



GUÍA DE SALUD  
OCUPACIONAL Y APOYO  
PSICOSOCIAL EN EL  
ÁMBITO LABORAL EN EL  
MARCO DE LA  
EMERGENCIA SANITARIA  
POR LA PANDEMIA DEL



COSTA RICA

## 1 EQUIPO REDACTOR Y REVISOR

### Elaborado por Secretaría Técnica CSO:

Licda. Alexa Palacios Trejos. Salud Ocupacional y Psicología

Licda. Nury Sánchez Aragonés. Trabajadora Social

### Revisado por Comisión Factores Psicosociales en el Trabajo:

Licda. Marcela Peirano. Psicóloga Clínica. INS

Licda. Seydi Segura Garbanzo. Psicóloga. Ministerio de Salud

Dra. Patricia Redondo. Médico del Trabajo. CCSS

Msc. Azzuhara Ramírez Jiménez. Psicóloga. Compañía de Fuerza y Luz

Licda. Nerea Obalarrieta Barquero. Salud Ocupacional. RAE Ingenieros

Dra. Marianela Rojas Garbanzo. MSc, PhD Académica. Programa Saltra-UNA

Licda. Gabriela Palma. Psicóloga. Dirección Nacional de Seguridad Social.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

### Aprobado por:

Mesa Técnica Operativa de Salud Mental y Apoyo Psicosocial, Ministerio de Salud

---

### Diseño y Diagramación:

Unidad de Arte y Diseño. Imprenta Nacional

## 2 TABLA DE CONTENIDO

1. Equipo redactor y revisor .....	2
2. Tabla de contenido .....	3
3. Presentación .....	4
4. Recomendaciones para la persona trabajadora .....	6
Afrontamiento de la pandemia por covid-19 en el ámbito laboral .....	6
Persona trabajadora en su entorno personal y social .....	6
Tareas de autocuidado para la persona trabajadora.....	10
a) Cuidados físicos .....	10
b) Cuidado emocional .....	11
Recomendaciones para la persona teletrabajadora .....	12
Personas trabajadoras con sobreexigencia de trabajo.....	15
Personas trabajadoras con reducción de jornadas, personas con suspensión del contrato temporal y/o desempleadas .....	16
Como saber si necesito ayuda .....	17
Adónde se puede acudir? .....	17
5. Recomendaciones para la persona empleadora .....	19
Recomendaciones: cómo gestionar el cambio y disminuir el estrés.....	20
Rol de jefaturas en el teletrabajo .....	22
Evite el estrés laboral por sobreexigencia laboral.....	23
Trabajar presencialmente en época de COVID -19 .....	24
6. Bibliografía .....	26

## 3 PRESENTACIÓN

El virus SARS-CoV-2, que ha provocado la enfermedad del COVID19, se manifestó por primera vez en Wuhan, China, en diciembre de 2019, que hasta la fecha no se dimensiona el impacto que tendría a nivel planetario. El 30 de enero de 2020, el Director General de la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró que el brote presente en pocos países hasta el momento, constituía una emergencia de salud pública de preocupación internacional.

Costa Rica informa de manera oficial, la presencia de la enfermedad COVID-19, el 6 de marzo de 2020, e inicia en el país la fase de contención, basada en las recomendaciones de la OMS y el Comité Nacional de Emergencias de Costa Rica, constituido para la inmediata atención de esta pandemia. El 16 de marzo del 2020, mediante decreto ejecutivo N°42227-MP-S se declara emergencia nacional en el territorio de la República de Costa Rica, mediante una alerta sanitaria por la enfermedad COVID-19.

A nivel mundial la pandemia del COVID-19 está afectando a la sociedad en general y de manera importante a la población trabajadora y los lugares de trabajo (empresas e instituciones), con repercusiones en el ámbito psicosocial, económico y político. De manera particular las personas ven amenazada su salud, su estilo de vida, la situación económica, la seguridad de su familia que provoca alta carga emocional y problemas de salud mental en la población que podría exceder la capacidad de afrontamiento de las personas que viven en nuestro país afectadas en mayor o menor medida.

Entre las preocupaciones que mayor impacto manifiestan las personas trabajadoras están la reducción de la jornada laboral, suspensión de contratos, realizar teletrabajo de manera imprevista y en el peor de los casos el desempleo.

Ante estas y otras posibles situaciones las personas viven fuertes emociones que pueden provocar:

- Sensación de angustia
- Temor o inseguridad debido a la percepción de amenaza
- Tristeza, frustración y ansiedad
- Miedo hacia lo desconocido
- Vulnerabilidad
- Desesperanza, entre otras emociones

No obstante, la huella psicológica que el coronavirus COVID-19 cause a nivel individual va a depender de cada persona y como gestione esta situación y de la red de apoyo con la que cuente.

El presente documento pretende dar algunos consejos e información básica que le ayude a la población a gestionar su auto regulación emocional y facilitar un proceso de afrontamiento más saludable positivo ante la crisis por la pandemia del COVID-19. Además, proporciona recomendaciones para que las personas trabajadoras y empleadoras logren gestionar de manera propositiva los cambios laborales y económicos que implica la situación de emergencia que atraviesa el país.

