y los estresores del actual contexto laboral, será posible implantar diferentes medidas por parte de la empresa para prevenir el estrés en la plantilla.

Las nuevas tecnologías permiten, además, que durante esta fase de desescalada muchas de estas medidas puedan llevarse a cabo de forma telemática a través de herramientas online, con el objetivo de cumplir con las medidas de contención impuestas y de llegar a aquellos empleados que tengan que continuar con el teletrabajo.

En términos generales, las acciones que pueden implantarse se repartirán en un plan de acción compuesto por tres fases.

FASE 1: Análisis previo y establecimiento de indicadores de medición

1. Elaborar un estudio previo para identificar a los empleados más vulnerables

Objetivo: dar un apoyo personalizado durante la reincorporación.

Es importante tener en cuenta que cada empleado es un mundo y que la situación de cada uno de ellos será diferente. Dado que algunos habrán tenido que soportar más tensión que otros, es preciso identificarlos para adaptar la estrategia.

Los empleados que deberán recibir mayor apoyo y comprensión son aquellos que han estado enfermos o han tenido familiares afectados, los que han sufrido la pérdida de alguien cercano, los que durante el confinamiento se vieron relegados de parte o de la totalidad de sus funciones laborales, aquellos que contaban con problemas psicológicos y físicos previos o los que tengan alguna patología que condicione su vuelta.

Es importante comunicar al resto de los empleados que, aunque este perfil de empleados será objeto de un seguimiento especial por las

circunstancias vitales que han vivido, el apoyo se ofrecerá al conjunto del equipo por igual. El objetivo es crear una cultura de apoyo que les haga entender que la empresa siempre estará ahí cuando tengan un problema, independientemente del que sea. Lo que ocurre es que, ahora, teniendo en cuenta las circunstancias actuales, será urgente actuar con este grupo de mayor vulnerabilidad.



FASE 1: Análisis previo y establecimiento de indicadores de medición.



FASE 2: Definición de medidas y acciones concretas.



FASE 3: Implantación, seguimiento y revisión para aprender de los errores.

2. Crear un sistema de evaluación del bienestar de los empleados

Objetivo: obtener una foto realista de la salud física y psicológica de la plantilla y definir prioridades de actuación.

Las encuestas son uno de los instrumentos más efectivos para conocer las percepciones sobre las condiciones de trabajo, así como su nivel de bienestar. Es importante transmitir la confianza necesaria para que emitan sus opiniones sin miedo a consecuencias o a medidas negativas en su contra.

Lo ideal es que se realice una primera evaluación nada más volver, en la que se les pregunte sobre su estado actual de salud y sobre qué necesitarían por parte de la empresa para mejorarlo. En esta primera fase, es especialmente importante incidir en su bienestar emocional y en sus preocupaciones.

Algunas cuestiones que pueden tratarse:

- › *Valora del 1 al 10 tu bienestar físico, siendo 1 'nada satisfecho' y 10 'muy satisfecho'.*
- › *Valora del 1 al 10 tu bienestar psicológico, siendo 1 'nada satisfecho' y 10 'muy satisfecho'.*
- › *Indica el nivel de importancia que ahora mismo otorgas a estas medidas enfocadas al cuidado de la salud y bienestar de los empleados (seguro médico, servicio de Telemedicina, sesiones online de psicología, flexibilidad horaria, permisos para acompañar a familiares al médico, contacto constante con mis superiores, actividades para potenciar el buen clima laboral, programa de desarrollo de carreras...).*
- › *¿Consideras que tu productividad se ha visto afectada de alguna manera en los últimos meses?*
- › *¿Cómo está siendo tu adaptación a las nuevas formas de trabajar o a la situación actual empresarial?*

Para posteriores evaluaciones, se preparará otro cuestionario donde se incluyan cuestiones relacionadas con la satisfacción laboral y la salud física y mental dentro del contexto laboral. Se recomienda que ésta se vaya adaptando a las nuevas necesidades que vayan surgiendo y se repita quincenalmente al principio y mensualmente después.



