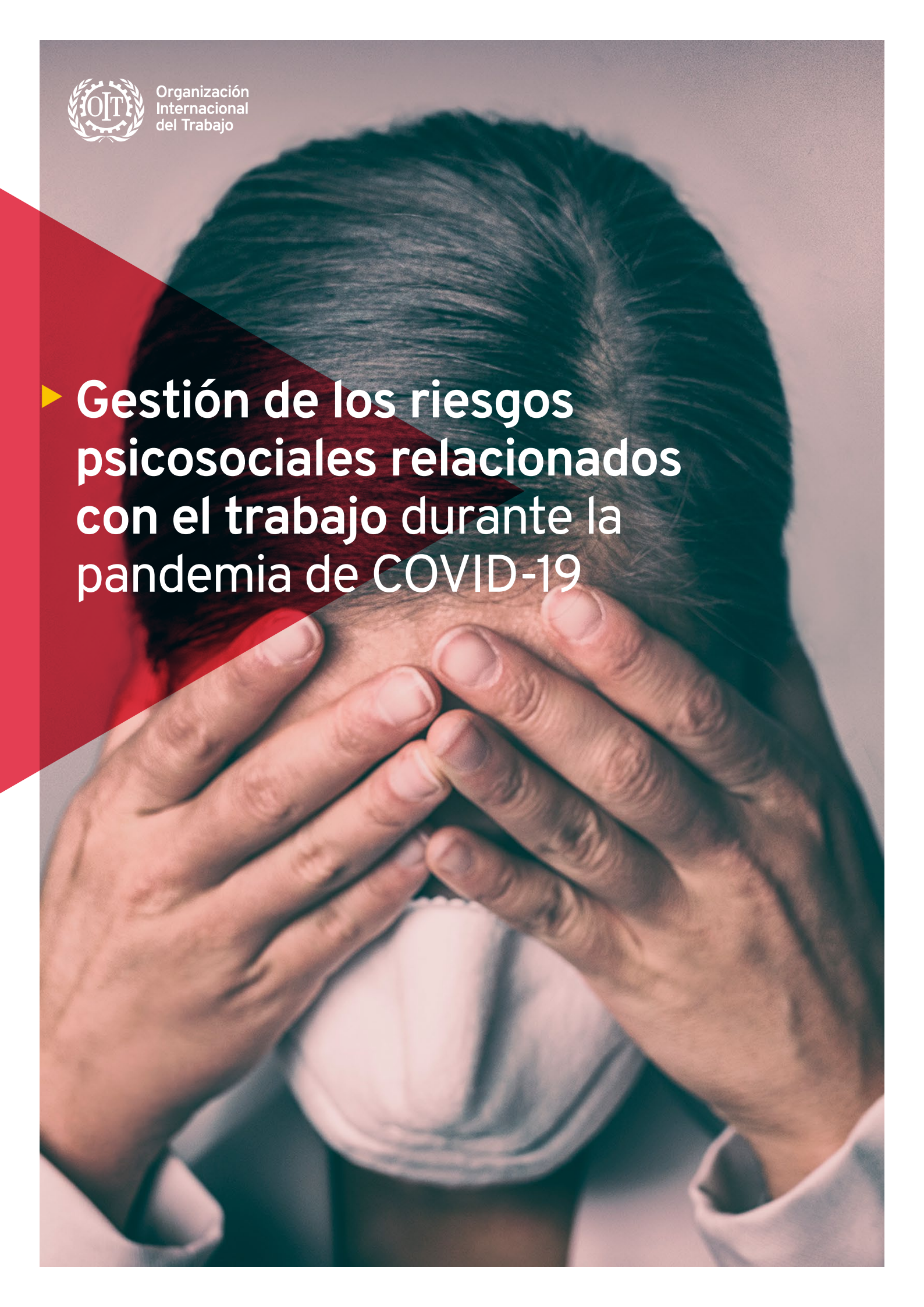




Organización  
Internacional  
del Trabajo

A close-up photograph of a person's hands covering their face, suggesting stress, anxiety, or mental health struggles. The person is wearing a white surgical mask. The image is overlaid with a red diagonal graphic element.

► **Gestión de los riesgos  
psicosociales relacionados  
con el trabajo durante la  
pandemia de COVID-19**



▶ **Gestión de los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo durante la pandemia de COVID-19**

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2020  
Primera edición 2020

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud de protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derechos de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a: [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org), solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

---

Gestión de los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo durante la pandemia de COVID-19 - Ginebra: OIT, 2020. Edición en español

ISBN: xxxxxx (impresión)

xxxxx (web pdf)

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la Oficina Internacional del Trabajo las apruebe.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales visite nuestro sitio web:

<https://www.ilo.org/global/publications/lang--en/index.htm>.

---

Agradecemos especialmente a Dafne Papandrea (consultora internacional en materia de SST) su apoyo a la investigación y a la redacción de esta guía bajo la orientación técnica de Manal Azzi, especialista superior en SST.

Diseñado por Dina Alwani.

Foto de la portada: © Martinmark - Dreamstime.com

## Índice

---

Introducción .....	6
Actuación en el lugar de trabajo: gestión de los riesgos psicosociales frente a la crisis de la COVID-19 .....	9
1. Medio ambiente y equipo de trabajo .....	12
2. Carga de trabajo, ritmo de trabajo y horario de trabajo.....	14
3. Violencia y acoso .....	16
4. Equilibrio entre la vida laboral y la vida personal .....	18
5. Seguridad en el empleo.....	20
6. Liderazgo en la gestión.....	22
7. Comunicación, información y formación.....	23
8. Promoción de la salud y prevención de los comportamientos negativos para afrontar la pandemia.....	25
9. Apoyo social .....	27
10. Apoyo psicológico .....	29
Recursos pertinentes para la gestión de los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo en el contexto de la COVID-19.....	30
Bibliografía.....	34

## Introducción

La Declaración del Centenario de la OIT para el futuro del trabajo, adoptada en junio de 2019, proclama que "las condiciones de trabajo seguras y saludables son fundamentales para el trabajo decente". Esto es particularmente significativo hoy en día, ya que garantizar la seguridad y salud en el trabajo es indispensable en la gestión de la pandemia de COVID-19 y para la capacidad de reanudar el trabajo. Las modalidades y condiciones de trabajo han cambiado considerablemente, lo que ha traído consigo nuevos desafíos psicosociales para la salud y el bienestar de los trabajadores, tanto para los que se encuentran en primera línea, en los servicios esenciales, como para los que trabajan desde casa o los que han perdido sus negocios o sus empleos. Los riesgos asociados a la COVID-19 también están agravando las vulnerabilidades existentes de los trabajadores pobres de la economía informal, incluidos los trabajadores domésticos informales.<sup>1</sup>

Los trabajadores de primera línea, como los trabajadores de atención de la salud y de emergencias<sup>2</sup>, y los que participan en la producción de bienes esenciales, en los servicios de entrega y en los transportes o en garantizar la seguridad de la población, se están enfrentando a muchas situaciones de estrés en el trabajo como resultado de la pandemia de COVID-19. El aumento de la carga de trabajo, las jornadas de trabajo más largas y la reducción de los períodos de descanso son motivo de preocupación para la mayoría de ellos. Además, les preocupa contagiarse en el trabajo y transmitir el virus a la familia, los amigos y otras personas del entorno laboral, en particular si no se aplican las medidas de protección adecuadas.

Las personas que trabajan desde sus casas están expuestas a riesgos psicosociales específicos, como el aislamiento, las fronteras difusas entre la vida laboral y la vida familiar y el aumento del riesgo de violencia doméstica, entre otros.

El miedo a perder el trabajo, los recortes salariales, los despidos y la disminución de las prestaciones hacen que muchos trabajadores se cuestionen su futuro. La inseguridad en el empleo, las pérdidas económicas y el desempleo pueden tener un grave impacto en la salud mental.<sup>3</sup>

Estos y otros riesgos psicosociales pueden surgir o verse agravados como resultado de la crisis de la COVID-19. Muchos de ellos pueden haber aparecido durante el período de propagación rápida del virus y la aplicación de las estrictas medidas de aislamiento, y todavía persisten con la reanudación de la actividad. Otros pueden aumentar cuando los trabajadores regresan a sus lugares de trabajo.

Si no se evalúan y gestionan adecuadamente, los riesgos psicosociales pueden aumentar los niveles de estrés y provocar problemas de salud física y mental. Las reacciones psicológicas pueden incluir un estado de ánimo bajo, poca motivación, agotamiento, ansiedad, depresión, agotamiento y pensamientos suicidas.<sup>4</sup> También pueden producirse diversas reacciones físicas, como problemas digestivos, cambios en el apetito y el peso, reacciones dermatológicas, fatiga, enfermedades cardiovasculares, trastornos musculoesqueléticos, dolores de cabeza y otros dolores inexplicables. Pueden observarse cambios de comportamiento, por ejemplo, cambios en el nivel de actividad o un aumento del consumo

1 Para más información, véanse las Notas informativas de la OIT "[La crisis de COVID-19 y la economía informal: respuestas inmediatas y desafíos de política](#)" (2020) y "[Beyond contagion or starvation: giving domestic workers another way forward](#)" (2020).

2 El impacto de la crisis de la COVID-19 en la salud mental de los trabajadores de la salud y de emergencias objeto de varios trabajos de investigación. Véanse, por ejemplo: Lai, J. y otros autores, "[Factors Associated With Mental Health Outcomes Among Health Care Workers Exposed to Coronavirus Disease 2019](#)", JAMA Network Open, 3(3): e203976 (2020); Ornell, F. y otros autores, "[The impact of the COVID-19 pandemic on the mental health of healthcare professionals](#)", Cadernos de Saúde Pública, 36(4): e00063520 (2020); Chen, Q. y otros autores, "[Mental health care for medical staff in China during the COVID-19 outbreak](#)", The Lancet Psychiatry, 7(4), E15-E16 (2020).

3 Véanse, por ejemplo: Lund, C. y otros autores, "[Social determinants of mental disorders and the Sustainable Development Goals: A systematic review of reviews](#)", The Lancet Psychiatry, 5(4) (2018), 357-369.

4 Véase: Stansfeld, S. y Candy, B. "[Psychosocial Work Environment and Mental Health — A Meta-Analytic Review](#)", Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 32 (2006), 443-462.

de tabaco, alcohol y drogas como recurso para hacer frente a la situación, además de cambios en la capacidad de la persona para relajarse o en el nivel de irritabilidad.

Además, un medio ambiente de trabajo poco favorable desde el punto de vista psicosocial puede tener un impacto notable en la productividad del lugar de trabajo, con mayor absentismo y presentismo, menor implicación en el trabajo y reducción del rendimiento laboral (tanto en relación con la calidad como con la cantidad del trabajo). La acumulación de estrés y fatiga puede reducir el grado de precisión en el trabajo y aumentar la posibilidad de cometer errores, incrementando el riesgo de que se produzcan lesiones y accidentes.<sup>5</sup>

El propósito de esta guía es proporcionar a los empleadores y al personal directivo elementos clave a tomar en consideración al evaluar los riesgos psicosociales<sup>6</sup> y al aplicar medidas de prevención para proteger la salud<sup>7</sup> y el bienestar de los trabajadores en el contexto de la pandemia de COVID-19.

En la guía se examinan diez ámbitos de actuación en el lugar de trabajo pertinentes para la prevención del estrés relacionado con el trabajo<sup>8</sup> y la promoción de la salud y el bienestar, tanto en tiempos de confinamiento como en las etapas de reincorporación al trabajo. En cada uno de estos ámbitos, se propone una serie de medidas para ayudar a abordar los riesgos y los desafíos, incluidos los relacionados con el trabajo desde el hogar.<sup>9</sup> Estas medidas deben adaptarse a las especificidades del lugar de trabajo, teniendo en cuenta los diferentes sectores y contextos nacionales.