A partir de esta situación presente es importante plantear recomendaciones sostenibles que ayuden a disminuir los efectos de la crisis para generar valor a las personas que lo sufren, los lugares de trabajo y al país en general.



# RECOMENDACIONES PARA LA PERSONA TRABAJADORA

## 4 RECOMENDACIONES PARA LA PERSONA TRABAJADORA

### • Afrontamiento de la pandemia por COVID-19 en el ámbito laboral

Los cuidados a seguir por cada persona trabajadora varían según la condición que presente en torno a su lugar de trabajo y a la pandemia por COVID-19.

### • Persona trabajadora en su entorno personal y social

Aunque se pueden presentar diferentes condiciones, el impacto que puede provocar la pandemia por coronavirus COVID-19 incluye una serie de reacciones de variada intensidad y frecuencia, tales como:

#### Reacciones emocionales

- Nerviosismo, agitación o tensión, con sensación de peligro inminente, y/o pánico.
- Sensación de estado de alerta permanente, analiza su respuesta corporal y la interpreta como síntomas de enfermedad, siendo los signos normales habituales.
- Manifestación corporal como aumento del ritmo cardíaco, respiración acelerada (hiperventilación), sudoración, tensión muscular.
- Hiperreactividad emocional, sobresaltos e irritabilidad.

### Reacciones conductuales y cognitivas

- Necesidad de recibir información de manera continua sobre este tema, para estar actualizado.
- Dificultad para concentrarse o interesarse por otros asuntos, lo que repercute en el desempeño de las labores cotidianas o realizar su trabajo adecuadamente.
- Preocupación excesiva y persistentemente por el estado de salud propio o de su familia.
- Pensamientos negativos persistentes por el temor a los efectos de la enfermedad, incluso la muerte. Cambios en los patrones de sueño, puede presentar insomnio y problemas para tener un sueño reparador y continuo.

### Reacciones sociales

- Dificultad para relacionarse como habitualmente se realizaba en el ámbito laboral, social, y familiar.
- Dificultades de adaptación a medios electrónicos de relación social, la disponibilidad de los mismos y la capacidad para el desarrollo de las labores.
- Limitaciones en la comunicación por el distanciamiento físico, lo que puede generar que las interacciones sean poco claras, distantes e impersonales.
- Cambios en las dinámicas de trabajo grupal que puede generar disminución en la colaboración entre las personas trabajadoras.
- Reducción de las relaciones con compañeros, jefaturas y usuarios, con tendencia al aislamiento.
- Estrés asociado a la inseguridad e inestabilidad laboral, por temor a perder el empleo, reducción de jornadas y reducción de ingresos.



Con el fin de evitar que aparezcan o se mantengan las reacciones mencionadas se recomienda lo siguiente:

- **Revise las fuentes de información:** conozca los hechos y los datos confiables que ofrecen los medios oficiales y científicos, Verifique que los mensajes viralizados tengan fuente formal y no información manipulable sin fundamentos.
- **Informe a sus seres queridos de manera realista:** brinde información veraz, confiable y actualizada por fuentes oficiales, especialmente en el caso de menores de edad, adultos mayores o grupos de mayor vulnerabilidad.
- **Evite la sobreinformación:** Establezca pautas en cuanto, cómo, cuándo y dónde informarse. Preferiblemente escoja escuchar las noticias una vez al día, evite que los temas de conversación se centren en el COVID-19, disminuya el uso de redes sociales, evite participación intensa en grupos de WhatsApp donde el tema sea el COVID-19
- **Recuerde que es una situación temporal:** esta alerta sanitaria generada por la pandemia de COVID-19, es temporal y conforme se estabilice la situación, las medidas cambiarán. Su aporte es muy importante.
- **Reconozca y valide su esfuerzo:** las acciones individuales contribuyen al esfuerzo colectivo y lo que usted aporta ayuda a salvaguardar el bienestar individual, el del núcleo familiar y de la población en general.
- **Reconozca sus emociones, acéptelas y expréselas:** ante situaciones nuevas y desconocidas surgen emociones de diversa índole que pueden expresar malestar. Estas emociones emergentes no son buenas, ni malas, son una respuesta esperable a esta situación.
  - No trate de suprimirlas o de anularlas, busque un espacio silencioso, tranquilo y procure identificar una emoción a la vez.
  - Permita la expresión de la emoción que está experimentando en ese momento, perciba y describa como esa emoción es sentida en su cuerpo, puede dibujar o escribir en una libreta o grabar una nota de voz en su teléfono.
  - Una vez identificadas estas emociones, será más fácil que pueda expresarse. Puede buscar un espacio para conversar sobre cómo se siente con una persona cercana y de confianza, siempre con las precauciones necesarias, puede ser incluso a través del uso de tecnología.



