

## **PROYECTO AULA** PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

# Gestión del estrés laboral en situaciones de crisis de emergencia sanitaria

### **Guía 8**

**Autora:** M<sup>a</sup>. Eugenia Carballo López (COPM)

**Dirección:** Jorge López de Ávila (IRSST)  
Isabel Aranda García (COPM)  
Luis Picazo Martínez (COPM)

**Coordinación:** Elisa Sánchez Lozano (COPM)  
Helena Thomas Currás (COPM)

---

Sección de Psicología del Trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos  
del **Colegio Oficial de la Psicología de Madrid**

-Grupo de Trabajo de Psicología y Salud Laboral-

# INTRODUCCIÓN

La crisis sanitaria provocada por COVID-19 no es la primera que acontece, sí que es la primera con suficiente entidad como para obligar a limitar la libertad de movimientos de la población y paralizar buena parte de la actividad económica y social con el fin de contener la expansión de la enfermedad. El concepto "nueva normalidad" da una idea de la trascendencia que puede tener una pandemia, marcando un antes y un después. Es posible que este escenario vuelva a repetirse y debemos estar preparados para gestionar el estrés esperable teniendo en cuenta que nos encontramos con:

- Cambios importantes en las condiciones de trabajo (establecimiento de medidas para la prevención del contagio que afectan a las pautas habituales de relación, cambios en los procedimientos de trabajo, teletrabajo, ERTEs, etc.).
- Reacciones emocionales ante una situación excepcional que constituye una amenaza a valores fundamentales como la salud, las relaciones interpersonales o el sustento.
- Afectación a la conciliación de la vida laboral y personal (cambio en los horarios, teletrabajo, menores o mayores que no asisten a colegios o centros de día, etc.)

Estos cambios requieren un esfuerzo de adaptación muy importante, y se pone de manifiesto la importancia de cuidar los aspectos psicosociales y organizativos en el trabajo y la necesidad de poner en valor la figura del psicólogo en las organizaciones.

El objetivo de esta guía es ofrecer estrategias y pautas dirigidas a la prevención y el manejo de las situaciones de estrés de la población trabajadora en relación a una crisis sanitaria.

## REACCIONES EMOCIONALES ESPERABLES EN SITUACIONES DE EMERGENCIA SANITARIA: EMOCIONES Y CAMBIOS FUNCIONALES



Las emociones son adaptativas, ayudan a responder mejor al entorno y a sobrevivir. Sin embargo, si no se manejan bien pueden convertirse en desadaptativas, produciendo problemas emocionales más o menos importantes. En función de la duración y la intensidad de la emoción pueden interferir en el funcionamiento normal de las personas.

Se producen a consecuencia de la percepción (real o imaginaria) de un estímulo desencadenante del que realizamos una valoración, que puede ser positiva o negativa, que tiende a provocar bienestar o malestar psicológico (experiencia emocional) y que da lugar a cambios fisiológicos, cognitivos y conductuales más o menos específicos, para dar respuesta a las demandas del entorno, de la situación tal y como es interpretada.

El cuerpo tiende a mantener un equilibrio (homeostasis), y cuando las emociones lo alteran, se inicia una respuesta de regulación psicofisiológica automática para re establecerlo.

La regulación emocional (RE) es el proceso a través del cual las personas intentan modular sus emociones y modificar su comportamiento para conseguir sus propósitos, adaptarse al contexto que están viviendo o promover su bienestar tanto individual como social, y se asocia con el bienestar, la salud, el desarrollo psicológico y el desempeño.

Las emociones que experimentamos, tanto las positivas como las negativas, generan una experiencia agradable o desagradable, nos activan o desactivan y nos impulsan a la acción para alcanzar nuestros objetivos, promoviendo conductas o expresiones que pueden ser de acercamiento, evitación o paralización. Las estrategias dirigidas a la regulación emocional intentan modificar las expresiones y conductas emocionales; pueden aumentar, disminuir o cambiar la experiencia, así como modificar nuestro estado de alerta y activación. Así, una persona que esté nerviosa puede intentar no expresar su estado emocional, incrementar sus preocupaciones o restarles importancia, hacer respiraciones lentas o hiperventilar. Es decir, las estrategias de regulación emocional modifican la emoción en sus tres componentes: cognitivo-subjetivo (alerta, experiencia), fisiológico y conductual-expresivo.