Para garantizar una gestión eficaz de los riesgos psicosociales, los trabajadores y sus representantes deben intervenir en todo el proceso: deben participar activamente en la identificación de los peligros y colaborar en la formulación y la aplicación de medidas de prevención y de control.

5 Véanse: OIT, [Estrés en el trabajo: Un reto colectivo](#) (2016); Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA), [Management of psychosocial risks at work: An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks](#) (ESENER) (2012).

6 Los factores de riesgo psicosocial son aquellos aspectos del diseño y la gestión del trabajo y sus contextos social y organizativo que pueden llegar a causar un daño psicológico o físico. Mientras que el peligro se refiere a la propiedad intrínseca o la capacidad potencial de un agente, proceso o situación (incluida la organización del trabajo y las prácticas laborales) para causar daños o efectos adversos para la salud en el trabajo, el riesgo designa la combinación de la probabilidad de un evento peligroso y la gravedad del daño a la salud de un trabajador causado por dicho evento. Por consiguiente, el riesgo en el ámbito psicosocial se refiere a la posibilidad o probabilidad de que una persona se vea perjudicada o experimente efectos adversos en la salud si se expone a un peligro psicosocial. Para más información, véase: OIT, [Estrés en el trabajo: Un reto colectivo](#) (2016).

7 El término salud, en relación con el trabajo, abarca no solamente la ausencia de afecciones o de enfermedad, sino también "los elementos físicos y mentales que afectan a la salud y están directamente relacionados con la seguridad e higiene en el trabajo", véase: [Convenio de la OIT sobre seguridad y salud de los trabajadores \(núm. 155\)](#). La salud mental puede definirse como "un estado de bienestar en el que la persona realiza sus capacidades y es capaz de hacer frente al estrés normal de la vida, de trabajar de forma productiva y de contribuir a su comunidad", véase: OMS, [Salud mental: Fortalecer nuestra respuesta](#) (2018).

8 El estrés relacionado con el trabajo tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no se corresponden con las capacidades, recursos o necesidades del trabajador, o las superan, o cuando los conocimientos y las competencias de un trabajador o de un grupo para afrontar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de una empresa. Para más información, véase: OIT, [Estrés en el trabajo: Un reto colectivo](#) (2016).

9 No es una lista completa de todas las medidas que es necesario adoptar.





## ▶ Actuación en el lugar de trabajo: gestión de los riesgos psicosociales ante la crisis de la COVID-19

---

La protección de la salud mental de los trabajadores debería estar integrada en los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST), en los planes de preparación y respuesta ante situaciones de emergencia y en los planes de reincorporación al trabajo formulados para responder a la crisis de la COVID-19.<sup>10</sup>

Según las [Directrices de la OIT relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo \(ILO-OSH 2001\)](#), debería procederse a una identificación de los peligros y a una evaluación de los riesgos en el lugar de trabajo antes de introducir cualquier modificación o de utilizar métodos, materiales, procesos o maquinaria nuevos. El proceso debe abarcar los diferentes peligros y riesgos derivados del medio ambiente y de la organización del trabajo, incluidos los factores psicosociales.<sup>11</sup>

De acuerdo con estas directrices, los procedimientos de prevención y control de la SST deberían:

- ▶ ajustarse a los peligros y riesgos que existan en la empresa;
  - ▶ revisarse y, de ser necesario, modificarse periódicamente;
  - ▶ cumplir con las leyes y reglamentos nacionales y reflejar prácticas adecuadas, y
  - ▶ tener en cuenta los conocimientos más recientes, incluida la información o los informes de organizaciones como los servicios de SST, los servicios de inspección del trabajo, u otros servicios, según proceda.
- 

---

10 Para más información, véanse las siguientes publicaciones de la OIT: “[Un regreso seguro y saludable al trabajo durante la pandemia de COVID-19. Reseña de políticas](#)” (2020); “[Orientaciones prácticas. Regresar al trabajo de forma segura: Diez medidas de acción](#)” (2020); “[Prevención y mitigación del COVID-19 en el trabajo. Lista de comprobación](#)” (2020) y “[Regresar al trabajo de forma segura: Guía para los empleadores sobre la prevención de la COVID-19](#)”.

11 Se han elaborado algunas orientaciones y normas específicas para integrar los peligros y los riesgos psicosociales en los sistemas de gestión de la SST y en los procesos de evaluación de los riesgos. La OMS ha elaborado el [PRIMA-EF: Psychosocial Risk Management Excellence Framework](#). La [Norma sobre salud psicológica y seguridad en el lugar de trabajo](#) de Canadá especifica los requisitos de un enfoque documentado y sistemático para desarrollar y mantener un lugar de trabajo psicológicamente saludable y seguro. Abarca diversos aspectos del medio ambiente de trabajo que tal vez no se consideren todavía en un sistema tradicional de seguridad y salud en el trabajo, a saber: apoyo psicológico, cultura organizativa, liderazgo y expectativas claras, reconocimiento y recompensa, gestión de la carga de trabajo, equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, y protección psicológica contra la violencia, el acoso y la intimidación (CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013, BNQ-CSA Group, 2013). La Institución Británica de Normalización elaboró la PAS 1010:2011 “Orientaciones sobre la gestión de los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo” (2011). La Especificación Disponible al Público proporciona orientaciones a las organizaciones sobre el modo de gestionar la salud de los trabajadores en relación con los riesgos psicosociales.

## Proceso de evaluación de los riesgos

¿Cuáles son los peligros?

¿Quién puede sufrir daños y cómo?

¿Cuáles son los niveles de riesgo?

¿Qué se ha hecho para abordar el riesgo?

¿Qué otras medidas son necesarias?

Los empleadores deberían identificar los peligros existentes y evaluar los riesgos que implican. Es muy importante hacer participar activamente a los trabajadores y sus representantes en este proceso, al igual que a los comités de seguridad y salud, cuando proceda.<sup>12</sup>

En la situación específica del brote de COVID-19 se deben identificar las posibles fuentes de exposición al nuevo coronavirus, teniendo en cuenta todas las áreas de trabajo y las tareas realizadas por los trabajadores. El proceso también debe tener por objeto identificar cualquier peligro que pueda surgir como consecuencia de las medidas de SST y de los nuevos procesos de trabajo y disposiciones adoptadas para prevenir el contagio. Asimismo, deben tenerse en cuenta los factores de riesgo psicosocial (por ejemplo, las largas jornadas de trabajo, la reducción de los períodos de descanso, el aumento de la carga y la presión de trabajo, y la violencia y el acoso), la ergonomía, y los peligros químicos y de otro tipo. En un contexto de epidemia como el actual, también deben tenerse en cuenta factores externos que afectan a la salud y el bienestar mentales, como el miedo (a ser contagiado, a perder el empleo, a ver reducidos los ingresos y a experimentar una menor calidad de vida), el aislamiento social y el aumento del peso de las responsabilidades domésticas debido al cierre de las escuelas y a la interrupción de otros servicios.

Teniendo en cuenta la situación particular de la pandemia, con un gran número de trabajadores en sus casas y la necesidad de mantener cierta distancia física, tal vez se necesiten nuevas formas de detectar los peligros, como el uso de cuestionarios y encuestas en línea.<sup>13</sup>

Las características individuales de los trabajadores deben tenerse en cuenta al evaluar los riesgos asociados a cada peligro.<sup>14</sup> Esto es particularmente cierto en el caso de los factores de riesgo psicosocial, ya que cada persona reacciona de manera diferente al estrés. Ciertos grupos de trabajadores pueden tener que afrontar riesgos adicionales cuando trabajan en determinados entornos, en condiciones específicas o con arreglo a modalidades particulares.

Por ejemplo, las mujeres tienden a señalar niveles más altos de ansiedad y depresión tanto en épocas normales como en situaciones de emergencia. Están sobrerrepresentadas en los sectores más afectados (como los servicios) y en las ocupaciones de primera línea para hacer frente a la pandemia (como el personal de enfermería) y a menudo asumen las principales responsabilidades del trabajo no remunerado en el hogar, incluida la prestación de cuidados a miembros de la familia y las tareas domésticas.<sup>15</sup> Por su parte, los hombres, especialmente si se espera que aporten el sustento familiar, pueden sentirse vulnerables a una posible pérdida del empleo.

12 Véase: OIT, "[Nadie se queda atrás, ni ahora, ni nunca. Personas con discapacidad en la réplica al COVID-19](#)" (2020).

13 Por ejemplo, el Cuestionario [Psicosocial de Copenhague \(COPSOQ II\)](#) es una encuesta diseñada para ser utilizada en diferentes entornos laborales y que incluye preguntas sobre las condiciones laborales psicosociales.

14 La OIT ha elaborado varias herramientas prácticas sobre el proceso de evaluación de los riesgos. Véanse, por ejemplo: "[Una Guía de 5 pasos para empleadores, trabajadores y sus representantes sobre la realización de evaluaciones de riesgos en el lugar de trabajo](#)" (2014), y "[Material de formación sobre evaluación y gestión de riesgos en el lugar de trabajo para pequeñas y medianas empresas](#)" (2013).

15 Para más información, véase: Reseña de políticas de la OIT "[The COVID-19 response: Getting gender equality right for a better future for women at work](#)" (2020).

Las personas con mayor riesgo de desarrollar infecciones graves por la COVID-19, incluidas las personas de edad y las personas con problemas de salud preexistentes, corren asimismo con un mayor riesgo de aislamiento. El aislamiento social y la soledad están fuertemente asociados a la ansiedad, la depresión, las autolesiones y los intentos de suicidio a lo largo de la vida.<sup>16</sup>

Además, es probable que la pandemia de COVID-19 agrave los síntomas existentes o desencadene una recaída en las personas con problemas de salud mental preexistentes (especialmente si están aisladas, no cuentan con apoyo social o asistencia domiciliaria o tienen problemas para acceder a los medicamentos recetados durante un confinamiento). Las personas con trastornos mentales suelen tener menos capacidad para afrontar situaciones de este tipo debido a los múltiples factores de estrés generados por la pandemia. Quienes anteriormente sólo habían experimentado ansiedad y angustia en ocasiones contadas, pueden observar un aumento en el número e intensidad de esas experiencias y, en algunos casos, desarrollar problemas de salud mental. De igual modo, las personas que anteriormente tenían algún problema de salud mental pueden experimentar un empeoramiento de su condición y una reducción de sus capacidades.<sup>17</sup>

La identificación de los peligros y la evaluación de los riesgos son pasos esenciales para definir medidas de control apropiadas, adaptadas a las especificidades del lugar de trabajo, a las necesidades de los trabajadores y al contexto particular.

La siguiente sección incluye una serie de ámbitos de actuación en el lugar de trabajo<sup>18</sup> para prevenir y mitigar los riesgos psicosociales y los problemas de salud mental durante la pandemia de COVID-19, a saber:

1. Medio ambiente y equipo de trabajo
2. Carga de trabajo, ritmo de trabajo y horario de trabajo
3. Violencia y acoso
4. Equilibrio entre la vida laboral y la vida personal
5. Seguridad en el empleo
6. Liderazgo en la gestión
7. Comunicación, información y formación
8. Promoción de la salud y prevención de los comportamientos negativos para afrontar la pandemia
9. Apoyo social
10. Apoyo psicológico

<sup>16</sup> Véase, por ejemplo, Elovainio, M. y otros autores, "[Contribution of risk factors to excess mortality in isolated and lonely individuals: An analysis of data from the UK Biobank Cohort Study](#)", *The Lancet Public Health*, 2(6), E260–66 (2017), y Rico-Urbe, L.A., y otros autores, "[Association of loneliness with all-cause mortality: A meta-analysis](#)", *PLoS One*, 13(1) (2018).