Algunos ejemplos de preguntas que pueden incluirse:

- › *¿Sientes que el estrés laboral está afectando a tu vida personal?*
- › *¿Practicar ejercicio físico a cualquier intensidad de manera habitual?*
- › *¿Sigues una dieta equilibrada?*
- › *¿Fumas o consumes alcohol de manera habitual?*
- › *¿Tienes problemas a la hora de descansar?*
- › *Valora del 1 al 10 la relación entre carga de trabajo y tu jornada laboral, siendo 1 'nada satisfecho' y 10 'muy satisfecho'.*
- › *Valora del 1 al 10 la adaptación de las condiciones laborales a la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, siendo 1 'nada satisfecho' y 10 'muy satisfecho'.*
- › *Valora del 1 al 10 las relaciones interpersonales dentro y fuera del ámbito profesional, siendo 1 'nada satisfecho' y 10 'muy satisfecho'.*
- › *Valora del 1 al 10 cómo te sientes respecto a la valoración y reconocimiento por tu trabajo.*
- › *¿Se transmiten de forma clara las tareas, tiempos, funciones y responsabilidades en tu equipo?*
- › *¿Cuáles son tus intereses formativos?*
- › *¿Estás satisfecho con el programa de salud y bienestar que se ofrece en la empresa? ¿Qué cambiarías?*
- › *¿Qué acciones relacionadas con la salud o los factores de riesgo y/o protección de bienestar mental te gustaría que ofreciese la empresa (por ej.: gestión de estrés, gestión de equipos, gestión de conflictos, salud mental, adicciones y su prevención...)?*

Con los resultados obtenidos, los departamentos de RRHH podrán determinar prioridades y crear planes de acción adaptados a fin de potenciar la motivación y la productividad del equipo, e ir adaptándolos según vaya pasando el tiempo.

Además de las encuestas, también habrá que valorar posteriormente los datos de otras fuentes de información como los informes de absentismo o de evaluación de riesgos, las memorias de vigilancia de salud o el buzón de sugerencias.



FASE 2: Definición de medidas y acciones concretas

1. Herramientas centradas en la gestión de emociones.

Objetivo: reducir las consecuencias psicológicas de la crisis sanitaria y favorecer la readaptación a los nuevos retos laborales.

Tras la emergencia sanitaria, social y económica vivida, conviene que la empresa tome parte activa poniendo al alcance de los empleados algún tipo de servicio que les ayude a gestionar sus emociones.

Además de proporcionarles información práctica sobre cómo sobrellevar de la mejor forma posible la reincorporación laboral a nivel psicológico, también existen algunas iniciativas que pueden ponerse en marcha:

- › Consultas online gratuitas de psicología.
- › Talleres para la gestión de emociones.
- › Cursos de inteligencia emocional.
- › Reuniones interactivas grupales.
- › Sesiones de relajación y meditación.
- › Formación dirigida a mejorar la autorregulación emocional.

2. Acciones de Team Building.

Objetivo: fomentar, de nuevo, la colaboración y la solidaridad entre compañeros.

Después varias semanas trabajando en solitario o sin contacto con el resto de la plantilla, es necesario volver a potenciar la colaboración y el trabajo en equipo, a fin de alcanzar la empatía social necesaria para conseguir que las relaciones entre los individuos y los equipos fluyan de manera natural y se creen vínculos positivos. Gracias a la experiencia previa, en la que la solidaridad ha sido una de las protagonistas, estas medidas obtendrán grandes resultados.

Hay varias opciones para volver a potenciar el trabajo en equipo. Eso sí, para la realización de algunas de ellas habrá que tener en cuenta las medidas de distanciamiento físico recomendadas.