Esta regulación emocional puede darse de manera automática o voluntaria, propositiva. Las emociones tienen de por sí mecanismos autorregulatorios. No es posible que una persona mantenga una emoción muy intensa durante mucho tiempo, ya que implicaría una carga cognitiva y un desgaste físico muy importantes.

Una emoción puede regularse antes, durante o después de producirse, modificando la interpretación o la conducta respecto a la propia emoción o a la situación. La variedad de estrategias de regulación emocional es muy amplia, teniendo en cuenta la gran cantidad de estímulos que pueden impactar en nuestras emociones.

Desde el punto de vista preventivo, conocer los factores que pueden predisponer a que algunas emociones se transformen en problemas emocionales es importante, ya que las emociones tienen gran incidencia en los procesos de motivación y rendimiento, así como en general, de adaptación y desadaptación, de salud y enfermedad.

Las estrategias de regulación emocional son factores de riesgo o de protección para la salud física y mental o para algunos problemas de rendimiento. Esto justifica la conveniencia de enseñar a las personas a comprender, manejar y autorregular sus emociones.

El miedo como emoción básica (supervivencia) y la ansiedad como anticipación subjetiva de acontecimientos son las emociones que son predominantes en las crisis sanitarias.

El miedo es una **emoción necesaria**, adaptativa para la supervivencia y que resulta imprescindible para mantenernos seguros y evitar comportamientos de riesgo.

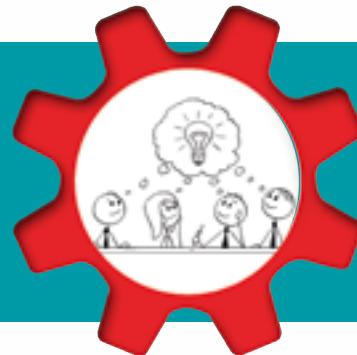
La ansiedad también resulta necesaria, pues nos prepara para la acción y las respuesta rápida y efectiva a las demandas.

El miedo y la ansiedad se acrecientan con la incertidumbre y la percepción de falta de control que esta conlleva. Cuando el nivel de incertidumbre es muy alto y la percepción de control es baja, se pueden provocar **bloqueos, haciendo que no funcionen los recursos necesarios** para enfrentarse a la vida personal y laboral.

La incertidumbre que provoca una enfermedad emergente es grande. Normalmente irrumpen de manera abrupta y requieren enfrentarse a situaciones desconocidas.

En escenarios nuevos, cambiantes y no predecibles, la percepción de control también se ve afectada. Las personas con mayor necesidad de control pueden sufrir más, anticipando con mayor probabilidad resultados negativos.

## SITUACIÓN ACTUAL - DATOS Y PREVISIONES FUTURAS



En el momento actual, dado el breve tiempo transcurrido desde la irrupción del virus causante de la COVID-19, hay muy pocos estudios científicos publicados sobre los efectos emocionales de la pandemia en la población trabajadora. Los que existen se refieren a trabajadores sanitarios. A continuación se ofrecen dos:

- I. *Investigación Sanicovid-19: impacto emocional frente al trabajo por la pandemia del Covid-19- en personal sanitario.* Laboratorio de Psicología del Trabajo y Estudios de Seguridad de la UCM. Los resultados preliminares, inferidos de un total de 1.243 sanitarios de diversos centros hospitalarios (90% de la CAM) indican que:

- El 53 % presenta valores compatibles con trastorno por estrés postraumático.
- El 79,5 % presenta síntomas de ansiedad, siendo compatibles con trastorno de ansiedad severo en un 21,2 % del total.
- El 51,1% ha mostrado síntomas depresivos, que pueden ser compatibles con depresión severa en el 5,6 % de los casos.

En materia de protección, el 66% considera muy alta la probabilidad de que se puedan contagiar. El 75 % está muy preocupado porque pudiera contagiar a algún familiar.