- **Identifique pensamientos que puedan generarle malestar:** pensar de forma catastrófica, es entendible en situaciones de incertidumbre. Algunos pensamientos que pueden presentarse pueden causar o aumentar la sensación de miedo y estrés, como, por ejemplo, “me preocupa enfermarme o que se enferme un familiar, me preocupa mi situación laboral, si me enfermo me muero, ¿habrá algún tratamiento que me ayude?, etc”. Aparte de hablar con alguien, para contrarrestarlos, puede realizar alguna actividad que le ayude a reducir la ansiedad, tal como inhalar y exhalar con atención por varios minutos y hacer algún ejercicio físico de manera segura. También, puede hacer una lista de formas alternativas de pensar respecto a la situación: Por ejemplo “Cumpló las medidas sanitarias brindadas en mi lugar de trabajo y voy a estar bien” “Me centro en el presente y hago lo que tengo que hacer en este momento” y léalas durante el día y cuando los pensamientos preocupantes sean recurrentes.
  - **Busque ayuda o apoyo:** si considera que sus preocupaciones, su angustia o tristeza son persistentes, las experimenta la mayor parte del tiempo y la mayor parte del día, mejor recurra a personas cercanas y de confianza, o al personal de salud. Puede ser a través de mensajes de texto, llamadas telefónicas o video-llamadas.
  - **Tratamiento psiquiátrico o proceso psicoterapéutico:** si actualmente se encuentra bajo algún tratamiento médico especializado o siguiendo un proceso terapéutico psiquiátrico o psicológico, es de suma importancia que continúe de forma rigurosa su tratamiento. Y ante cambios emocionales utilice las estrategias de afrontamiento que ha utilizado en situaciones pasadas de emergencia o en caso necesario, contacte a los profesionales tratantes.
- 
- **Tareas de autocuidado para la persona trabajadora**
    - a) **Cuidados físicos**
    - Establezca una rutina diaria, respete los horarios y actividades que usted mismo propone. Céntrese en el momento presente.
    - Siga una rutina de actividad física en su lugar de trabajo, por ejemplo, camine, suba y baje gradas, realice las pausas activas. Fuera del horario laboral puede realizar ejercicios o baile. Existen recursos en la internet que le orientan sobre ejercicios de respiración, estiramiento o actividades físicas según sus posibilidades, que le ayudarán a liberar estrés y a generar sensaciones de bienestar.
    - Céntrese en fijar objetivos a corto plazo que sean alcanzables. Eso ayudará a percibir un mayor control de las cosas que sí está a su alcance manejar. Cuide su alimentación,

intente mantener una dieta equilibrada con una proporción correcta de todos los nutrientes (carbohidratos, proteínas, grasas, vitaminas y minerales) para garantizar un equilibrio interno y fortalecer el escudo protector contra la enfermedad.

- Recuerde tomar agua durante el día, pues la falta de hidratación puede provocar ansiedad y acentuar dificultades corporales.
- Evite el consumo de drogas y/o alcohol.

### b) Cuidado emocional

- Cultive una actitud que le permita sobrellevar esta crisis de la manera más saludable posible y objetiva, usted es fuerte y capaz.
- Durante su jornada laboral, procure atender una tarea a la vez.
- Cuide los vínculos con las personas trabajadoras con las que usualmente tiene que contactarse para la realización de su trabajo y también con personas que son importantes para usted (familia, amigos, compañeros de trabajo). Mantenga contacto a través de mecanismos virtuales con sus redes de apoyo (familia, pareja y amigos).
- Tómese un descanso ante lo que sucede a su alrededor y distráigase con algo que le resulte agradable, busque un momento y un espacio para poder desconectarse de su rutina laboral, por ejemplo utilizando los espacios dados por Ley.
- Considere en su tiempo libre, iniciar o continuar con algún pasatiempo como cocinar, jardinería, hacer rompecabezas, manualidades, artesanías, entre otros. Las actividades de interés y recreación después de su jornada laboral pueden generarle bienestar y ayudarlo a enfocar su atención en el aquí y ahora.
- Cultive la solidaridad, satisfacción, alegría. Esto le permitirá obtener un mayor aprendizaje, fortalecer habilidades y construir recursos personales duraderos.
- Durante el día tome un espacio de descanso: no "hacer nada" por un lapso de tiempo, esto también puede ayudarlo a estar bien y regularse.
- Busque espacios en la medida de las posibilidades para las diferentes actividades (en su lugar de trabajo, en la casa, patio o puerta de su casa), esto le ayudará a no caer en el malestar de estar siempre en el mismo lugar. Se pueden diferenciar también espacios individuales y espacios comunes.

- Procure comunicarse de forma asertiva:
  - En lo posible busque momentos concretos del día para hablar y para compartir con su red de apoyo sea a nivel laboral o personal.
  - Procure respetar los turnos de palabra y tener en cuenta las opiniones de todos.
  - Tome decisiones consensuadas.
  - Mantenga el sentido de humor, es clave para mantener una actitud positiva.
  - Evite hablar si una situación le molesta en exceso o si está enojado.
  - Respete las expresiones emocionales suyas y de las demás personas.
- Evite las conductas de rechazo y/o discriminación. El miedo puede incrementar comportamientos impulsivos, de rechazo o discriminación hacia ciertas personas o grupos.
- Reconozca los beneficios que traen los cambios que se aplican a su rutina y las opciones para adaptarse a ellos.
- Siga las recomendaciones de las autoridades sanitarias y en materia de salud ocupacional, sea en su lugar de trabajo o en su vivienda.
- Intente descansar y dormir lo suficiente, el tiempo recomendado es entre 6-8 horas al día.
- Pregunte a sus familiares cuáles actividades son las que más le gustaría realizar en el tiempo de ocio: juegos de mesa, lectura, manualidades, películas, así todos aportan sobre qué les gustaría hacer y se sentirán escuchados por los demás, fomentando la cohesión grupal y el respeto.
- Evite el uso excesivo de aparatos electrónicos y evite la sobre exposición a redes sociales.