<sup>17</sup> Véase, por ejemplo, Yao, H. y otros autores, "[Patients with mental health disorders in the COVID-19 epidemic](#)", *The Lancet Psychiatry*, 7(4), E21 (2020).

<sup>18</sup> Los ámbitos de actuación no están indicados siguiendo un orden de importancia particular.

# 1. Medio ambiente y equipo de trabajo

---

El medio ambiente de trabajo físico, incluida la disposición del puesto de trabajo y los puntos de exposición a agentes peligrosos, puede afectar tanto a la experiencia de estrés de los trabajadores como a su salud psicológica y física.<sup>19</sup> En particular, la mala calidad del aire, el ruido y las condiciones ergonómicas pueden tener efectos negativos en la satisfacción de los trabajadores y en su salud mental.<sup>20</sup>

Durante la pandemia de COVID-19, a muchos trabajadores les preocupa contagiarse en el trabajo, en particular:

- ▶ al personal de atención de la salud y de emergencias (incluido el personal de laboratorio, el personal de apoyo y de prestación de servicios sanitarios, el personal de transporte médico y el personal de servicios funerarios);
- ▶ a los trabajadores en empleos que requieren un contacto frecuente y/o estrecho con el público en general (incluidos los trabajadores de tiendas y supermercados, bancos, servicios públicos, escuelas, transporte, servicios de entrega, restaurantes e instalaciones turísticas), y
- ▶ a los trabajadores en entornos de trabajo de alta densidad (como fábricas, centros de llamadas, oficinas de espacio abierto, entre otros) o cuya labor se desarrolla en contacto estrecho con otras personas, como en el caso del trabajo doméstico.

La falta de claridad sobre las mejores prácticas para limitar el riesgo de exposición al nuevo coronavirus, junto con la escasez de equipos de protección personal (EPP), puede aumentar la ansiedad de los trabajadores. Por el contrario, el temor al contagio puede reducirse si se toman las medidas adecuadas y los trabajadores están bien informados y han recibido la formación adecuada.

El uso prolongado de EPP pesados puede acelerar la fatiga, el agotamiento y la deshidratación debido al aumento de la sudoración, y provocar claustrofobia. Además, los EPP pueden provocar un distanciamiento físico y psicológico de los compañeros de trabajo y los pacientes, creando sentimientos de aislamiento. Todos estos factores pueden aumentar los niveles de estrés y provocar reacciones de ansiedad.<sup>21</sup>

Durante la pandemia, las personas que trabajan desde sus casas pueden enfrentarse a algunos riesgos relacionados con el medio ambiente doméstico que, a menudo no cumple las mismas normas de SST que las que se observan en los lugares de trabajo oficiales. Pueden correr riesgos ergonómicos, ya que el puesto de trabajo en el hogar, incluidos el escritorio, la silla y otros accesorios, puede no ser de la misma calidad que el de la oficina. Además, el medio ambiente físico (como el calor, el frío, la iluminación, la seguridad eléctrica y la higiene del hogar) puede no ser adecuado. La falta de un equipo apropiado y un medio ambiente físico inadecuado pueden provocar un aumento de la ansiedad y el estrés en el desempeño del trabajo. Las lesiones físicas relacionadas, como los trastornos musculoesqueléticos debidos a una configuración ergonómica errónea, pueden provocar ansiedad y depresión. Debe tenerse debidamente en cuenta la situación particular de las personas con discapacidad, cuyos hogares deben ajustarse según corresponda para reflejar su lugar de trabajo habitual.

---

19 Véase, por ejemplo, Väänänen, A., y otros autores, "[Role clarity, fairness, and organizational climate as predictors of sickness absence. A prospective study in the private sector](#)", *Scandinavian Journal of Public Health*, 32(6) (2004), 426-434.

20 Véase, por ejemplo, Klitzman, S. y Stellman, J., "[The impact of the physical environment on the psychological well-being of office workers](#)", *Social Science & Medicine*, 29(6) (1989), 733-742.

21 Para más información, véase: Center for the Study of Traumatic Stress (CSTS), "[Prolonged Operations in Personal Protective Equipment During COVID-19: Recommendations for Workers and Managers](#)" (2020).

### Medio ambiente y equipo de trabajo: Medidas propuestas

Sobre la base de la evaluación de los riesgos y la situación específica del lugar de trabajo, y en consulta con los trabajadores y sus representantes, se puede considerar la posibilidad de adoptar las siguientes medidas:

- Aplicar controles técnicos y medidas administrativas para reducir la exposición al nuevo coronavirus, como medidas para mantener la distancia física, promover la buena higiene en el trabajo, la limpieza y la desinfección, y mejorar la ventilación. Estas medidas deben adaptarse al lugar de trabajo específico y basarse en una evaluación correcta de los riesgos.<sup>22</sup>
- Cuando sea necesario, y sin coste alguno para los trabajadores, proporcionar EPP adecuados y enseñarles cómo usarlos correctamente, a saber, cómo se los deben poner y quitar, y cómo deben limpiarse y almacenarse o desecharse para evitar la contaminación de uno mismo, de otros o del medio ambiente.<sup>23</sup> Se debe asegurar asimismo una reserva adecuada de EPP.
- Cuando se requiera el uso de EPP pesados, dar información clara sobre los signos de agotamiento y deshidratación para que los trabajadores puedan actuar a fin de proteger su propia seguridad y la de los demás, prever alertas que recuerden a los miembros de los equipos que deben hidratarse adecuadamente y permitir pausas sin los EPP si los trabajadores se sienten angustiados.
- Proporcionar a los trabajadores (incluidos los que trabajan desde sus casas) el apoyo y los equipos que necesitan para realizar su trabajo con seguridad. Esto incluye cualquier formación y asesoramiento que puedan necesitar sobre las medidas de SST aplicadas en el lugar de trabajo, así como sobre cómo utilizar los sistemas en línea o cómo trabajar a distancia.
- Tener en cuenta las necesidades especiales de los trabajadores con discapacidad respecto a las nuevas medidas y procedimientos adoptados (incluidos los ajustes necesarios para trabajar desde casa),<sup>24</sup> así como con el uso de los EPP.
- Proporcionar orientaciones prácticas (incluidas listas de comprobación) a las personas que trabajan desde sus casas para establecer un medio ambiente de trabajo seguro en el hogar, por ejemplo, dónde colocar la pantalla para evitar el deslumbramiento, cómo colocar el equipo para reducir al mínimo los movimientos forzados y cómo organizar el espacio para los equipos y cualquier otro material.<sup>25</sup>

22 Para más información, véanse las siguientes publicaciones de la OIT: [“Un regreso seguro y saludable al trabajo durante la pandemia de COVID-19: Reseña de políticas”](#) (2020); [“Orientaciones prácticas: Regresar al trabajo de forma segura: Diez medidas de acción”](#) (2020); [“Prevención y mitigación del COVID-19 en el trabajo: LISTA DE COMPROBACIÓN”](#) (2020) y [“Regresar al trabajo de forma segura: Guía para los empleadores sobre la prevención de la COVID-19”](#) (2020).

23 El uso de EPP puede ser necesario cuando los controles técnicos y administrativos para prevenir la exposición al nuevo coronavirus no están disponibles o no proporcionan suficiente protección. Los EPP deben seleccionarse basándose en el riesgo específico a que está expuesto el trabajador y en las recomendaciones actualizadas de las autoridades sanitarias. Entre los ejemplos de EPP se incluyen guantes, gafas protectoras, protectores faciales, mascarillas, batas, delantales, abrigos, monos, protectores de pelo y de zapatos y protección respiratoria.

24 En el caso de las personas con discapacidad, también deberían verse ajustes apropiados en el hogar, al igual que en su lugar de trabajo habitual.

25 Véase, por ejemplo, Japan Human Factors and Ergonomics Society, [“Seven Practical Human Factors and Ergonomics \(HF/E\) Tips for Teleworking/Home-learning using Tablet/Smartphone Devices”](#) (2020).

## 2. Carga de trabajo, ritmo de trabajo y horario de trabajo

Las pruebas demuestran que una carga de trabajo excesiva está relacionada con aumento del absentismo, ausencia del trabajo con diagnóstico psiquiátrico, mala salud autodeclarada, trastornos mentales como depresión y ansiedad, agotamiento, enfermedades coronarias y dolencias musculoesqueléticas.<sup>26</sup> A su vez, una carga de trabajo insuficiente (incluidas las tareas monótonas, poco estimulantes y sin sentido) también puede aumentar el estrés relacionado con el trabajo y tener efectos negativos en la salud y el bienestar y en la satisfacción en el empleo.<sup>27</sup>

Durante la pandemia de COVID-19, los trabajadores de respuesta a emergencias deben trabajar bajo presión, durante más horas y en turnos consecutivos, con mayor carga de trabajo y períodos de descanso menores. Otros trabajadores, como los que participan en la producción de bienes esenciales, en la entrega y el transporte, y en la seguridad y protección de la población, se enfrentan a situaciones similares, incluidas largas jornadas laborales junto a una sobrecarga de trabajo. Por su parte, otros grupos de trabajadores, como los que trabajan desde casa, pueden experimentar una sobrecarga o una subcarga de trabajo.

26 Bakker, A., y otros autores, "[Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency](#)", Journal of Vocational Behavior, 62(2) (2003), 341-356; Kivimäki, M., y otros autores, "[Work stress in the etiology of coronary heart disease: A meta-analysis](#)", Scandinavian Journal of Work and Environmental Health, 32(6) (2006), 431-442; Niedhammer, I. y Chea, M. "[Psychosocial factors at work and self reported health: Comparative results of cross sectional and prospective analyses of the French GAZEL cohort](#)", Occupational and Environmental Medicine, 60(7) (2003), 509-515; Stansfeld, S. y Candy, B.; Lee, R.T. y Ashforth, B.E. "[A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout](#)", Journal of Applied Psychology, 81(2) (1996), 123-133; Kuper, H. y Marmot, M. "[Job strain, job demands, decision latitude, and risk of coronary heart disease within the Whitehall II study](#)", Journal Epidemiology and Community Health, 57 (2003), 147-153; Skov, T., y otros autores., "[Psychosocial and physical risk factors for musculoskeletal disorders of the neck, shoulders, and lower back in salespeople](#)", Occupational and Environmental Medicine, 53(5) (1996), 351-356.

27 Véase, por ejemplo, Frankenhaeuser, M. y Gardell, B. "[Underload and Overload in Working Life: Outline of a Multidisciplinary Approach](#)", Journal of Human Stress, 2(3) (1976), 35-46; Shultz, K., Wang, M. y Olson, D. "[Role overload and underload in relation to occupational stress and health](#)", Stress and Health, 26 (2010), 99-111.