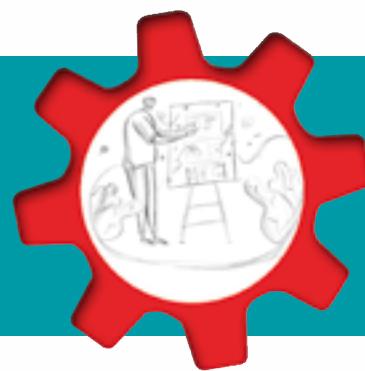
**2.** Estudio de Romero, Catalá, Delgado, Ferrer, Errando et al. (2020) sobre una muestra de 3.109 trabajadores sanitarios españoles. Sus resultados principales son los siguientes:

- A mayor edad menor estrés percibido.
- En las zonas con más casos hay más estrés, así como en los hospitales de gran capacidad.
- A mayor contacto con pacientes COVID más estrés.
- La antigüedad fue un factor de protección frente al estrés (otorga confianza, control y seguridad).
- No sentir apoyo psicológico durante la crisis sanitaria fue un factor de riesgo.

Es probable que próximamente se publiquen otros estudios y contemos con más datos. No obstante, queda evidenciada la afectación de los profesionales sanitarios que podría paliarse con una intervención psicológica profesional adecuada en su centro de trabajo.

Por otra parte, esta afectación aconseja movilizar recursos destinados a la prevención de alteraciones emocionales de las personas que deban continuar trabajando en situaciones excepcionales o de crisis, mediante técnicas preventivas psico-educativas y diseño de pautas organizacionales por parte de profesionales de la psicología expertos en psicología del trabajo.

## CLAVES EN LA GESTIÓN DE EMERGENCIAS



La gestión eficaz de cualquier aspecto en las situaciones de emergencia, depende en gran medida de la previsión que se haya hecho (plan de prevención de crisis, plan de contingencias...).

Cualquier crisis puede conllevar aspectos nuevos no previstos, pero la mayoría de ellos son previsibles y se puede, por tanto, estar “preparado” para afrontarla en las mejores condiciones. En el caso de la gestión de estrés en particular, cualquier organización puede realizar acciones para que todas las personas que la componen, puedan afrontarlo mejor.

Los aspectos que deben cuidarse especialmente es este sentido son:

### Previsión

Se pueden llevar a cabo acciones para que, ante una situación excepcional, se actúe sin que se genere una sensación de improvisación y descontrol. Por ejemplo:

- Contar con herramientas informáticas para el teletrabajo si resultara necesario, conocimiento y entrenamiento de las personas en dichas herramientas.
- Previsión de redistribución de espacios.
- Stock de equipos de protección.
- Formación en materia de gestión de emociones.
- Medidas de conciliación.

Se debe plantear, siempre que sea posible, la opción de teletrabajo o la posibilidad de un horario de trabajo flexible. Si estas opciones no resultan viables, facilitar la concesión de excedencias, permisos sin sueldo, etc., a los trabajadores que puedan solicitarlo. Estas medidas pueden ayudar a prevenir problemas de salud, de rendimiento, bajas laborales (absentismo) o el “presentismo”, entre otros.

## **Apoyo**

Medidas destinadas a mejorar las condiciones de trabajo durante la crisis.

- Ajustar las expectativas a la realidad que se esté viviendo. La incertidumbre y la ansiedad afectan a la concentración y es previsible que los niveles de rendimiento sean menores. Intentar cumplir los objetivos sin frustración por no poder alcanzar la excelencia, tratando de prevenir el agotamiento físico y mental.
- Revisar los objetivos de nuestra empresa y las actividades prioritarias, ofreciendo una información clara de los cambios.
- Mostrar interés por la salud de las personas del equipo, preguntándoles cómo se sienten y si necesitan algún apoyo que se les pueda proporcionar.
- Valorar el trabajo de cada persona. El reconocimiento social es importante para el bienestar, para fomentar el esfuerzo amortiguando el desgaste.
- Diseñar sistemas de compensación y recompensas.

## **Información y comunicación**

El miedo y la ansiedad se incrementan con la incertidumbre y la falta de información y disminuyen y se afrontan mejor si se cuenta con información fiable y con certezas.