## • **Recomendaciones para la persona teletrabajadora**

Puede que a raíz de la pandemia del coronavirus COVID- 19, algunas personas trabajadoras han tenido que adaptarse abruptamente a la modalidad de teletrabajo, que, por disposición de las autoridades nacionales, propicia el distanciamiento físico, tan necesario en la atención de la emergencia. El cambio a teletrabajo o el aumento de jornada en esta modalidad. Esto conlleva a la necesidad de ajustar algunos recursos y habilidades.

Estas son algunas recomendaciones para mejorar el proceso de adaptación al teletrabajo:

## CUIDADOS PERSONALES, LABORALES EN EL TRABAJO PARA MANTENER LA SALUD

### ORGANICE EL DÍA



Levántese temprano, vístase con ropa cómoda

---

Establezca el tiempo para el trabajo, las comidas, los quehaceres, cuidado de niños y niñas, personas a su cargo y mascotas

---

Acondicione un lugar para trabajar, si es posible elija un espacio que no entre en conflicto con la vida diaria de la casa.

---

Trate de hacer los descansos necesarios, puede marcarlos con la alarma de su celular. Haga pausas activas durante el día

---

Tome agua, realice su merienda saludable, realice estiramientos

---

Prepare las tareas domésticas antes de iniciar el horario de trabajo, por ejemplo, preparar alimentos, lavar ropa entre otros.

---

Respete el horario del almuerzo, no lo suprima por trabajo

### ORGANICE SU TRABAJO



Manténgase el horario de oficina, con inicio y fin de la jornada.

---

Prefiera trabajar en una silla que mantenga recta la espalda y una mesa a una altura cómoda para sostener los brazos.

---

Debe ser consciente de su postura, evite estar demasiado relajado para que su columna se mantenga recta todo el tiempo

---

Al iniciar el día repase su plan de trabajo y haga un listado de las actividades que planea realizar, comprométase a sacar las tareas diarias.

---

Al finalizar la jornada de trabajo, retire los implementos utilizados durante las labores

## MANTENGA SU SALUD MENTAL



Diferencie el horario laboral de los días entre semana, del fin de semana.

---

Evite la confusión de roles, laborales y domésticos y de cuidado, explique y coordine estos aspectos con los miembros de su casa.

---

Siempre hay un periodo que permite mayor concentración, identifíquelo y aprovéchelo.

---

Si experimenta bloqueo, desconcentración o agobio, haga una pausa, descanse y luego vuelva a retomar el trabajo.

---

Participe en las reuniones de equipo como lo haría dentro de la empresa, es preferible activar la pantalla, esto ayuda a mejorar la relación social. Si bien es cierto es difícil mantener la comunicación en tiempo real, es importante para activar la comunicación no verbal y emocional.

---

Si usted no está familiarizado con la tecnología, pida ayuda a familiares y compañeros de trabajo. Este es el momento de intentar y aprender cosas nuevas.

---

Mantente activo, procura hacer ejercicio, incluso lo puede realizar con su familia

## • Personas trabajadoras con sobreexigencia de trabajo

Las personas trabajadoras desde los diversos escenarios, pueden estar expuestas a riesgos laborales, principalmente psicosociales, asociados a sobrecarga mental, responsabilidad y exigencia emocional elevada, escasez de tiempo para responder a las tareas, jornadas laborales prolongadas o en turnos rotativos que incluyen el trabajo nocturno y escaso tiempo de descanso. La identificación de señales tempranas de alerta por exposición a estrés laboral manifiestas o no manifiestas, como lo pueden ser:

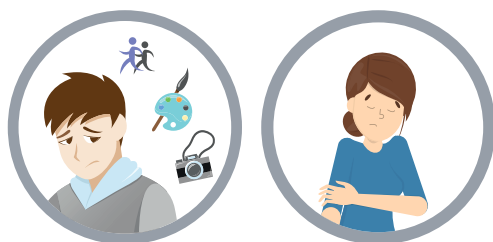


Manifestaciones psicológicas: cambios del estado de ánimo (ansiedad, sentimientos de culpa, irritabilidad, tristeza, llanto), baja tolerancia, frustración, sensación de agotamiento, deterioro de la calidad de vida, ironía, desconfianza, hostilidad, impotencia, superficialidad en el contacto con los demás, aislamiento.



Manifestaciones físicas: malestar general, fatiga crónica, alteraciones fisiológicas como: dolores de cabeza, trastornos del sueño, alteraciones de alimentación, desórdenes gastrointestinales, molestias y dolores musculares, hipertensión, migraña, alergias, insomnio entre otras.