## Carga de trabajo, ritmo de trabajo y horario de trabajo: Medidas propuestas

En consulta con los trabajadores y sus representantes, se puede considerar la posibilidad de adoptar las siguientes medidas para reducir la tensión física y mental causada por la carga de trabajo, el ritmo de trabajo y el horario de trabajo:

- Evaluar el volumen de trabajo y las asignaciones de trabajo, identificando tanto las situaciones de sobrecarga como de subcarga de trabajo en el contexto específico de la COVID-19. Reconocer que los niveles de productividad pueden no estar en los niveles normales durante el período de adaptación de los trabajadores a las nuevas disposiciones y métodos de trabajo (como el trabajo desde casa).
- Ajustar y redistribuir las asignaciones de trabajo para garantizar que los trabajadores reciban un volumen de trabajo adecuado, teniendo en cuenta sus capacidades individuales<sup>28</sup> y su situación particular en el contexto específico de la crisis de la COVID-19.
- Revisar y definir claramente las tareas, las responsabilidades y los resultados que deben alcanzarse, prestando atención a los conflictos que el desempeño de las tareas pueda conllevar (por ejemplo, calidad frente a cantidad) y con expectativas realistas, teniendo en cuenta las restricciones y procedimientos impuestos por la emergencia de la COVID-19.
- Diseñar y aplicar estrategias oportunas para enfrentarse a la situación específica impuesta por la pandemia, lo que puede requerir la reducción de las actividades o, por el contrario, la intensificación de la producción y la contratación de personal temporal para responder al aumento de la demanda.
- Mejorar los métodos de trabajo y asegurar que se disponga del equipo y los apoyos necesarios (por ejemplo, herramientas, tecnología, personal de apoyo, equipos de protección) para ayudar a los trabajadores a realizar sus tareas de manera segura y eficiente en este contexto específico. No se debe olvidar a los trabajadores con discapacidad, que pueden necesitar equipos y herramientas especiales.
- Reconocer y apreciar los esfuerzos que los trabajadores hacen para afrontar los cambios en la organización y las modalidades de trabajo durante la pandemia.
- Identificar y debatir con los trabajadores los posibles cambios y opciones acerca del tiempo de trabajo, incluso en lo que respecta a horarios de inicio y finalización, horas extraordinarias, turnos, vacaciones y licencias y trabajo a tiempo parcial, a fin de evitar la aglomeración de trabajadores y mantener la distancia física.
- Organizar los horarios de trabajo para evitar jornadas laborales excesivamente prolongadas (evitar los turnos largos y las horas extraordinarias, que pueden afectar a la salud y el bienestar de los trabajadores) y garantizar períodos de descanso adecuados.<sup>29</sup>
- Incluir suficientes períodos de descanso (tomando en consideración tanto la duración como la frecuencia) de acuerdo con la carga de trabajo y el tiempo de trabajo. Alentar a los empleados que trabajan desde casa a que también se tomen descansos regulares, permitiendo cierta discreción en cuanto a cuándo se toman los descansos cortos.<sup>30</sup>
- Comprobar si los días libres entre turnos prolongados son suficientes y propicios para reponerse de la fatiga y dar tiempo para recuperarse del período de alta presión experimentado por los trabajadores de primera línea durante el brote de COVID-19, así como los de los servicios esenciales.
- Animar a los trabajadores a hacer ejercicios de relajación, estiramientos o actividades recreativas durante los períodos de descanso, inclusive a los que trabajan desde casa.

28 Los trabajadores son personas con capacidades y condiciones de salud diferentes, por lo que en algunas situaciones es apropiado que el trabajo se distribuya de manera justa, en lugar de equitativa.

29 Durante un período prolongado de trabajo más largo que un turno normal, la fatiga tiende a acumularse y la recuperación se retrasa mucho. Por ello debería preverse el establecimiento de un límite de horas extraordinarias que, de otro modo, podrían provocar una fatiga excesiva y dificultar la recuperación durante los intervalos entre los turnos.

30 Tomar un descanso antes de la aparición de la fatiga es mucho más efectivo que tomar un descanso más largo una vez que la fatiga se ha establecido.

## 3. Violencia y acoso

---

La violencia y el acoso pueden tener consecuencias para el bienestar físico y mental, y aumentar los niveles de estrés.<sup>31</sup> A su vez, el estrés puede conducir a la frustración y a la ira, y por lo tanto ser en sí mismo un antecedente de la violencia y el acoso en el trabajo.<sup>32</sup>

La violencia y el acoso (tanto físicos como psicológicos) tienden a aumentar durante los brotes de enfermedades infecciosas, al igual que el estigma social y la discriminación.<sup>33</sup>

La mayor tasa de mortalidad asociada a las epidemias, la angustia unida a la incertidumbre sobre los síntomas, la falta de disponibilidad de pruebas de diagnóstico y la ausencia de vacunas y tratamientos pueden provocar actos de violencia y acoso contra los profesionales de la salud y otras personas que atienden directamente a los pacientes y sus familias.

Las medidas restrictivas contra la movilidad de los ciudadanos, junto con la escasez de artículos necesarios, pueden aumentar la violencia contra el personal asignado a la aplicación de las medidas adoptadas (por ejemplo, los agentes de policía) o el personal que participa en la venta y el transporte de bienes esenciales.

Habida cuenta del gran número de personas que trabaja desde casa y utiliza las tecnologías de la información y la comunicación, también es probable que aumente el ciberacoso.

A medida que se establecen medidas de distanciamiento y confinamiento y se alienta a las personas a permanecer en sus casas y, cuando es posible, a trabajar desde casa, es probable que aumente el riesgo de violencia doméstica, en particular contra las mujeres y las personas con discapacidad, pero también contra los hombres. Cuando las mujeres en relaciones abusivas pasan más tiempo en contacto estrecho con miembros violentos de la familia y las familias hacen frente a un estrés adicional y a posibles pérdidas económicas o de empleo, aumenta la probabilidad de que se vean expuestas a violencia doméstica.

---

31 Las reacciones en las víctimas de la violencia y el acoso en el trabajo incluyen una amplia variedad de condiciones, entre ellas la tristeza, la desesperación, la ira, la impotencia, la incredulidad, la ansiedad, la depresión, los problemas de sueño, la fatiga crónica y el aumento del riesgo de suicidio. Pueden sufrir asimismo los trastornos de estrés postraumático y síntomas nerviosos de distinta índole.

32 Para más información, véase: [Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo 2020 - la violencia y el acoso en el mundo del trabajo](#) (2020).

33 El nivel de estigmatización asociado a la COVID-19 se basa en tres factores principales: 1) es una enfermedad nueva sobre la que todavía existen muchas incógnitas; 2) a menudo tenemos miedo a lo desconocido, y 3) es fácil asociar ese miedo con "otras personas". El miedo al estigma y la discriminación puede hacer que las personas no se sometan a las pruebas de detección, a los análisis y a la cuarentena y que no adopten comportamientos saludables.



### Violencia y acoso: Medidas propuestas

En consulta con los trabajadores y sus representantes, se puede considerar la posibilidad de adoptar las siguientes medidas para prevenir el estigma y la discriminación y para abordar eficazmente la violencia y el acoso relacionados con el trabajo:

- Elaborar una política sobre violencia y acoso en el lugar de trabajo y asegurarse de que todo el personal la conozca y la cumpla.
- Aplicar medidas técnicas y administrativas para proteger a los trabajadores de la violencia y el acoso por parte de terceros que pueden verse incrementados durante una pandemia.
- Consultar periódicamente a los trabajadores y sus representantes para averiguar si se producen actos de violencia y acoso o si se observan factores susceptibles de aumentar el riesgo de que se produzcan.
- Dar a los trabajadores instrucciones claras sobre cómo aplacar eficazmente situaciones hostiles en las que estén involucrados sus clientes, pacientes, consumidores, pasajeros o miembros del público en general a los que prestan un servicio.
- Establecer procedimientos para prohibir la discriminación y el acoso y promover el trato justo de los trabajadores en cuanto a la asignación de tareas, la carga de trabajo y la ordenación del tiempo de trabajo.
- Establecer procedimientos para prohibir la discriminación contra las personas que tienen la COVID-19.<sup>34</sup>
- Concienciar sobre los efectos de la violencia doméstica e informar a todo el personal sobre las medidas públicas de mitigación,<sup>35</sup> donde existan, incluidas las iniciativas específicas que las autoridades y organizaciones nacionales y locales puedan haber puesto en marcha para hacer frente al aumento de este fenómeno durante la crisis de la COVID-19.

<sup>34</sup> A fin de evitar el estigma social, deberá utilizarse un lenguaje que respete y empodere a las personas. No habrá que referirse a las personas como "casos de COVID-19", "víctimas de COVID-19", "sospechosos de COVID-19" o "casos sospechosos", sino como "personas que tienen COVID-19", "personas que están siendo tratadas por COVID-19", "personas que se están recuperando de COVID-19", "personas que murieron después de contraer la COVID-19", "personas que pueden tener COVID-19" o "personas que supuestamente pueden tener COVID-19". Se deberá hablar de personas que "adquieren" o "contraen" la COVID-19 en lugar de personas que "transmiten la COVID-19", "contagian a otros" o "propagan el virus", ya que ello implica una transmisión intencional y asigna la culpa. Deberá evitarse asimismo atribuir al virus y a la enfermedad lugares o etnias (por ejemplo, el "virus de Wuhan", el "virus chino" o el "virus asiático"). Para obtener más información sobre cómo prevenir el estigma, véase: OMS, UNICEF y FICR, "[Social stigma associated with COVID-19: A guide to preventing and addressing social stigma](#)" (2020).

<sup>35</sup> Según la [Recomendación sobre la violencia y el acoso de la OIT, núm. 206](#), entre las medidas apropiadas para mitigar el impacto de la violencia doméstica en el mundo del trabajo se podrían incluir: a) licencia para las víctimas de violencia doméstica; b) modalidades de trabajo flexibles y protección para las víctimas de violencia doméstica; c) protección temporal de las víctimas de violencia doméstica contra el despido, según proceda, salvo que el motivo del mismo no esté relacionado con la violencia doméstica y sus consecuencias; d) la inclusión de la violencia doméstica en la evaluación de los riesgos en el lugar de trabajo; e) un sistema de orientación hacia mecanismos públicos de mitigación de la violencia doméstica, cuando existan, y f) la sensibilización sobre los efectos de la violencia doméstica.

## 4. Equilibrio entre la vida laboral y la vida personal

---

Durante la pandemia de COVID-19, muchos trabajadores no sólo se enfrentan a grandes exigencias laborales, sino que también tienen que organizar su vida familiar y cuidar de sus dependientes, en particular si tienen hijos, miembros de la familia ancianos, enfermos o con discapacidad, o si ellos mismos tienen alguna discapacidad.<sup>36</sup> Además, la restricción de la vida pública destinada a limitar el contagio tiene un grave impacto en la vida social de las personas. Todos estos elementos contribuyen al deterioro del equilibrio entre el trabajo y la vida personal, con efectos negativos en la salud mental de los trabajadores.

Muchos trabajadores han tenido que trabajar desde sus casas durante el confinamiento e incluso después. Puede que tengan que compartir espacios con sus cónyuges, parejas, hijos o compañeros de habitación. Separar la vida personal del trabajo puede ser muy difícil. Además, cuando se trabaja desde casa es fácil que los límites entre el trabajo y la vida personal se desdibujen, con consecuencias negativas para el bienestar del trabajador.

Debido al cierre de las escuelas y a la interrupción de los programas de cuidado de niños y de los servicios de atención y de prestación de cuidados a domicilio, muchos trabajadores tienen que asumir tareas domésticas y de cuidado adicionales, como el cuidado de los niños, la escolarización desde casa, y el cuidado de parientes mayores y miembros de la familia, lo que crea un estrés añadido y dificultades para conciliar el trabajo y las responsabilidades familiares. Esto puede resultar aún más difícil para quienes trabajan en servicios de salud y de emergencia o en servicios esenciales, que necesitan ir a trabajar físicamente, a menudo durante más horas.

---

<sup>36</sup> Es probable que la carga adicional que comporta la prestación de cuidados en las familias generada por la COVID-19 afecte de manera desproporcionada a las mujeres trabajadoras, dada la división de género de las labores domésticas.