- › **Actividades de superación de retos.** Fomentan la creatividad y la innovación entre los miembros de tu equipo. Por ejemplo, Escape Room digitales.
- › **Actividades deportivas.** Crean vínculos emocionales y fomentan la toma de decisiones, la estrategia y la superación personal.
- › **Jornadas, talleres o encuentros fuera de la oficina.** Potencian el buen ambiente de trabajo y, al realizarse en un entorno diferente, ayudan a desconectar.
- › **Voluntariado corporativo.** Facilita la asunción de los nuevos valores de la compañía y es muy efectivo para mejorar el bienestar emocional y fomentar la cooperación.
- › **Dinámicas Team Building dentro del espacio de trabajo.** Por ejemplo, crear un espacio de debate donde se generen ideas, organizar pequeñas reuniones informales para celebrar alguna fecha concreta o logro empresarial, etc.



3. Medidas de conciliación.

Objetivo: satisfacer la demanda generalizada de mayor flexibilidad laboral y disminuir el miedo al contagio al facilitar el cumplimiento de las medidas de distanciamiento e higiene.

Se ha demostrado que el teletrabajo no tiene por qué afectar a la productividad del empleado. De hecho, al ofrecer mayor capacidad de conciliación laboral/familiar, la motivación de la plantilla se ve enormemente incrementada. Aunque sean medidas que, por motivos de agilidad, no puedan aplicarse a diario, sí que podría valorarse su implantación un día a la semana o al mes. Además, si se quieren evitar las aglomeraciones en la entrada, no habrá otro camino que flexibilizar horarios u ofrecer otras alternativas para facilitar el regreso al trabajo.

Otras opciones de conciliación a valorar, siempre y cuando se garantice la corresponsabilidad entre empleado y empresa:

- › Permisos para acompañar a familiares al médico.
- › Terminar la jornada laboral los viernes al mediodía.
- › Permisos para el cuidado familiar.
- › Jornada intensiva en verano.
- › Jornada continua por cuidado de hijos.
- › Día libre por cumpleaños.
- › Reducir horarios de comida y acortar la jornada.

4. Sistemas de incentivos y reconocimiento de logros.

Objetivo: recuperar la confianza de los empleados en la empresa y revertir la preocupación por las finanzas personales.

La autorrealización perdida tras los días de confinamiento también puede recuperarse a través de medidas basadas en el reconocimiento por el trabajo bien hecho, la consecución de objetivos o por su respuesta eficiente frente a la crisis. Por ello, durante esta nueva etapa, es una buena idea integrar a los empleados en los procedimientos de toma de decisiones de la empresa, ofrecerles un plan de retribución flexible o implantar sistemas

de incentivos económicos y no económicos que incluyan opciones como:

- › Plus económico por consecución de objetivos.
- › Retribución por antigüedad.
- › Premios y distinciones internas.
- › Dotación de mejores medios materiales.
- › Formación.
- › Ascensos.

5. Programas de desarrollo de carreras profesionales.

Objetivo: retención de talento, aportar mayor sensación de control y reducir la incertidumbre.

Incentivar a los trabajadores en esta nueva etapa con planes a largo plazo dentro de la compañía será recibido como un estímulo que satisface la necesidad individual de seguridad y estabilidad, y aumenta la motivación. El objetivo es que el empleado retome la confianza en sí mismo y en su entorno profesional.

¿Cómo desarrollar un plan de carrera?

- › El trabajador deberá comenzar analizando sus objetivos profesionales, habilidades, conocimiento, experiencia y cualidades.
- › Luego, debe determinar, con la ayuda de un supervisor y el personal de Recursos Humanos, por qué cargos, áreas o departamentos deberá pasar si quiere lograr su objetivo final, y trazar un recorrido.
- › Finalmente, habrá que identificar cuáles serían las herramientas para conseguirlo (formación, proyectos en los que puede trabajar, asesoramiento, etc.) y los indicadores más adecuados que se utilizarán para valorar objetivamente el desarrollo profesional.

6. Planes de salud y bienestar.

Objetivo: combatir el miedo al contagio y aprovechar el aumento de responsabilidad con respecto al autocuidado de la propia salud.