Manifestaciones cognitivas: desconcentración, distractibilidad, inatención, lentitud, alteraciones en los procesos de memoria, desorientación, dificultad para la toma de decisiones y resolución de problemas.



Manifestaciones conductuales: uso de sustancia psicoactivas (lícitas e ilícitas), dificultad para el disfrute de las actividades de la vida diaria, ocio y recreación, comportamientos de alto riesgo, aumento de conductas hiperactivas y agresivas.

Manifestaciones sociales: baja participación social, aislamiento, limitadas actividades de ocio y esparcimiento, distanciamiento afectivo, afectación de las relaciones interpersonales intra y extralaborales.

Es importante estar alerta, por la manifestación de alguna o varias de las alteraciones descritas, de ser así debe atenderse la causa de la alteración, disminuir la exigencia laboral y buscar alternativas de apoyo psicosocial, de no encontrar mejoría el caso se debe remitir a la aseguradora de riesgos para su atención psicosocial.

- **Personas trabajadoras con reducción de jornadas, personas con suspensión del contrato temporal y / o desempleadas**

Analice la situación económica actual y los cambios que debe hacer en la organización financiera personal, esta es una situación temporal, no tome decisiones importantes en periodos de crisis emocional. Busque asesoría y apoyo tanto por profesionales en el campo psicosocial como por personas cercanas. Algunas recomendaciones son:

- No es personal:** debido a la pandemia por COVID-19 que afronta el país muchos lugares de trabajo debieron tomar decisiones drásticas, la cesación o suspensión del empleo y la reducción de la jornada no debe tomarse como una medida personal o como un fallo en su desempeño laboral.
- Validar el momento de dificultad:** ante el cese, suspensión o reducción del empleo, es natural experimentar un aumento de emociones adversas, por tanto, es recomendable atender las emociones.
- Aceptar la realidad:** reconocer lo que sucede tal y como es, ayuda a controlar las emociones emergentes y evita mantenerse en un estado permanente de reflexión sin tomar acción. Recuerde que es una situación temporal, como una medida provisional que busca hacerle frente a esta situación.
- Control de gastos:** establecer un nuevo presupuesto es fundamental, eliminar los gastos de todo aquello que no sea prioridad, comente con sus familia las restricciones presupuestarias que se tomarán. La colaboración grupal para afrontar esta situación de crisis es fundamental.
- Estrategias con redes de apoyo:** identifique sus redes de apoyo y solicite ayuda cuando lo necesite.
- Uso del tiempo:** Establecer actividades diarias para su bienestar y crecimiento le ayudará a hacer un uso sano del tiempo y desarrollar habilidades para enfrentar el presente y futuro. Cuide de su bienestar emocional.
- Procure mantener y desarrollar sus conocimientos y capacidades técnicas y profesionales:** Busque recursos de aprendizaje gratuitos o asesoría de personas con experiencia en su campo de interés o repase conocimientos ya adquiridos.
- Apoyar a otras personas:** es momento para fortalecer las redes de apoyo como por ejemplo a través de actividades de voluntario en alguna de las organizaciones que se encuentran afrontando la pandemia del COVID-19 o ayudando a las personas de su comunidad (adultos mayores, personas con discapacidad) siguiendo en todo momento las recomendaciones sanitarias establecidas. También puede explorar nuevas formas de compartir sus conocimientos, a través de redes sociales.



- i) **Puede solicitar el Bono Proteger:** (Decreto No. 42305-MTSS-MDHIS) cuyo objetivo principal es brindar un alivio económico temporal a las personas trabajadoras que han visto afectados sus ingresos por el COVID-19. 8 [http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/covid-19-mtss/plan\\_proteger/bono\\_proteger.html](http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/covid-19-mtss/plan_proteger/bono_proteger.html))

## • Como saber si necesito ayuda

En caso de que se identifique con una o más de las siguientes afirmaciones, y que esto se presente de manera continua (al menos por dos semanas), es importante que busque ayuda profesional.

- Piensa en la muerte de manera recurrente.
- Consume alcohol u otras drogas de manera recurrente para mitigar el malestar.
- Su funcionamiento y desempeño laboral cotidiano se ha afectado o disminuido
- Experimente episodios de ansiedad, angustia o preocupación recurrentes que afecten gravemente su funcionamiento cotidiano.
- Siente enojo constante, ira con la gente de su entorno cercano y reacciona de manera violenta.
- Pierde el interés o la motivación por estar en contacto con otras personas.
- Experimente sensaciones de soledad y desamparo, tiende a aislarse, descuida su alimentación y tiene pensamientos persistentes de que esta situación no mejorar

## • Adónde se puede acudir?

Si en sus centros de trabajo cuenta con servicios de atención médica y psicológica, solicite estos espacios a la mayor brevedad.

Adicionalmente ciertas instituciones y organizaciones brindan ayuda profesional por medios telefónicos y virtuales, como por ejemplo:

- **Colegio de Profesionales en Psicología de Costa Rica** al teléfono 2272-37-74 o 22-71-31-01
- **Instituto Costarricense de Masculinidad, Pareja y Sexualidad WEM** al teléfono 2225-75-11
- 9-1-1
- 1322
- **Servicios de salud de su comunidad (EBAIS, Clínicas y Hospitales)**



# RECOMENDACIONES PARA LA PERSONA EMPLEADORA

## 5 RECOMENDACIONES PARA LA PERSONA EMPLEADORA

Las personas empleadoras viven momentos de cambio abruptos e inesperados por el COVID-19, que ha traído consecuencias sanitarias, sociales y económicas que en algunos casos pone en peligro la estabilidad y continuidad del negocio y en otros incrementa el volumen de trabajo o se modifica la rutina diaria.