### Equilibrio entre la vida laboral y la vida personal: Medidas propuestas

En consulta con los trabajadores y sus representantes, se puede considerar la posibilidad de adoptar las siguientes medidas para apoyar a los trabajadores en el cumplimiento de sus obligaciones laborales y privadas durante la crisis de la COVID-19:

- Aumentar la flexibilidad en la organización del tiempo de trabajo, de manera que las horas de trabajo y las licencias se organicen para permitir que los trabajadores cumplan con el número creciente de deberes y responsabilidades personales.
- Informar a los trabajadores sobre las políticas de licencia por enfermedad.
- Permitir que los trabajadores utilicen las vacaciones anuales (en la medida de lo posible).
- Permitir a los trabajadores recurrir a la licencia de paternidad durante el cierre de las escuelas (si procede).
- Considerar la posibilidad de prestar apoyo financiero a los servicios de cuidado de niños para los padres que trabajan y/o informarles sobre las medidas que las autoridades públicas puedan haber adoptado para apoyarlos durante la emergencia de la COVID-19.<sup>37</sup>
- Reconocer que el equilibrio entre las exigencias de la vida laboral y la vida privada puede repercutir en la productividad y, siempre que sea necesario, hacer ajustes para atender estas preocupaciones.

En particular, cuando se establece la práctica de trabajar desde casa:

- Combinar la flexibilidad con reglas básicas sobre cuándo los trabajadores están o no disponibles para trabajar, a fin de permitirles desconectar del trabajo en momentos específicos reservados para el descanso y la vida personal.
- Promover la atención a la calidad del trabajo en lugar de la cantidad de trabajo, comunicar claramente los resultados esperados, evitando recompensar las respuestas más rápidas frente a las mejores respuestas, o las jornadas de trabajo más largas frente a las jornadas de trabajo más productivas.
- Aconsejar a los trabajadores sobre la creación de un espacio de trabajo dedicado y libre de interrupciones y sobre cómo establecer límites en torno a sus horas de trabajo con sus parejas, hijos y/o compañeros de casa.

<sup>37</sup> Por ejemplo, algunos países están ofreciendo bonos especiales para pagar por el cuidado de los niños durante el cierre de las escuelas.

## 5. Seguridad en el empleo

---

La incertidumbre sobre el futuro y la falta de garantía de empleo se asocian con un aumento del estrés, la ansiedad, la depresión y el agotamiento.<sup>38</sup> Los altos niveles de inseguridad laboral también pueden dar lugar a una baja motivación y al cumplimiento deficiente de las medidas de seguridad, y por lo tanto a un mayor número de accidentes del trabajo.<sup>39</sup>

El impacto de la pandemia de COVID-19 en la economía mundial ha sido profundo. La recesión económica resultante ha aumentado drásticamente la tasa de desempleo mundial. Muchos negocios han cerrado como consecuencia de los confinamientos y existe la posibilidad de que no vuelvan a abrir.<sup>40</sup> Otros tal vez necesiten reducir su tamaño, reestructurarse o fusionarse para sobrevivir, lo que tiene importantes consecuencias para el empleo. Además, muchas empresas tienen que adaptar las prácticas y procedimientos de trabajo a los nuevos requisitos a fin de proteger del contagio a los trabajadores, clientes y consumidores.

El miedo a la pérdida del empleo, a los recortes salariales, a los despidos y a la reducción de las prestaciones puede hacer que los trabajadores se cuestionen el futuro de la empresa para la que trabajan, así como el futuro de su trabajo. Para otros, la pérdida del empleo ya es una realidad. Además, en tiempos de crisis económica, las perspectivas de empleo en otras empresas e instituciones suelen ser poco alentadoras.

Muchos grupos de trabajadores corren un riesgo creciente de sufrir vulnerabilidades económicas y mayor inseguridad laboral, con consecuencias negativas para su salud mental y su bienestar. Entre ellos figuran las personas con discapacidad y los jóvenes, que ya se enfrentaban a tasas más elevadas de desempleo y subempleo. La incertidumbre acerca de la situación laboral y la falta de un ingreso de sustitución en caso de enfermedad o confinamiento puede aumentar el estrés, la ansiedad y el riesgo de trastornos de salud mental de los trabajadores de la economía informal, los trabajadores ocasionales y los trabajadores de plataformas digitales, quienes también suelen tener un acceso deficiente a los servicios de atención de la salud.

Debido al temor a perder el trabajo y los ingresos, los trabajadores pueden ser reacios a pedir apoyo, plantear preocupaciones sobre la SST, o pueden adoptar prácticas de trabajo poco saludables con el fin de complacer al personal directivo y a los supervisores (por ejemplo, largas jornadas de trabajo, o aumento de la carga de trabajo). También pueden evitar tomar vacaciones si están enfermos, con el riesgo de contagiar a sus compañeros de trabajo. Este problema se agrava en el caso de los trabajadores que tienen contratos de corta duración o que son contratados como trabajadores por cuenta propia.

A menudo, la inseguridad asociada al cambio organizativo (por ejemplo, la reestructuración, la fusión con otra empresa o la reducción de tamaño) no se debe al cambio en sí mismo, sino a los rumores que circulan con los cambios, que pueden ser peores que la realidad y hacer que los trabajadores se preocupen más de lo necesario. Si se aplican cambios importantes sin informar a los trabajadores, se tiende a originar un sentimiento general de impotencia y frustración, así como a una falta de confianza en la dirección.

---

38 Véase: Kim, T.J. y Von dem Knesebeck, O. "[Is an insecure job better for health than having no job at all? A systematic review of studies investigating the health-related risks of both job insecurity and unemployment](#)", BMC Public Health, 15 (2015), 985.

39 Véase, por ejemplo, Green, F. "[Health effects of job insecurity](#)", IZA World of Labor (2015), 212.

40 Véase: "Observatorio de la OIT: El COVID-19 y el mundo del trabajo" Cuarta edición (2020).

### Seguridad en el empleo: Medidas propuestas

Para reducir la sensación de inseguridad laboral y ayudar a los trabajadores a mejorar su sentimiento de control sobre el futuro, se puede considerar la adopción de las siguientes medidas:

- Proteger a los trabajadores contra el despido improcedente en caso de que juzguen necesario interrumpir su situación de trabajo, por creer, por motivos razonables, que ésta entraña un peligro inminente y grave para su vida o su salud, de conformidad con el [Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 \(núm. 155\)](#).
- Recordar a los trabajadores sus derechos en materia de licencias y asegurarles que no corren el riesgo de perder su empleo si se toman una licencia por enfermedad (incluso en caso de cuarentena), una licencia parental o cualquier otra licencia disponible para cuidar a personas a cargo que estén necesitadas o enfermas.
- De acuerdo con los trabajadores y sus representantes y con arreglo a la legislación nacional, introducir medidas temporales a fin de evitar despidos, como trabajar temporalmente con jornadas reducidas (por ejemplo, trabajar menos horas al día o menos días a la semana),<sup>41</sup> reducir o prohibir las horas extraordinarias, y reasignar a los trabajadores a tareas que se vean menos afectadas por la crisis.
- Explorar las opciones que los gobiernos están aplicando para apoyar a las empresas y a la fuerza de trabajo a afrontar la crisis de la COVID-19 (por ejemplo, subsidios en efectivo, complementos salariales, subsidios salariales, planes de despido temporal y prestaciones en forma de licencia) antes de proceder a los despidos.
- Establecer, en consulta con los trabajadores y sus representantes, planes de recuperación de la crisis de la COVID-19 (incluidos los cambios organizativos previstos) e informar a los trabajadores sobre la situación y los planes en curso a fin de limitar los rumores y mejorar la previsibilidad percibida por los trabajadores y la posibilidad de controlar los acontecimientos futuros.
- Alentar a los trabajadores, sus representantes, supervisores y personal directivo a que se comuniquen abiertamente en momentos de incertidumbre en el lugar de trabajo mediante la celebración de reuniones periódicas, la correspondencia por correo electrónico y la participación en proyectos de grupo.
- Alentar a los trabajadores afectados por despidos o que vuelven al trabajo con horarios más cortos a que aprovechen el tiempo disponible para mejorar sus competencias, ofreciendo oportunidades de formación, entre otras posibilidades.

<sup>41</sup> Si los trabajadores acuerdan reducir sus horas de trabajo durante un período temporal definido, se debe llegar a un acuerdo sobre las horas exactas que se trabajarán, las fechas de inicio y fin de la nueva modalidad de trabajo y los detalles de cómo se verá afectada la remuneración.



## 6. Liderazgo en la gestión

Las pruebas demuestran que un liderazgo fuerte y eficaz tiene un impacto positivo en la salud mental y el bienestar de los trabajadores (por ejemplo, menor ansiedad, depresión y estrés) y se asocia con menos licencias por enfermedad y pensiones de invalidez.<sup>42</sup> Un liderazgo positivo debe asegurar que se establezca un sistema de gestión bueno y funcional, que integre los diversos aspectos de la SST, incluidos los factores de riesgo psicosocial.

Durante la pandemia, los empleadores tienen que encarar desafíos difíciles en múltiples frentes y de inmediato: en relación con sí mismos, la familia, los trabajadores, los clientes, los proveedores y socios comerciales, y los sistemas gubernamentales y financieros. En el contexto de la emergencia, todo está en constante cambio: la propagación del contagio, las normas y reglamentos, los desafíos del mercado, los cambios temporales de la legislación laboral y las diversas prescripciones en materia de SST. Los empleadores y el personal directivo se encuentran bajo una fuerte presión, lo que genera estrés. Al mismo tiempo, tienen un papel fundamental que desempeñar en la protección de sus trabajadores contra el estrés y la tensión psicológica generados por la pandemia.

### Liderazgo en la gestión: Medidas propuestas

A fin de crear un liderazgo fuerte y demostrar el compromiso de proteger la salud física y mental de los trabajadores, se puede considerar la posibilidad de adoptar las siguientes medidas:

- Estar informados: buscar información fiable de las autoridades nacionales y locales sobre el estado de la pandemia, las medidas adoptadas para limitar el contagio y los requisitos de SST.
- Asegurarse de que se cuenta con planes de negocio y protocolos de SST claros, y ajustarlos según sea necesario.
- Dar prioridad a lo más importante: la seguridad de todas las personas de las que se es responsable. Consultar con los trabajadores y sus representantes para identificar qué acciones y medidas son necesarias para que las personas se sientan seguras, informadas, comprometidas y productivas.
- Compartir el propósito y los valores con los trabajadores ya que esto les conferirá el sentido de pertenencia que necesitan en este contexto.
- Dejar claro a todos los trabajadores que la dirección se compromete a ayudarlos activamente a promover y proteger su salud física y mental.
- Puede que una crisis no sea el mejor momento para establecer nuevas formas de operar, pero a muchas empresas la pandemia no les da otra opción. Tratar de aprovechar las nuevas experiencias adquiridas durante la crisis de la COVID-19 (en cuanto a nuevos métodos de trabajo, comunicación e instrumentos) para aportar, en consulta con los trabajadores y sus representantes, cambios e innovaciones que perduren a largo plazo.
- Intentar reservar tiempo todos los días para centrarse en guiar a la empresa y la fuerza de trabajo más allá de la situación de emergencia y en prepararse para el futuro.
- Ser un modelo a seguir para su personal: su comportamiento en el trabajo envía un poderoso mensaje a sus trabajadores sobre la seriedad con la que deben tomarse la salud y la seguridad, incluso en relación con el estrés y la salud mental.

<sup>42</sup> Véanse, por ejemplo: Mullen, J. y Kelloway, K. "Occupational health and safety leadership", The Handbook of Occupational Health Psychology (2011) 357-372; Kuoppala, J. y otros autores, "Leadership, job well-being, and health effects – A systematic review and a meta-analysis", Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50(8) (2008), 904-915.