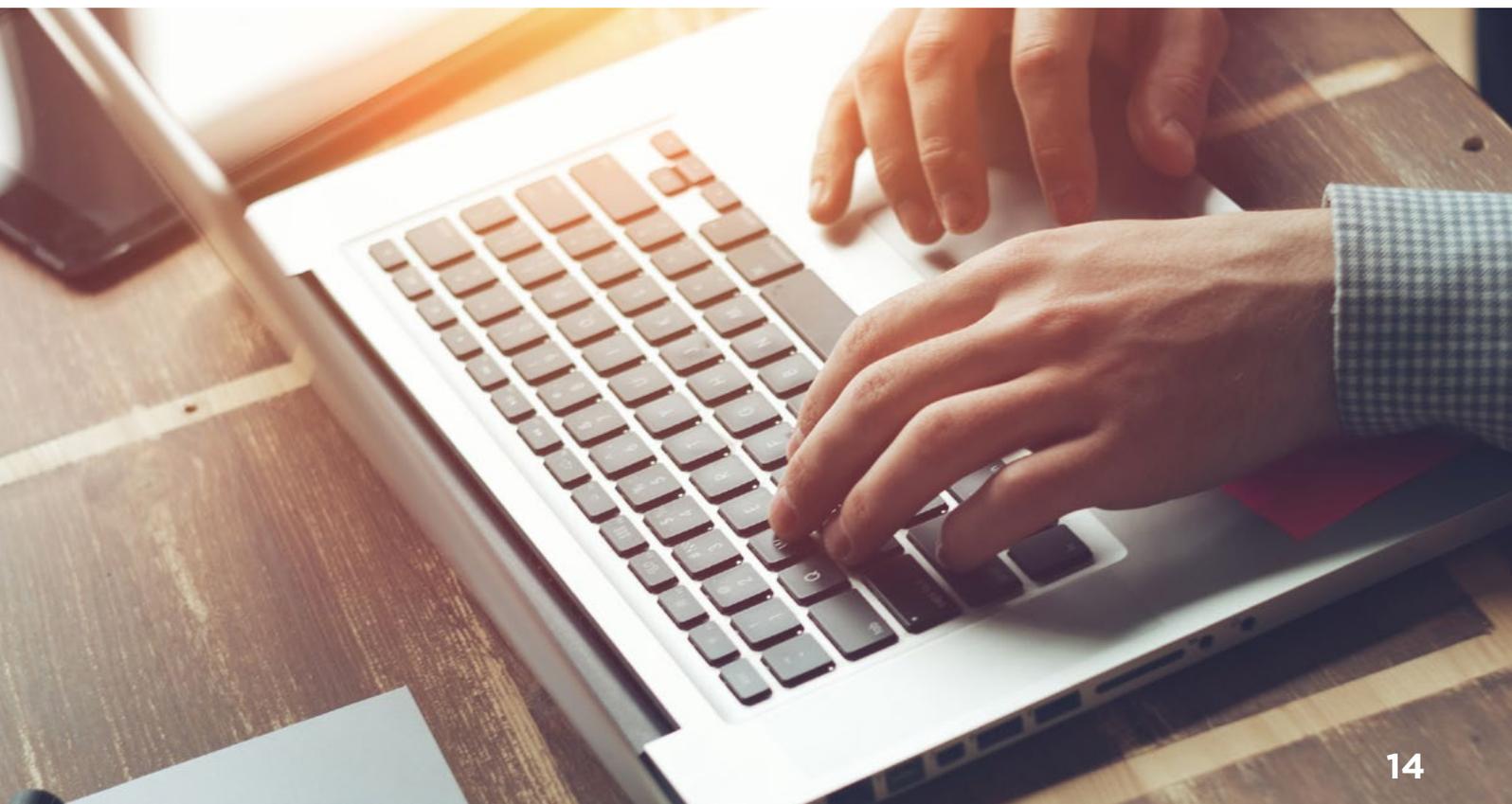
Ahora más que nunca hay que reforzar la idea de que cuidar de la propia salud es imprescindible, más allá de los protocolos establecidos por el Ministerio de Sanidad en su [guía de buenas prácticas](#). La empresa debe convertirse en un agente activo de prevención y concienciar de la importancia de seguir un estilo de vida saludable. Teniendo en cuenta el aumento de responsabilidad con respecto al autocuidado, estas medidas serán mucho más efectivas.