Los principales retos a los que se enfrenta la persona empleadora ante el COVID 19, se relacionan con ajustes a la organización del trabajo (cambios de jornadas y formas de trabajo y reducción o ampliación de la demanda, entre otros) y por el manejo de la tensión emocional que generan estos cambios en el personal (ausentismo, rebeldía, inseguridad contractual y conflictiva interpersonal). Estos cambios por si mismos generan incertidumbre y estrés con su respectiva implicación en la salud física y mental de las personas empleadoras y trabajadoras.

### Modificaciones a la organización del trabajo



- Cambios en horarios
- Teletrabajo
- Reinventar procedimientos
- Incremento del trabajo
- Adaptarse a la “nueva normalidad”
- Subutilización del recurso humano y equipo.
- Perdidas económicas

### Manejo del cambio con el personal



- Ausentismo
- Negación a la protección y a seguir instrucciones
- Desmotivación
- Aumento de tensión emocional
- Crisis emocional
- Conflictos interpersonales
- Inseguridad contractual

• **Recomendaciones: cómo gestionar el cambio y disminuir el estrés**

a) **CONOCER Y APLICAR:** las recomendaciones que establecen las autoridades nacionales para lo cual se puede recurrir a la “Guía para la prevención, mitigación y continuidad del negocio por la pandemia del COVID-19”<sup>1</sup> la cual establece pautas para organizar el trabajo según las medidas de prevención en los centros de trabajo, que incluyen entre otros recomendaciones para reorganizar el espacio laboral, medidas para mantener la distancia física prudencial y recomendación del uso del equipo de trabajo entre otros aspectos.

b) **EMPATIZAR Y CONECTAR:** con las personas trabajadoras en esta situación de adversidad. Este aspecto cobra real importancia en etapas de crisis, porque las personas trabajadoras se están enfrentando a un periodo de inestabilidad, sin certeza de cuándo terminará, lo que puede ocasionar en algunas personas el incremento de inseguridad, miedo e incertidumbre, que a su vez puede desencadenar en ataques de ansiedad y depresión que puede afectar las relaciones interpersonales en el trabajo, la concentración y el desempeño.

c) **COMUNICAR CON CLARIDAD:** converse con las personas trabajadoras en forma precisa y clara. Actualice y explique las medidas paulatinas o abruptas que se tomarán para lidiar con la emergencia: nuevos horarios, turnos de trabajo, teléfonos de asistencia y la situación contractual de las personas trabajadoras. Pida opinión y responda con claridad y sinceridad a cualquier duda. Establezca un canal específico para que se le informe de la existencia de algún riesgo o situación especial que les afecte durante la ejecución del trabajo.

d) **NO DISCRIMINAR, NI PERMITIR LA DISCRIMINACIÓN:** de las personas trabajadoras que se ven afectados por el COVID- 19. Las personas no deben ser estigmatizadas. La información clínica se debe manejar confidencialmente.



<sup>1</sup> Guía para la prevención, mitigación y continuidad del negocio por la pandemia del COVID-19 . [https://www.ministeriodesalud.go.cr/sobre\\_ministerio/prensa/docs/continuidad\\_negocio\\_lineamientos\\_generales\\_guia\\_20042020.pdf](https://www.ministeriodesalud.go.cr/sobre_ministerio/prensa/docs/continuidad_negocio_lineamientos_generales_guia_20042020.pdf)

- e) **PROMUEVA LA PARTICIPACIÓN Y OPINIÓN:** las decisiones tomadas en conjunto tienen mejor resultado que una decisión impuesta. Busque el espacio para comentar los cambios, pida opinión, agradezca los aportes y valore la implementación de algunas recomendaciones.
- f) **SIEMPRE RECONOZCA EL ESFUERZO:** el soporte que brinda la persona empleadora es indispensable para mejorar el desempeño, disminuir la ansiedad y el temor ante la pandemia. En épocas de crisis como la que se vive con la emergencia sanitaria este aspecto gratifica y permite que las personas trabajadoras continúen dando su mejor esfuerzo y mejore su estado de salud mental.
- g) **FAVORECER SU PROPIO AUTOCUIDADO:** La persona empleadora en este momento de crisis incrementa su estado de alerta y por ende el estrés. Lo puede afectar la salud, la toma de decisiones y su relación con las personas trabajadoras. Es indispensable que el líder esté saludable para dirigir a su equipo y reconozca sus emociones y prevenga la fatiga.