- Facilitar a la plantilla formación fiable sobre la situación real, designando a una persona como única portavoz, bien informada y asesorada
- Establecer un sistema de consulta de dudas, ágil y eficaz.

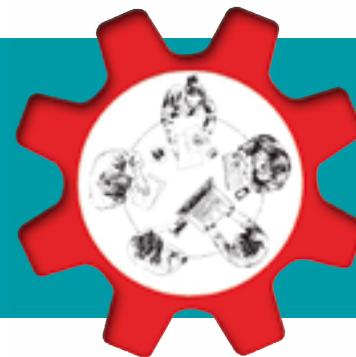
## **Formación**

Existe evidencia sobre los beneficios de la formación en la identificación, manejo y control de las emociones. La psico-educación es una herramienta preventiva y correctora de suma importancia para favorecer el bienestar emocional. Puede y debe ofertarse antes y después de las crisis y, en caso de ser posible, durante las mismas.

Es importante incluir en esta formación a los equipos directivos y a los mandos intermedios, que aparte de ser susceptibles, como el resto, de sufrir ansiedad, juegan un papel importante en la modulación de emociones de las personas a su cargo.

Esta formación estará diseñada e impartida por parte de profesionales de la Psicología, para garantizar su calidad. Incluirá al menos la identificación, reconocimiento y aceptación de emociones, estrategias de regulación emocional, reevaluación situacional y cognitiva, autocuidado, relaciones personales, apoyo mutuo y técnicas de relajación.

# **TRABAJADORES DE PRIMERA LÍNEA – EL MIEDO AL CONTAGIO**



En una situación de crisis, por grave que sea, determinados trabajos requerirán la presencia física de sus trabajadores/as. Un buen ejemplo es el sector sanitario, pero también aquellos otros cuyas actividades sean esenciales para la población, tales como los que tengan que ver con la fabricación o suministro de víveres y productos de primera necesidad, los cuerpos y fuerzas de seguridad del Estado, los transportes, etc. Se puede considerar que las personas encargadas del desempeño de estas tareas van a estar y sentirse más expuestas al riesgo real y a las emociones de miedo y ansiedad. El siguiente enlace resulta de utilidad al respecto, donde pueden encontrarse diversas recomendaciones para profesionales y ciudadanía elaboradas por el Colegio Oficial de la Psicología de Madrid:

<https://www.copmadrid.org/web/comunicacion/noticias/1479/guias-tematicas-recomendaciones-sectoriales-decalogo-recomendaciones-los-profesionales-que-siguen-atendiendo-publico-trabajando-dar-servicio-otras-personas>

En los casos en que las personas no puedan teletrabajar es importante que la comunicación se dirija hacia la garantía de que su salud y seguridad van a ser cubiertas.

Probablemente resulte necesario establecer algunas pautas de trabajo para evitar contagios. Es recomendable partir de los procedimientos ya existentes para adaptarlos a los requerimientos de la situación, dando instrucciones claras y sencillas que no dan lugar a equívocos, dan seguridad y sensación de control y evitan los conflictos interpersonales.

Si los propios trabajadores/as pueden participar en la toma de decisiones sobre aspectos que les vayan a afectar, aumentará su sensación de control, el reconocimiento social percibido y su implicación para conseguir los objetivos.

En los momentos de incertidumbre y miedo las relaciones interpersonales y el apoyo mutuo constituyen un factor amortiguador de las repercusiones negativas de los riesgos psicosociales. Fomentar estas relaciones es recomendable, estableciendo momentos concretos para que las personas puedan comunicarse entre ellas y expresar sus emociones.

Cuando se tienen altos niveles de estrés, miedo y ansiedad, la concentración, atención y memoria disminuyen. Independientemente del puesto que se ocupa, es necesario descansar lo mejor posible y dormir bien para tener las defensas de nuevo activas. [http://www.sspa.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/contenidos/publicaciones/Datos/567/pdf/08\\_guia\\_consejos\\_dormir.pdf](http://www.sspa.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/contenidos/publicaciones/Datos/567/pdf/08_guia_consejos_dormir.pdf)

Es importante respetar las pausas, que están precisamente para que podamos rebajar el nivel de alerta y no agotarnos. No hay que dedicar estas pausas a hablar de la crisis.