## 7. Comunicación, información y formación

---

La comunicación abierta facilita la colaboración y la participación de los trabajadores. Los trabajadores que están informados e involucrados en la situación actual y en la adopción de decisiones importantes desempeñan un papel activo en la detección de los problemas y la solución eficaz de los mismos. Suelen ser los primeros en identificar los problemas y desafíos relacionados con las nuevas medidas y prácticas. Además, el sentimiento general de participar y de compartir un mismo objetivo contribuye a prevenir y reducir el estrés laboral.

La experiencia demuestra que la amplia cobertura de la epidemia por los medios de comunicación es esencial para fomentar las medidas de precaución y prevención, pero también puede influir en la reacción psicológica a la amenaza de las enfermedades infecciosas, amplificando la aprensión, las preocupaciones y la ansiedad.<sup>43</sup> El volumen creciente de noticias falsas y desinformación que rodea la crisis de la COVID-19 es perjudicial para la salud mental y el bienestar de las personas. Las noticias falsas pueden aumentar los estereotipos, los prejuicios y la discriminación. También pueden dar lugar a confusión sobre qué información es verdadera o falsa, lo que impide la adopción de medidas de prevención adecuadas y expone a las personas a comportamientos que pueden poner en peligro su salud.<sup>44</sup>

---

43 Véase, por ejemplo, Tang, L. y otros autores, "[Social media and outbreaks of emerging infectious diseases: A systematic review of literature](#)", *American Journal of Infection Control*, 46(9) (2018), 962-972.

44 Por ejemplo, si la gente cree que beber agua cada 15 minutos puede curar o prevenir el virus, entonces puede dejar de adoptar las medidas recomendadas por las autoridades públicas que tienen como objetivo reducir la propagación del virus. Además, creer que la COVID-19 es un engaño puede llevar a la gente a comportarse en consecuencia, tomando medidas mínimas o nulas para prevenir la propagación.



## Comunicación, información y formación: Medidas propuestas

Dada la necesidad de respetar las medidas de distanciamiento físico en vigor para evitar el riesgo de contagio, durante la crisis de la COVID-19 es necesario que se utilicen formas innovadoras de comunicación, no sólo por parte de las personas que trabajan desde sus casas, sino por la mayoría de los trabajadores. Se puede utilizar una serie de herramientas para garantizar la comunicación, así como para proporcionar información y formación en este momento dado, como pueden ser correo electrónico, boletines informativos, páginas web internas, herramientas de aprendizaje electrónico, llamadas por vídeo, reuniones virtuales y aplicaciones dedicadas a los empleados que trabajan a distancia.

En términos generales, debería tomarse en consideración la adopción de las siguientes medidas:

- Crear un entorno en el que se pueda discutir y abordar el tema de la enfermedad y sus repercusiones de manera abierta, honesta y eficaz.
- Informar a los trabajadores sobre los resultados de las evaluaciones de riesgos realizadas para detectar cualquier posible exposición laboral al nuevo coronavirus y proporcionarles formación sobre las medidas y procedimientos de SST aplicados para prevenirla, inclusive sobre el uso adecuado de los EPP.
- Informar a los trabajadores sobre su responsabilidad de cumplir las recomendaciones prácticas de SST y sobre sus derechos (por ejemplo, el derecho a interrumpir o retirarse de situaciones de trabajo peligrosas).
- Informar a los trabajadores y proporcionarles formación sobre los procedimientos del lugar de trabajo en caso de que tengan síntomas de COVID-19 y den positivo en las pruebas, inclusive en relación con la vigilancia de la salud de los trabajadores que puedan estar expuestos al nuevo coronavirus en el lugar de trabajo.
- Informar a los trabajadores sobre las licencias, prestaciones, políticas de tiempo libre u otros programas de asistencia puestos a disposición por el gobierno para tratar con la COVID-19 (según proceda) y asegurarse de que sepan a quién contactar si tienen preguntas sobre las distintas opciones.
- Asegurarse de que toda la información pertinente sea accesible a las personas con discapacidad y a otros trabajadores que puedan no dominar el idioma oficial (como los trabajadores migrantes y los trabajadores indígenas).
- Proporcionar formación al personal directivo y a los supervisores para que actúen como modelos de conducta, promoviendo la seguridad y los comportamientos saludables y un entorno de apoyo.
- Proporcionar formación al personal directivo, a los supervisores y a los trabajadores para que reconozcan y vigilen cualquier signo de depresión y trastorno de estrés (por ejemplo, comportamiento insatisfecho, comportamiento destructivo, retraimiento social, degradación del rendimiento, absentismo y presentismo).
- Proporcionar formación al personal directivo y a los supervisores sobre cómo detectar la violencia y el acoso en el trabajo y sobre cómo identificar, en la medida de lo posible, los indicios que puedan sugerir que un trabajador es víctima de violencia en el hogar.
- Enseñar técnicas para calmar y mantener los ritmos naturales del cuerpo (por ejemplo, nutrición, sueño, descanso y ejercicio).
- Informar a los trabajadores sobre las iniciativas de apoyo psicológico disponibles en el trabajo, incluido el acceso a los servicios de asistencia externa, si se dispone de ellos.
- Proporcionar formación a las personas que trabajan desde casa sobre cómo hacerlo de forma segura y eficaz, teniendo en cuenta los riesgos ergonómicos y otros riesgos físicos, así como los riesgos psicosociales.
- Educar al personal directivo sobre las mejores prácticas para tratar con las personas que trabajan a distancia, a fin de que estén mejor capacitados para asesorar y apoyar a sus equipos.
- Respetar la privacidad de los trabajadores: la información relativa a su salud, problemas personales o asuntos familiares no debe transmitirse a terceros sin el consentimiento explícito del trabajador.



## 8. Promoción de la salud y prevención de los comportamientos negativos para afrontar la pandemia

---

Los riesgos psicosociales y el estrés relacionado con el trabajo están asociados a comportamientos poco saludables, como el consumo excesivo de alcohol, el aumento del consumo de cigarrillos, los malos hábitos alimentarios, el ejercicio físico menos frecuente y las pautas de sueño irregulares. Todos estos comportamientos pueden afectar tanto a la salud física como a la salud mental y tener un impacto negativo en el rendimiento laboral.

El confinamiento y el distanciamiento físico, el cierre de las escuelas, las cuarentenas y el trabajo desde el hogar conllevan profundos cambios en las rutinas de las personas de todas las edades y en todos los ámbitos de la vida, con efectos negativos en el sueño y el descanso. Para las personas que trabajan desde sus casas, el exceso de tiempo frente a la pantalla, especialmente a última hora del día, puede tener un impacto perjudicial en el sueño.

Los efectos acumulativos de la falta de sueño pueden constituir un grave riesgo para trabajadores como los trabajadores de los servicios de emergencia y de atención de la salud, ya que también pueden comprometer su capacidad para atender a otras personas.

Las personas que trabajan bajo gran presión pueden no hacer tanto ejercicio como lo harían normalmente porque están demasiado ocupadas y no tienen el tiempo o la energía necesarios. Además, las medidas de distanciamiento físico adoptadas en muchos países durante la pandemia de COVID-19 suelen limitar la posibilidad de hacer ejercicio físico de la forma en que la gente estaba acostumbrada antes de la crisis. Sin embargo, en estas situaciones es cuando el ejercicio es más necesario para hacer frente a la presión, la ansiedad y el estrés.

© Kate Trifo / Unsplash



### Promoción de la salud y prevención de los comportamientos negativos para afrontar la pandemia: Medidas propuestas

A fin de promover la salud y el bienestar de los trabajadores y con objeto de evitar la adopción de comportamientos poco saludables para hacer frente al aumento del estrés relacionado con la crisis de la COVID-19, puede considerarse la posibilidad de adoptar las siguientes medidas:<sup>45</sup>

- Revisar la organización de la jornada laboral (incluidos los turnos, las horas extraordinarias y las horas de trabajo) en consulta con los trabajadores y sus representantes con objeto de mejorar la calidad del sueño y el descanso y reducir la fatiga.
- Informar y educar a los trabajadores sobre la adopción de una rutina para un sueño saludable, incluido el uso de aplicaciones específicas.
- Alentar a los trabajadores a que hagan ejercicio con regularidad y proporcionar información sobre cómo hacer ejercicio en casa, refiriéndose a la gran cantidad de recursos disponibles en línea para todos los tipos y niveles de ejercicio, como aplicaciones, vídeos y clases en vivo en línea de gimnasios y estudios de yoga y danza.
- Animar a los trabajadores a mantener hábitos saludables tomando descansos regulares, no saltándose comidas y tomando decisiones documentadas sobre lo que comen.<sup>46</sup>
- Asegurarse de que los trabajadores estén informados sobre los beneficios de los estilos de vida saludables y dar apoyo práctico sobre cómo proceder.
- Informar y educar a los trabajadores sobre el alcohol y las drogas, incluidos los problemas relacionados con su consumo, las medidas para evitar que se produzcan problemas relacionados y los servicios de apoyo disponibles, tanto dentro como fuera de la empresa (incluida la información relativa a los servicios de remisión, asesoramiento, tratamiento y programas de rehabilitación).
- Proporcionar formación a los supervisores y al personal directivo para que puedan detectar los cambios en el rendimiento laboral de los trabajadores y otros comportamientos y signos que puedan indicar posibles problemas relacionados con el alcohol o las drogas, y para que puedan remitirlos a los servicios y/o a los profesionales de la salud que puedan prestarles apoyo.
- Cuando se proporcionen o se suministren alimentos en el trabajo, poner a disposición opciones saludables accesibles.

45 El paquete de formación de la OIT [SOLVE para la integración de la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo](#) proporciona información sobre los distintos ámbitos de promoción de la salud en el lugar de trabajo, incluida la nutrición, la actividad física y los comportamientos negativos para afrontar la crisis, que pueden utilizarse para informar a los trabajadores.

46 Por ejemplo, Narici, M., y otros autores sugieren las siguientes prácticas dietéticas durante los períodos de "permanencia en casa": consumo de verduras frescas (en la medida de lo posible); fuentes de proteínas de calidad (pescado, aves de corral, carne magra); como mínimo 1,3 gramos de proteínas de calidad por kilogramo de peso corporal (para un sujeto medio de 70 kg esto significa 91 gramos de proteínas, divididos por igual entre las comidas); consumo moderado de semillas y nueces y de grasas monoinsaturadas, como el aceite de oliva, debido al alto contenido energético de las grasas; evitar los alimentos refinados; reducir la ingesta de alimentos de alto índice glucémico, carga glucémica y/o alta insulinemia; consumir más energía durante el desayuno (alrededor del 40 por ciento), menos durante el almuerzo (30 por ciento) y la cena (30 por ciento). Véase: Narici, M., y otros autores, "[Impact of sedentarism due to the COVID-19 home confinement on neuromuscular, cardiovascular and metabolic health: Physiological and pathophysiological implications and recommendations for physical and nutritional countermeasures](#)", European Journal of Sport Science (2020).

## 9. Apoyo social

---

Mucha gente pasa más tiempo en el trabajo con sus compañeros que en casa con su familia. Por lo tanto, no es sorprendente que el apoyo social sea un factor importante que afecta a la salud y el bienestar de los trabajadores. En particular, el apoyo social es un recurso muy importante para hacer frente al estrés y reducir sus efectos perjudiciales en la salud.<sup>47</sup> El apoyo social también tiene un efecto positivo en la satisfacción en el trabajo.<sup>48</sup> Incluye una serie de mecanismos, como ayuda y asistencia prácticas, estímulo, reconocimiento, consuelo, apoyo emocional, comunicación de información para ayudar a resolver problemas y asesoramiento, entre otros. Las fuentes de apoyo social son los compañeros de trabajo, los supervisores, el personal directivo, los familiares y los amigos.