Una de las mejores iniciativas que pueden ponerse en marcha es la creación de un “portal interactivo de bienestar” en la intranet de la compañía, donde se incida, sobre todo, en la importancia del descanso, la alimentación saludable y la práctica regular de ejercicio físico. También será relevante plantear retos y recomendar planes de actuación contra el sobrepeso, la obesidad o enfermedades cardiovasculares; facilitar medidas para prevenir dolencias causadas por el uso prolongado del ordenador (adopción de posturas ergonómicas, ejercicios visuales que calmen la continua fijación de la vista en el monitor, estiramientos regulares...), planes de concienciación sobre el peligro de hábitos nocivos, como el

tabaquismo o la ingesta de alcohol, etc. Asimismo, puede añadirse un apartado en el que, de forma interactiva, se enseñe a los empleados las pautas que deben seguir en materia de seguridad e higiene para prevenir el contagio.

Otras medidas que pueden ponerse en marcha:

- › **Nutrición:** ofrecer menús saludables en las cafeterías o comedores, colocar máquinas expendedoras con fruta y zumos naturales, etc. Ahora más que nunca, será necesario promover la importancia del consumo de alimentos de temporada ricos en vitaminas y llenos de nutrientes para combatir el cansancio y la falta de energía.
- › **Actividad física:** participar en deportes de equipo (cuando sea posible), fomentar el uso de escaleras, contratar una red de instalaciones deportivas disponibles de forma gratuita para los empleados, costear el uso de bicicletas para ir y volver del trabajo... Ahora mismo, el deporte es una de las mejores armas para mantener la motivación después de una época de desgaste psicológico, ya que libera endorfinas, neurotransmisores que producen una sensación de bienestar.
- › **Otros:** cursos de deshabituación tabáquica, talleres mindfulness, sesiones sobre planificación, control del tiempo u organización personal del trabajo, etc.



7. Establecimiento de un plan de comunicación interna basado en el diálogo abierto, con mensajes claros y tranquilizadores.

Objetivo: Luchar contra la desinformación, evitar posibles miedos y combatir la incertidumbre.