Otro recurso que es aconsejable utilizar es el entrenamiento en relajación para los profesionales (Ver la Guía 6: Medidas de prevención y gestión individual), pero para que sea eficaz debe ser dirigido por un profesional de la psicología. <https://bemocion.sanidad.gob.es/comoEncontrarmeMejor/tecnicasRelajacion/home.htm>

Se experimenta un crecimiento en el nivel de estrés durante la jornada laboral es muy importante ponerlo en conocimiento de un responsable, para que éste ayude resolver la situación. Se debe interiorizar la necesidad de no callar los problemas. Reconocer que la situación preocupa va a permitir poder compartir las emociones con nuestro entorno, tanto con compañeros de trabajo como con las personas con las que se convive. Compartir una preocupación alivia el nivel de tensión que produce y además ofrece feedback, alternativas a los propios pensamientos. Dar salida a las emociones hará que se vayan asumiendo poco a poco y permitirá cuestionarse qué está sucediendo por dentro. Las emociones no son un problema, son un recurso excepcional si se sabe manejarlas.

El **Colegio Oficial de la Psicología de Madrid** ofrece servicios de mediación, información y apoyo sobre riesgos psicosociales, atendido por profesionales colegiados, expertos en Salud Laboral, pertenecientes al Grupo de Trabajo de Salud Laboral del Colegio. Puede contactarse a través de la página [www.copmadrid.org](http://www.copmadrid.org) y a través de los correos electrónicos: [riesgospsicosociales@cop.es](mailto:riesgospsicosociales@cop.es) e [instituciondemediacion@cop.es](mailto:instituciondemediacion@cop.es). Cuesta de San Vicente, 4 Planta 4. 28008 Madrid. Tel. 91 541 99 99.

El **Servicio de Intermediación en Riesgos Psicosociales del Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Comunidad de Madrid** ofrece un servicio de asesoramiento e intermediación para empresas y trabajadores sobre riesgos psicosociales laborales. C/ Ventura Rodríguez, 7. 28008 Madrid. Tel. 91 420 58 33-91 420 61 21. Correo electrónico: [irsst.sirp@madrid.org](mailto:irsst.sirp@madrid.org)

## BIBLIOGRAFÍA

- Blanco-Donoso, L. M. (2020). Occupational psychosocial risks of health professionals in the face of the crisis produced by the COVID-19: From the identification of these risks to immediate action. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2020.100003>
- European Agency for Safety and Health at Work. (2019). *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks ESENER Background Briefing*. Autor. <https://osha.europa.eu/es/publications/european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-2019-background-briefing/view>
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2020). *Riesgos psicosociales y trabajo a distancia por Covid-19. Recomendaciones para el empleador*. Autor. <https://www.insst.es/documentacion/catalogo-de-publicaciones/riesgos-psicosociales-y-trabajo-a-distancia-por-covid-19-recomendaciones-para-el-empleador>
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O. A., M. P (2020). *Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas. Manual de usuario* (NIPO 276-18-067-6). Autores. <https://www.insst.es/-/metodo-para-la-evaluacion-y-gestion-de-factores-psicosociales-en-pequenas-empresas>
- Medrano, L. A., Muñoz-Navarro, R. y A Cano-Vindel, A. (2016) Procesos cognitivos y regulación emocional: aportes desde una aproximación psicoevolucionista. *Ansiedad y estrés*, 22(2-3), 47-54. <https://doi.org/10.1016/j.anres.2016.11.001>
- Peiró, J. M. y Salvador, A. (1993). *Control del estrés laboral*. Eudema.
- Vega, S. (2015). *PRIMA-EF. marco europeo para la gestión del riesgo psicosocial* (Nota Técnica de Prevención NTP-1056). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <https://www.insst.es/documents/94886/329558/ntp-1056w.pdf/56b8de84-c19a-4faa-a6f8-c82b4565e75f>



[www.copmadrid.org](http://www.copmadrid.org)



**Comunidad  
de Madrid**

[www.madrid.org](http://www.madrid.org)