Muchas de las medidas adoptadas para luchar contra la pandemia de COVID-19 (como el confinamiento, el distanciamiento físico y el trabajo desde el hogar) dificultan la interacción social, en el trabajo y fuera del mismo.

Sentirse aislado y solo puede ser un riesgo para todos los trabajadores, especialmente cuando se trata de un período prolongado. Se debe prestar especial atención a los trabajadores con discapacidad, para los cuales la dimensión social es un factor fundamental de inclusión.

El personal de atención de la salud y de emergencias puede tener que optar por aislarse de sus seres queridos para protegerlos del riesgo de contagio. Para estos trabajadores, ver morir en gran número a pacientes que han tratado con cariño es un factor de riesgo psicosocial adicional que necesitará de un apoyo específico.

Debido a las medidas adoptadas para prevenir el contagio (por ejemplo, mamparas, EPP, distanciamiento físico y otras medidas para limitar el contacto físico entre los compañeros de trabajo), las interacciones sociales para los trabajadores que regresan a sus lugares de trabajo también cambian.

Las personas que trabajan desde casa y que están acostumbradas y aprecian la "vida de oficina" convencional y un ritmo constante de interacción social en el trabajo, pueden encontrar este cambio bastante difícil y sufrir un deterioro de su salud mental.

---

47 Véase, por ejemplo, Stansfeld, S. "Social support and social cohesion", en Marmot, M. y Wilkinson, R., [Social Determinants of Health \(2nd edition\)](#) (Oxford University Press, 2005), 308-354.

48 Véase, por ejemplo, Harris, J.I., y otros autores, "Types of workplace social support in the prediction of job satisfaction", *The Career Development Quarterly*, 56(2) (2007), 150-156.



### Apoyo social: Medidas propuestas

A fin de mejorar el apoyo social y crear un medio ambiente de trabajo positivo, se puede considerar la posibilidad de adoptar las siguientes medidas:

- Aplicar enfoques de apoyo a los equipos, por ejemplo, reconociendo y normalizando emociones relacionadas con experiencias compartidas.<sup>49</sup>
- Organizar periódicamente reuniones virtuales para que los trabajadores puedan compartir sus preocupaciones y sugerencias con el personal directivo y los supervisores en cuanto a los procedimientos e iniciativas aplicados para hacer frente a la crisis de la COVID-19 y garantizar que sus opiniones se tengan en cuenta.
- Asegurarse de que los trabajadores puedan pedir apoyo cuando lo necesiten.
- Establecer canales para que los trabajadores expresen las preocupaciones y los temores a los que se enfrentan en esta situación sin precedentes y hagan preguntas sobre los riesgos para su salud y bienestar.
- Alentar a los trabajadores a permanecer conectados y a mantener la comunicación social a través del teléfono, el correo electrónico, las redes sociales o las videoconferencias.<sup>50</sup>
- Promover la interacción social entre las personas que trabajan a distancia, organizando pausas virtuales para el café durante las horas de trabajo y fomentando que se charle en los descansos.
- Establecer relaciones estrechas entre el personal directivo y los trabajadores para que unos y otros se apoyen mutuamente.<sup>51</sup>
- Valorar y reconocer el buen desempeño del trabajo y la contribución positiva de los trabajadores.

49 Puede ser muy útil para los trabajadores de la salud y de emergencias que se enfrentan a un estrés extremo.

50 A fin de mantener el contacto cara a cara, deben promoverse las videollamadas y las videoconferencias.

51 Se puede fomentar un ambiente de apoyo entre los trabajadores y el personal directivo con medios tanto formales como informales, por ejemplo, aplicando procedimientos para hacer participar activamente a los trabajadores en los procesos de adopción de decisiones sobre cuestiones relativas al lugar de trabajo y organizando actividades virtuales (carácter voluntario).

## 10. Apoyo psicológico

---

En los lugares de trabajo en los que se presta un apoyo psicológico adecuado es más probable que los trabajadores que sufren estrés laboral y otros problemas de salud mental busquen, y reciban, ayuda apropiada. Esta interacción les ayuda a tener una recuperación más rápida y un regreso al trabajo más sostenible.

### Apoyo psicológico: Medidas propuestas

En este contexto, puede considerarse la posibilidad de adoptar las siguientes medidas:

- Integrar las iniciativas de apoyo psicológico en el plan de respuesta a la COVID-19 en el lugar de trabajo.
- Crear un sistema de compañeros de trabajo para controlar el estrés y el agotamiento y proporcionar apoyo psicológico.
- Prestar atención a los trabajadores con problemas de salud mental y discapacidad psicosocial preexistente que pueden ser menos capaces de hacer frente a este período y pueden necesitar más apoyo.
- Proponer técnicas de reducción del estrés y de autorrelajación (como, por ejemplo, clases de relajación y meditación en línea, tutoriales y aplicaciones).
- Informar tanto al personal directivo como a los trabajadores sobre la forma en que pueden acceder a los servicios de salud mental y apoyo psicosocial y a los programas de asesoramiento, y facilitar el acceso a esos servicios, incluidos los programas de asistencia al trabajador.<sup>52</sup>
- Mantener la confidencialidad de los servicios prestados a título individual a los trabajadores.

---

<sup>52</sup> Es posible que algunas empresas ya utilicen los programas de asistencia al trabajador para proporcionar asesoramiento y orientaciones a corto plazo a los trabajadores que experimentan diferentes tipos de problemas relacionados con la salud, la familia, la situación financiera o el abuso de sustancias. Durante la crisis de la COVID-19, estos programas pueden ayudar a los trabajadores a responder positivamente a los incidentes de estrés acumulados o específicos, incluyendo el dolor y la pérdida. Los programas de asistencia al trabajador también pueden apoyar al personal directivo, a los supervisores o a los delegados de la SST, proporcionando recursos útiles para gestionar el estrés en el trabajo y proteger la salud mental y el bienestar.

## ► Recursos pertinentes para la gestión de los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo en el contexto de la COVID-19

Además de los 10 ámbitos de actuación, a continuación figura una lista no exhaustiva de recursos adicionales elaborada por organizaciones internacionales y organismos regionales y nacionales.

### ► Cuadro 1 – Recursos pertinentes para la gestión de los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo en el contexto de la COVID-19

#### Recursos desarrollados por organizaciones internacionales

##### **Organización Internacional del Trabajo**

[La prevención del estrés en el trabajo: Lista de puntos de comprobación](#)

Informe en el que se examinan los puntos de comprobación para identificar los factores desencadenantes de estrés en el lugar de trabajo y cómo mitigarlos.

##### **Organización Internacional del Trabajo**

[SOLVE: Integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo](#)

Paquete de formación centrado en la gestión de la promoción de la salud en el lugar de trabajo en relación con nueve áreas temáticas: estrés, estrés económico, violencia, lugares de trabajo libres de tabaco y de humo, alcohol y drogas, nutrición, actividad física, sueño saludable y VIH/sida.

##### **Organización Internacional del Trabajo**

[Claves para un teletrabajo eficaz durante la pandemia del COVID-19](#)

Página web en la que se exponen seis consejos prácticos para el teletrabajo durante la pandemia de COVID-19.

##### **Organización Internacional del Trabajo**

[Nota informativa de la OIT: La COVID-19 y el sector de la salud](#)

##### **PRIMA-EF (OMS)**

[Psychosocial Risk Management Excellence Framework \(Marco de excelencia para la gestión de los riesgos psicosociales\)](#)

Proyecto centrado en los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo, los indicadores y las recomendaciones.

*Disponible en inglés.*

##### **Naciones Unidas**

[Policy Brief: COVID-19 and the Need for Action on Mental Health \(Nota de políticas: La COVID-19 y la necesidad de actuar en materia de salud mental\)](#)

Nota de políticas que analiza el impacto de la COVID-19 en la salud mental y esboza estrategias para minimizar las consecuencias de la pandemia en la salud mental.

*Disponible en inglés.*

##### **Organización Mundial de la Salud (OMS)**

[Consideraciones psicosociales y de salud mental durante el brote de COVID-19](#)

Informe sobre la salud mental y las consideraciones psicosociales durante el brote de COVID-19; incluye secciones especiales centradas en los trabajadores de la salud, los profesionales de la atención infantil y otros grupos específicos.

##### **Organización Mundial de la Salud (OMS)**

[Lidiar con el estrés durante el brote de 2019-nCoV](#)

Infografía que enumera varias formas en que la gente puede hacer frente al estrés de manera saludable durante la pandemia de COVID-19.

---

**Recursos desarrollados por órganos regionales y nacionales**


---

**África**


---

**Unión Africana y centros de control y prevención de enfermedades de África (CDC)**

[Guidance for mental health and psychosocial support for COVID-19](#) (Orientaciones para la salud mental y el apoyo psicosocial en el contexto de la COVID-19)

Documento que ofrece orientaciones sobre la COVID-19 y consideraciones sobre salud mental/ apoyo psicosocial, inclusive para los trabajadores.

*Disponible en inglés, en árabe y en portugués.*

---

**MHCare for Covid HCWorkers, Sudáfrica**

[Resources](#) (Recursos)

Página web que incluye enlaces a recursos centrados en la salud mental de los trabajadores de los servicios de atención de la salud.

*Disponible en inglés.*

---

**Américas**


---

**American Medical Association (AMA), Estados Unidos**

[Managing mental health during COVID-19](#) (Manejo de la salud mental durante COVID-19)

Página web centrada en la salud mental de los médicos y otros profesionales de la salud de primera línea; proporciona una lista de formas en que los trabajadores pueden controlar su propia salud mental, así como la forma en que los supervisores y empleadores pueden apoyar la salud mental de los trabajadores. También incluye un anexo con otros recursos conexos.

*Disponible en inglés.*

---

**Asociación Americana de Psiquiatría (APA), Estados Unidos**

[Working Remotely During COVID-19: Your Mental Health and Well-being](#) (Trabajar a distancia durante COVID-19: Su salud mental y bienestar)

Página web que proporciona una lista de las formas en que las personas que están teletrabajando pueden gestionar su salud mental, así como maneras en que el personal directivo y los profesionales de recursos humanos pueden apoyar a los trabajadores.

*Disponible en inglés.*

---

**Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS), Canadá**

[Coronavirus \(COVID-19\) Tips: Preventing Stigma](#) (Consejos sobre el coronavirus (COVID-19): Prevenir el estigma)

Hoja informativa que aborda la prevención del estigma durante la pandemia de COVID-19; incluidas las políticas para hacer frente al estigma social, las microagresiones y la violencia y el acoso, así como en relación con la educación, el apoyo y la adaptación a la situación.

*Disponible en inglés y en francés.*

---

**Canadian Mental Health Association, Manitoba and Winnipeg, Mental health for all**

[Tips for Working at Home](#) (Consejos para trabajar desde casa)

Documento en el que se examinan consejos para trabajar desde casa, como las rutinas a seguir, los horarios, las áreas de trabajo, la conexión con los compañeros de trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal.

*Disponible en inglés.*

---

**Center for the Study of Traumatic Stress (CSTS), Estados Unidos**

[Salud mental y guías de conducta para prepararse y responder al brote de coronavirus y otras enfermedades infecciosas emergentes](#)

Documento en el que se examinan las orientaciones para prepararse y responder a los brotes, tomando en consideración la salud mental.

---

**Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC), Estados Unidos**

[Enfermedad del Coronavirus \(COVID-19\). Empleados: cómo manejar el estrés laboral y aumentar la resiliencia durante la pandemia del COVID-19](#)

Página web que ofrece consejos para gestionar la salud mental y proporciona enlaces a otros recursos.