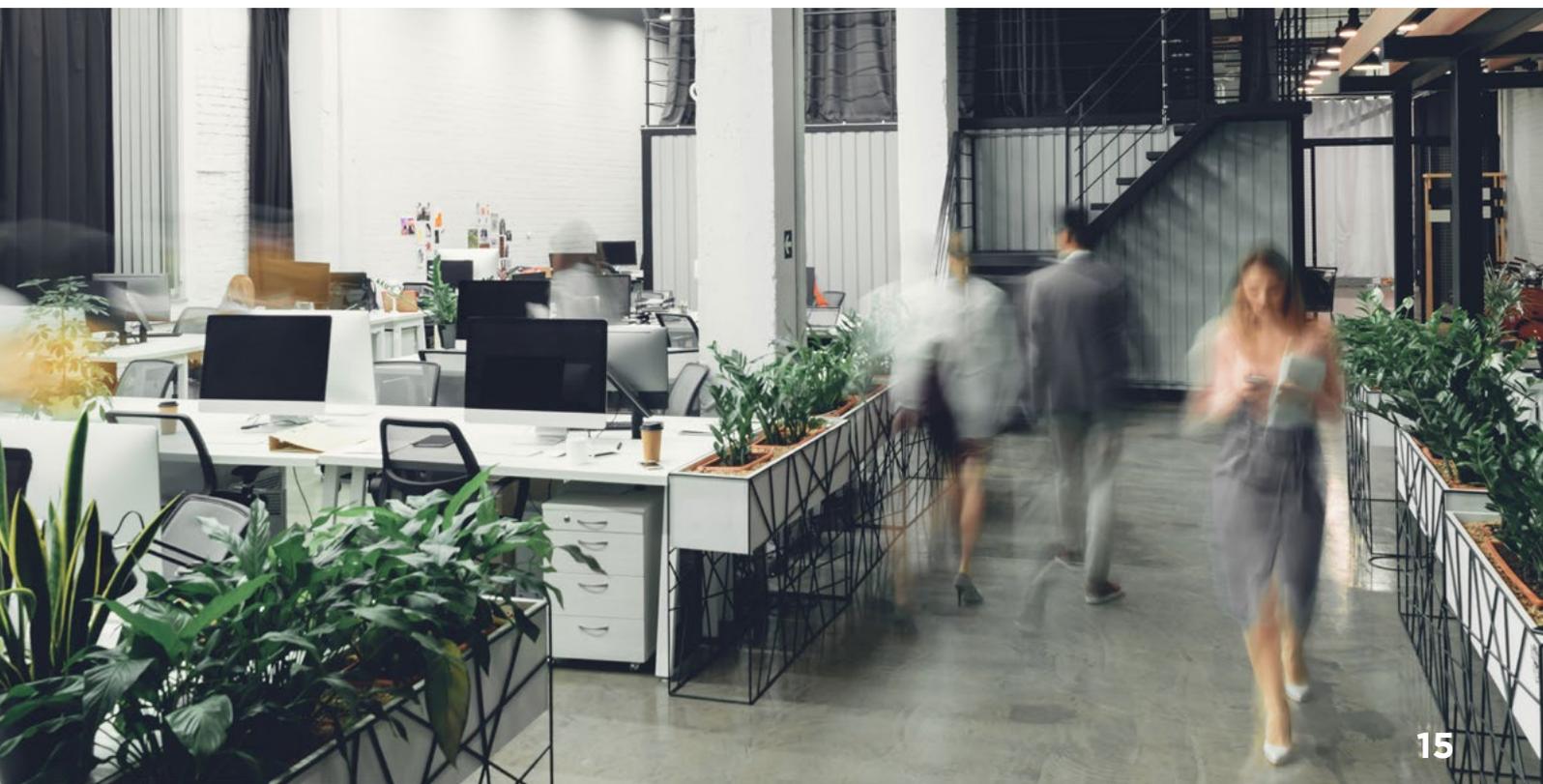
Los empleados deben sentir durante esta nueva etapa que la empresa les tiene en consideración y que se preocupa directamente por cubrir sus necesidades. Manteniendo a los miembros de la empresa informados y atendiendo sus propuestas, éstos se sentirán más seguros y verán incrementada su productividad. Ahora más si cabe, las herramientas de comunicación deben utilizarse de forma efectiva.

Los **pilares fundamentales** que deben componer este plan, realizado conjuntamente con el departamento de comunicación, son los siguientes:

- › **Canales de comunicación y back up de los mismos:** boletín semanal, calendario de reuniones grupales e individuales, Intranet con información actualizada sobre temas de interés (novedades legislativas, noticias del sector, actualidad sanitaria...), foros sociales donde exteriorizar opiniones, canal de preguntas online, tablón de anuncios... En estos momentos de incertidumbre, es más necesario que nunca priorizar la comunicación directa. También será

necesario establecer quiénes o a través de qué herramientas se irán monitorizando estos canales.