## • Rol de jefaturas en el teletrabajo

Para mantener el bienestar de las personas trabajadoras y cumplir con los objetivos del lugar de trabajo, se recomienda que la persona empleadora observe los siguientes aspectos:

- a. Establecer objetivos claros y metas específicas que permitan la planificación, seguimiento y control de las actividades asignadas.
- b. La supervisión se puede realizar de forma indirecta, por resultados y objetivos, para lo cual debe definir un instrumento de retroalimentación del trabajo realizado.
- c. Firmar un contrato de teletrabajo que clarifique funciones, responsabilidades, horarios y medios de comunicación.
- d. Prevenir el aislamiento social y el debilitamiento de las relaciones interpersonales en el trabajo, a través de reuniones virtuales y comunicación vía telefónica o por mensajería de texto o "WhatsApp", con sus subordinados.



## • Evite el estrés laboral por sobreexigencia laboral

El aumento del trabajo por el COVID 19 y principalmente en puestos de trabajo de atención directa a la emergencia (personal sanitario, cuerpos policiales, llamadas de emergencia e información entre otros) puede elevar la carga del trabajo, en diversos sentidos: en cantidad de trabajo, incremento de horas laboradas que incluye el trabajo por turnos y el nocturno, aumento del estado de alerta para evitar el contagio y con mayor carga emocional porque se tiene bajo su responsabilidad la vida y la salud personal y la de los usuarios.



Estas situaciones laborales aumentan los riesgos por estrés laboral que si no se gestionan adecuadamente o si se prolongan en el tiempo sin tomar medidas de protección pueden ocasionar en la persona trabajadora fatiga, estrés crónico y en el peor de los casos *síntomas de "Burnout"*.

Para minimizar y evitar estos riesgos se recomienda que la persona empleadora realice las siguientes acciones:

- a) Mantener una actualización, capacitación y comunicación, precisa, oportuna y de calidad, sobre los procedimientos internos de trabajo en relación con la atención de la COVID-19.
- b) Identificar puestos críticos para establecer posibles necesidades de rotación específicas. Además de prever sustituciones en caso necesario.
- c) Facilitar que las personas trabajadoras sin experiencia trabajen de cerca con las más experimentadas, quienes pueden brindar apoyo, vigilar el estrés y reforzar los procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.
- d) Procurar el respeto de las pausas de alimentación y de descanso.
- e) Propiciar espacios de diálogo entre colegas para comentar las emociones y sensaciones que les produce la atención de la emergencia, preferiblemente con la guía de profesionales de las ciencias sociales y salud ocupacional ya sea en forma presencial o a través de diferentes canales de interacción (teléfono, Whatsapp, redes sociales, otros).
- f) Conformar en la medida de las posibilidades un equipo psicosocial de emergencia o un servicio de psicología, para tratar a las personas trabajadoras más afectadas por las labores realizadas para la atención de la pandemia del COVID-19.

- g) Identificar los medios adecuados para brindar servicios psicosociales y de apoyo para la salud mental, aprovechando las modalidades virtuales. Además, asegurarse que el personal conozca que estos servicios están a su disposición.
- h) Reconocimiento y retroalimentación constante por el trabajo realizado.
- i) Fortalecer las capacidades en primeros auxilios psicológicos de aquellas personas que brinden soporte o atención a las personas trabajadoras que lo requieran.
- j) Establecer horarios flexibles para las personas trabajadoras que estén directamente afectadas.
- k) Reconocimiento de las estrategias de afrontamiento y experiencia aplicados en el proceso de ejecución de la tarea en situaciones similares.
- l) Planificación de actividades recomendadas para el autocuidado del personal a nivel personal, laboral y social.
- m) Abrir espacios periódicos dentro de la jornada laboral para comentar logros y mejoras en la demanda de la emergencia.

## • Trabajar presencialmente en época de COVID -19 de jefaturas

La declaración del estado de emergencia nacional y la paralización o reducción de gran cantidad de actividades laborales, mientras que algunas personas deben continuar trabajando presencialmente, aún con peligro de exposición de contagio de la COVID 19, puede generar reacciones emocionales, conductuales y cognitivos que pueden provocar alteraciones a la salud física y mental de la persona trabajadora, con sus consecuentes implicaciones en el desempeño laboral.

**REACCIONES EMOCIONALES:  
MIEDO, INCERTIDUMBRE,  
BLOQUEO, ANSIEDAD O NEGACIÓN**



**EN EL TRABAJO:  
DIFICULTAD PARA CONCENTRARSE, PROBABILIDAD  
DE ACCIDENTES LABORALES, AUMENTO ERRORES,  
NEGACIÓN A SEGUIR ORDENES, AGRESIVIDAD**





La persona empleadora deberá tomar en consideración estas reacciones que son respuestas adaptativas a una situación estresante y gestionarlas con su equipo de trabajo, principalmente con sus mandos intermedios, para que comprendan sus propios miedos y adopten una gestión de la ansiedad, para no trasladar la sensación de alarma a sus subalternos y favorecer un ambiente de confianza y seguridad en el lugar de trabajo.