- › **Q&A con los mensajes principales que se quieren transmitir.** Irá alimentándose según vayan surgiendo nuevas dudas y necesidades por parte de los empleados. Es importante que el discurso sea el mismo en todos los niveles de la empresa para no crear desconfianza. Eso sí, este deberá adaptarse en función de los portavoces (no es lo mismo el CEO que un mando intermedio) y del tipo de público (habrá mensajes que solo estén dirigidos a los empleados más vulnerables).
- › **Estilo, tono y lenguaje.** En este sentido, es muy importante la rigurosidad, la cercanía, la claridad y la coherencia en el mensaje. El objetivo es minimizar la inseguridad de la plantilla y que se sientan seguros.
- › **Portavoces.** Deberá organizarse quién hablará y de qué, y procurar mantener a los portavoces siempre visibles y accesibles para el resto de la plantilla.



FASE 3: Implantación, seguimiento y revisión para aprender de los errores

Una vez se tiene claro cuáles son las medidas a poner en marcha, el siguiente paso es delimitar los recursos que se van a destinar a cada una de ellas y comenzar a implementarlas, acompañando las acciones con una comunicación efectiva y sistemática, ya delimitada en grandes rasgos durante la Fase II. Todos los miembros de la organización deben saber qué se está haciendo y por qué debe saber lo que se está haciendo y por qué.

Con el objetivo de disminuir las consecuencias psicológicas negativas en la plantilla, será necesario hacer un profundo análisis del impacto de cada una de las medidas que se han implantado y revisar si los indicadores de medición y seguimiento son los correctos.

También será preciso evaluar las nuevas necesidades surgidas a lo largo de este nuevo escenario y readaptar continuamente la estrategia.

Las medidas que se apliquen juegan un papel muy importante para que los empleados se sientan protegidos y seguros, cuidando de su bienestar tanto físico como mental. A día de hoy, y dado que no existe una certificación homologada que asegure que un espacio cumple con las condiciones sanitarias requeridas, es **fundamental transmitir seguridad a la plantilla, ofreciéndoles un lugar adaptado a las exigencias sanitarias, brindándoles la oportunidad de teletrabajar cuando lo necesiten y cuidando de su bienestar físico y mental.**



TRANSMITIR SEGURIDAD A LOS EMPLEADOS

Es fundamental transmitir seguridad a la plantilla, ofreciéndoles un lugar adaptado a las exigencias sanitarias, brindándoles la oportunidad de teletrabajar cuando lo necesiten y cuidando de su bienestar físico y mental.

PAUTAS DE REINCORPORACIÓN PARA LOS PROFESIONALES RRHH Y SUS EMPLEADOS

Todos los expertos coinciden en que el camino para superar esta época de transición pasa, principalmente, por aceptar y aprender de lo ocurrido, adaptar los hábitos a la nueva realidad, recobrar la confianza en uno mismo y vivir en el presente.

En efecto, es importante que los integrantes de cualquier departamento de RRHH tengan esto claro, pero no solo para transmitírselo a su plantilla, también como máxima para su propia práctica. Ellos también son personas e igualmente deben afrontar los cambios y saber gestionar la incertidumbre.

Así, las recomendaciones que, tanto ellos a nivel individual como sus empleados, deberán seguir son las siguientes.

- › **Percibir el regreso como un ‘nuevo proyecto’ de vida.** La clave para superar la vuelta al trabajo será percibir la reincorporación como un ‘nuevo proyecto’ de vida. Esto ayudará a que los niveles de motivación aumenten y mejore la concentración. Además, servirá para focalizar la atención y facilitará la reintegración en el equipo.
- › **Organización flexible.** Para que la sensación de control de la situación sea mayor y la incertidumbre disminuya, durante la vuelta a la rutina habrá que plantearse una serie de acciones y objetivos personales y laborales a corto y medio plazo, con un timing para su realización y para el análisis de primeros resultados. Eso sí, esta planificación deberá ir adaptándose a las circunstancias y ser flexible para no caer en la frustración.
- › **Buscar tiempo para desconectar y trabajar las relaciones sociales.** El miedo al contagio y las medidas de distanciamiento físico podrían agravar los sentimientos de soledad y producir consecuencias negativas a largo plazo en la salud. Para evitarlo, es importante poner en valor las conexiones sociales con amigos, familiares y compañeros de trabajo, ya que eso ejercerá un efecto muy positivo en el bienestar emocional. Si no es viable, las interacciones online también siguen siendo un buen instrumento para

fomentar el sentimiento de conexión social, evitar sentirse solo y conseguir desconectar del trabajo.