Algunas recomendaciones para enfrentar estas situaciones son:

- a) Las empresas e instituciones pueden mostrar un fuerte liderazgo al proporcionar una comunicación precisa, clara y estandarizada, no solo sobre las expectativas laborales, sino también sobre la información técnica relacionada con esta crisis sanitaria.
- b) El líder también es vulnerable; así que puede mostrar su preocupación con la situación, pero a su vez inspirar positividad, empatía y precisión durante estos tiempos caóticos.
- c) Se debe dar un seguimiento individual a los mandos intermedios, darles un espacio, por ejemplo, de una hora semanal, en el que puedan expresar sus preocupaciones y comentar dificultades de manejo individual con algunas personas trabajadoras a su cargo.
- d) Reforzar la educación sobre seguridad en el trabajo y establecer directrices de autoprotección y aumentar la conciencia sobre la seguridad y la prevención de riesgos.
- e) Aquellas organizaciones que sepan a ciencia cierta que puede mantener los trabajos y los salarios, es recomendable que lo transmitan a los trabajadores, pues esto reducirá la incertidumbre acerca de si van a poder seguir o no en sus puestos. Ese tipo de mensajes, que pueden resultar obvios, pero pueden no serlo para las personas trabajadoras, y comunicándolo se puede disminuir el nivel de incertidumbre.
- f) En el manejo de datos clínicos y médicos del personal a cargo, se debe establecer un control de acceso y un nivel de protección adecuado como lo dicta la normativa nacional.
- g) Remita a atención médica a personas trabajadoras que se ven deprimidos, o extremadamente ansiosos o compulsivos.
- h) Facilitar permisos o flexibilidad de horarios a personas trabajadoras que deban cuidar de familiares y personas mayores en momentos en que están cerrados los servicios de cuidado.

## 5 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Ley N° 9832, Ley de autorización de reducción de jornadas de trabajo ante la declaratoria de emergencia nacional. <https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Proyectos%20de%20ley/Proyecto%209832-La%20Gaceta%2059%20-23%20marzo%202020.pdf>

Ley para Regular el Teletrabajo. Decreto Ejecutivo N° 9738. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=89753&nValor3=117907](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=89753&nValor3=117907)

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Guía para implementar el teletrabajo en las instituciones públicas. N° 39225-MP-MTSS-MICITT 2015. [http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/Guia\\_implementacion\\_Teletrabajo.pdf](http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/Guia_implementacion_Teletrabajo.pdf)

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Guía técnica para la implementación del teletrabajo en las empresas. [http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/guia\\_teletrabajo\\_sector\\_privado.pdf](http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/guia_teletrabajo_sector_privado.pdf)

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Guía de Salud Ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo. [https://www.cso.go.cr/documentos\\_relevantes/manuales\\_guias/guias\\_Guiadesaludocupacionalyprevenciondelosriesgosenelteletrabajo.pdf](https://www.cso.go.cr/documentos_relevantes/manuales_guias/guias_Guiadesaludocupacionalyprevenciondelosriesgosenelteletrabajo.pdf)

El Presidente de la República, el Ministro de Salud y la Ministra de Trabajo y Seguridad Social Directriz N° 073-S-MTSS sobre las medidas de atención y coordinación interinstitucional ante la alerta sanitaria por coronavirus (covid-19). 9 de marzo 2020

Ministerio de Salud y protección Social. Colombia. Lineamientos para abordar los problemas y trastornos mentales en trabajadores de la salud en el marco del afrontamiento del Coronavirus. COVID. 19 Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Procesos%20y%20procedimientos/GPSG03.pdf>

Ministerio de Salud de Costa Rica Lineamientos de salud mental y apoyo psicosocial en el marco de la alerta sanitarias por Coronavirus (COVID-19) recuperado. [https://www.ministeriodesalud.go.cr/sobre\\_ministerio/prensa/docs/lineamientos\\_salud\\_mental\\_apoyo\\_psicosocial\\_covid19\\_v1\\_18032020.pdf](https://www.ministeriodesalud.go.cr/sobre_ministerio/prensa/docs/lineamientos_salud_mental_apoyo_psicosocial_covid19_v1_18032020.pdf)

Ministerio de trabajo y economía social. España. Guía para la Actuación en el ámbito laboral en relación al nuevo Coronavirus. Recuperado de [http://www.mitramiss.gob.es/ficheros/ministerio/inicio\\_destacados/Gua\\_Definitiva.pdf](http://www.mitramiss.gob.es/ficheros/ministerio/inicio_destacados/Gua_Definitiva.pdf)

Ministerio de trabajo y economía Social. INSST. Prevención de riesgos Psicosociales en situación de Trabajo a distancia debido al COVID-19. Recomendaciones para el empleador <https://www.insst.es/documents/94886/712882/Riesgos+psicosociales+y+trabajo+a+distancia+por+Covid-19.+Recomendaciones+para+el+empleador.pdf/70cb49b6-6e47-49d1-8f3c-29c36e5a0d0f>

Ministerio de Salud. Política Nacional de Salud Mental <https://www.bvs.sa.cr/saludmental/politicasaludmental.pdf>

Organización Panamericana de la Salud. Consideraciones psicosociales y de salud mental durante el brote de COVID-19 <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/smaps-coronavirus-es-final-17-mar-20.pdf>

Clínica Alemana, Cuidados de la salud mental en el teletrabajo. <https://www.clinicaalemana.cl/articulos/detalle/2020/cuidados-de-la-salud-mental-en-el-teletrabajo>.