- › **Cuidar la salud y realizar actividades agradables: si son al aire libre, mejor.** Todos aquellos objetivos y acciones dirigidos al autocuidado mejorarán el sentimiento de autoeficacia y autoconfianza, muy importante para realizar de forma efectiva las tareas laborales. Entre ellos está la recuperación de una rutina enfocada a la actividad física regular (mejor si es al aire libre) y apostar por una alimentación saludable rica en alimentos nutritivos que fortalezca el sistema inmunológico. También se recomienda cuidar el descanso y dejar espacios libres durante el día para practicar todo aquello que produzca sensaciones agradables: leer, realizar ejercicios de meditación, escuchar música, etc.
- › **Solicitar atención profesional en caso de sufrir ansiedad intensa, hipocondría o pánico.** En caso de que las reacciones psicológicas se alarguen en el tiempo en exceso y afecten negativamente al desempeño laboral o las relaciones interpersonales, se recomienda pedir ayuda a un profesional de la salud mental capacitado y con amplia experiencia.
- › **Respetar las medidas de seguridad.** Además del adecuado cumplimiento de las medidas de seguridad e higiene para prevenir el contagio en los centros de trabajo, es importante que los empleados respeten de forma individual los consejos impuestos por las autoridades sanitarias (no quitarse la mascarilla, cumplir la distancia de seguridad, evitar el contacto con compañeros...). Los departamentos de Recursos Humanos, por su parte, deberán asegurarse de que existe una concienciación clara al respecto y de que no se incumple la normativa.

Es indiscutible que la salud emocional afecta al lugar de trabajo. Por ello, ahora más que nunca es el momento de que los departamentos de RRHH reivindiquen la importancia de gestionar adecuadamente aquellas situaciones que puedan provocar estrés o ansiedad. La salud debe ser siempre una prioridad si realmente quiere generar valor para las personas, principal motor para el éxito de cualquier empresa.



www.cigna.es

La información de salud proporcionada en este documento únicamente tiene finalidad informativa y está orientada a promover hábitos saludables. Esta información no constituye consejo médico o reclamo para reemplazar la asistencia que debe proporcionar un médico. Cigna no asume ninguna responsabilidad bajo ninguna circunstancia derivada del uso, abuso, interpretación o aplicación de cualquier información de salud ofrecida. Consulta siempre con un médico acerca de cualquier cosa relacionada con exámenes médicos, tratamientos, pruebas y recomendaciones de salud.

Cigna no examina ni controla el contenido ni la exactitud de los enlaces y sitios ajenos a Cigna, por lo que no se hace responsable de su contenido ni de su exactitud. Así mismo, no implica necesariamente la existencia de relaciones entre Cigna y el propietario del sitio o de la página web en la que se haya establecido el enlace, ni la revisión o aceptación de sus contenidos y materiales por parte de Cigna. El acceso a sitios ajenos a Cigna se realiza por propia cuenta y riesgo del usuario.

El nombre, el logotipo y los demás signos distintivos de Cigna son propiedad de Cigna Intellectual Property, Inc. Entidad aseguradora: Cigna Life Insurance Company of Europe, SA/NV, Sucursal en España con domicilio social en Parque Empresarial La Finca, Paseo del Club Deportivo 1. Edificio 14, Planta Baja, 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). Inscrita en el Registro Mercantil de Madrid, Tomo 809, Folio 205, Sección 8ª, Hoja M-11184. Inscrita en la D.G.S.F.P. bajo el número E0133. N.I.F.: N-0021205J. © Cigna 2020