---

**Infrastructure Health and Safety Association (IHSA), Canadá**

[Guidance on mental health awareness for transport drivers during COVID-19](#)

Documento que proporciona información a los trabajadores y a los empleadores sobre la manera de reconocer los peligros, evaluar los riesgos y mitigar los efectos en la salud mental.

*Disponible en inglés.*

---

---

**Institut national de psychiatrie légale, Canadá**

[Gérer les impacts psychologiques de la COVID-19 en situation de travail](#) (Gestionar los efectos psicológicos de la COVID-19 en situaciones de trabajo)

Sitio web que incluye una hoja informativa sobre la gestión del impacto psicológico de la COVID-19 en el lugar de trabajo.

*Disponible en francés y en inglés.*

---

**Instituto de Seguridad del Trabajo, Chile**

[Cuidando la salud mental de funcionari@s de la salud](#)

Documento que formula recomendaciones sobre el bienestar mental dirigidas a los trabajadores y a los funcionarios de la salud.

---

**Ministerio de Salud, Argentina**

[Materiales para equipos de salud](#)

Página web que incluye recursos disponibles sobre salud mental y apoyo psicosocial para los trabajadores y otros grupos de personas durante la pandemia de COVID-19.

---

**National Safety Council (NSC), Estados Unidos**

[Resources for Employee Mental Health and Wellbeing](#) (Recursos para la salud mental y el bienestar de los trabajadores)

Página web que incluye listas de comprobación sobre salud mental y otros recursos centrados en la pandemia de COVID-19 y el mundo del trabajo.

*Disponible en inglés.*

---

**Organización Panamericana de la Salud (PAHO)**

[Consideraciones psicosociales y de salud mental durante el brote de COVID-19](#)

Documento que proporciona información sobre el bienestar mental y psicosocial durante el brote de COVID-19.

*Disponible también en inglés, francés y portugués.*

---

**Ottawa Public Health, Canadá**

[Managing Through COVID-19: How to Support Your Employees' Mental Health, An Employer's Guide](#) (Gestionar a través de la COVID-19: Cómo apoyar la salud mental de sus trabajadores, una guía para el empleador).

Informe que incluye secciones centradas en la protección de la salud mental de los trabajadores esenciales, los que trabajan en casa y los trabajadores de los lugares de trabajo que se han visto obligados a cerrar.

*Disponible en inglés y en francés.*

---

**Provincia de Santa Fe, Ministerio de Salud, Argentina**

[Propuesta de abordaje y recomendaciones en salud mental durante la contingencia del coronavirus](#)

Documento que esboza recomendaciones sobre la salud mental durante la pandemia de COVID-19.

---

**Autoridad provincial de los servicios de salud, Canadá**

[COVID-19 Wellness Resources: Returning to work after COVID-19 Isolation](#) (Recursos de bienestar ante la COVID-19: Regreso al trabajo después del confinamiento)

Documento que esboza un regreso seguro al trabajo, incluye una lista de recursos destinados específicamente al bienestar psicológico, incluida la salud mental, el duelo y el mindfulness.

*Disponible en inglés.*

---

**Asia y el Pacífico**

---

**Gobierno de Australia, Comcare**

[Working from Home Checklist during COVID-19](#) (Lista de control para trabajar desde casa durante la pandemia de COVID-19)

Lista de comprobación para trabajar desde casa centrada en la actividad física, el medio ambiente de trabajo, la comunicación, las prácticas laborales y la salud mental.

*Disponible en inglés.*

---

**Centre for Corporate Health, Australia**

[COVID-19: Psychosocial risks your workplace should be addressing](#) (Los riesgos psicosociales que su lugar de trabajo debe abordar)

Artículo que trata sobre las medidas que los lugares de trabajo pueden adoptar para mitigar los riesgos psicosociales durante y después de la pandemia de COVID-19.

*Disponible en inglés.*

---



**Employee Relations Strategies, Australia**

[Keeping isolated and remote workers safe during COVID-19](#) (Mantener a salvo a los trabajadores aislados y a los trabajadores que trabajan a distancia durante la pandemia de COVID-19)

Página web sobre los peligros psicosociales derivados de la COVID-19, incluye consejos para gestionar el estrés mientras se trabaja desde casa.

*Disponible en inglés.*

**Gobierno de Singapur**

[Tips for Battling Stress and Anxiety during COVID-19](#) (Consejos para combatir el estrés y la ansiedad durante la pandemia de COVID-19)

Página web sobre los signos y los efectos del estrés, las formas de hacer frente al estrés y la ansiedad; proporciona enlaces a recursos sobre el tema.

*Disponible en inglés.*

**Gobierno de Australia Occidental, Departamento de Minas, Reglamentación y Seguridad industrial, Australia**

[COVID-19 coronavirus guidance for employers: Looking after employee mental health](#) (Guía de la COVID-19 para empleadores: Velar por la salud mental de los trabajadores)

Página web sobre gestión de los factores de riesgo, dirección empresarial en tiempos de incertidumbre y prácticas de gestión alentadoras; proporciona una lista de otros recursos centrados en la salud mental.

*Disponible en inglés.*

**Ministerio de Salud y Bienestar Familiar, India**

[Behavioural Health Resources](#) (Recursos para un comportamiento saludable)

Página web que incluye una lista de enlaces a recursos sobre la gestión del estrés, la salud mental, el estigma social y el bienestar.

*Disponible en inglés.*

**Safe Work Australia**

[Mental Health](#) (Salud mental)

Página web que incluye información sobre los peligros psicosociales, consejos para gestionar el estrés, la agresión de los clientes, el teletrabajo y otros temas de salud mental durante la pandemia de COVID-19.

*Disponible en inglés.*

**SafeWork NSW, Australia**

[COVID-19 and mental health at work](#) (La COVID-19 y la salud mental en el trabajo)

Página web que incluye recursos para los empleadores y los trabajadores en relación con diversos sectores centrados en la salud mental.

*Disponible en inglés.*

## Europa

**Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA).**

[Guía electrónica para la gestión del estrés y los riesgos psicosociales](#)

Guía electrónica sobre las medidas para responder a los riesgos de salud mental y a los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo.

**Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA).**

[Consulte nuestros consejos prácticos sobre el teletrabajo desde casa y la protección de la salud](#)

Base de datos que incluye herramientas y orientaciones sobre el teletrabajo, inclusive sobre salud mental.

**Institut national de recherche et de sécurité (INRS), Francia**

[Organiser la reprise d'activité en prévenant les risques psychosociaux](#) (Organizar la reanudación de la actividad mediante la prevención de los riesgos psicosociales)

Recurso que proporciona nueve puntos clave para la adopción de medidas centradas en la limitación de los riesgos psicosociales durante la apertura gradual de los confinamientos tras la pandemia de COVID-19.

*Disponible en francés.*

**Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), España**

[Riesgos psicosociales y trabajo a distancia por Covid-19. Recomendaciones para el empleador.](#)

Recurso que ofrece recomendaciones prácticas para la organización del trabajo a distancia durante la crisis de la COVID-19.

## Bibliografía

- Allen, T., y otros autores. 2000. "[Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research](#)", en Journal of Occupational Health Psychology, 5(2): 278-308.
- Bakker, A., y otros autores. 2003. "[Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency](#)", en Journal of Vocational Behavior, 62(2): 341-356.
- Bellavia, G. y Frone, M. 2005. "[Workfamily conflict](#)", en Barling, Kelloway, E.K., y Frone, M. (dirs.), Handbook of Work Stress. 113-147. Sage Publications.
- Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS). 2018. "[Workplace Stress – General](#)".
- Center for the Study of Traumatic Stress (CSTS). 2020. "[Prolonged Operations in Personal Protective Equipment During COVID-19: Recommendations for Workers and Managers](#)".
- Chen, Q., y otros autores. 2020. "[Mental health care for medical staff in China during the COVID-19 outbreak](#)", en The Lancet Psychiatry, 7(4): E15-E16
- Elovainio, M., y otros autores. 2017. "[Contribution of risk factors to excess mortality in isolated and lonely individuals: An analysis of data from the UK Biobank Cohort Study](#)", en The Lancet Public Health, 2(6): E260-66.
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA). 2012. [Management of psychosocial risks at work: An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks \(ESENER\)](#).
- Frankenhaeuser, M., y Gardell, B. 1976. "[Underload and Overload in Working Life: Outline of a Multidisciplinary Approach](#)", en Journal of Human Stress, 2(3): 35-46.
- Frone, M., y otros autores. 1996. "[Work-family conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples](#)", en Journal of Occupational Health Psychology, 1(1): 57-69.
- Green, F. 2015. "[Health effects of job insecurity](#)", en IZA World of Labor. 212.
- Harris, J. I., y otros autores. 2007. "[Types of workplace social support in the prediction of job satisfaction](#)", en The Career Development Quarterly, 56(2): 150-156.
- Hupke, M. 2013. [Psychosocial risks and workers health](#). OSHwiki, Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA).
- —; Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2001. [Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo \(ILO-OSH 2001\)](#). Ginebra.
- —. 2012. [SOLVE: Integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo. Guía del formador](#). Ginebra.
- —. 2012. [La prevención del estrés en el trabajo: lista de puntos de comprobación](#). Ginebra.
- —. 2016. [Estrés en el trabajo. Un reto colectivo](#). Ginebra.
- —. 2020. [Frente a la pandemia: garantizar la seguridad y salud en el trabajo](#). Ginebra.
- —. 2020 (18 de marzo). [El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas](#).
- —. 2020 (26 de marzo). [Claves para un teletrabajo eficaz durante la pandemia del COVID-19](#).
- —. 2020 (6 de abril). [Prevención y mitigación del COVID-19 en el trabajo. LISTA DE COMPROBACIÓN](#).
- —. 2020(11 de abril). [Nota informativa de la OIT: La COVID-19 y el sector de la salud](#).
- —. 2020 (8 de abril). [Nadie se queda atrás, ni ahora, ni nunca. Personas con discapacidad en la réplica al COVID-19](#).
- —. 2020 (21 de mayo). [Un regreso seguro y saludable al trabajo durante la pandemia de COVID-19](#). Nota informativa.
- Kim, T.J., y Von dem Knesebeck, O. 2015. "[Is an insecure job better for health than having no job at all? A systematic review of studies investigating the health-related risks of both job insecurity and unemployment](#)", en BMC Public Health, 15: 985.
- Kivimäki, M., y otros autores. 2006. "[Work stress in the etiology of coronary heart disease: A metaanalysis](#)", en Scandinavian Journal of Work and Environmental Health, 32(6): 431-442.
- Klitzman, S., y Stellman, J. 1989. "[The impact of the physical environment on the psychological well-being of office workers](#)", en Social Science & Medicine, 29(6): 733-742.
- Kuoppala, J., y otros autores. 2008. "[Leadership, job wellbeing, and health effects – A systematic review and a meta-analysis](#)", en Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50(8): 904-915.
- Kuper, H., y Marmot, M. 2003. "[Job strain, job demands, decision latitude, and risk of coronary heart disease within the Whitehall II study](#)", en Journal Epidemiology and Community Health, 57: 147-153.

- Lai, J., y otros autores. 2020. "[Factors Associated With Mental Health Outcomes Among Health Care Workers Exposed to Coronavirus Disease 2019](#)", en JAMA Network Open, 3(3): e203976.
- Lee, R. y Ashforth, B. 1996, "[A metaanalytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout](#)", en Journal of Applied Psychology, 81(2): 123-133.
- Lund, C., y otros autores. 2018. "[Social determinants of mental disorders and the Sustainable Development Goals: A systematic review of reviews](#)", en The Lancet Psychiatry, 5(4): 357-369.
- Mullen, J., y Kelloway, K. 2011. "[Occupational health and safety leadership](#)", en The Handbook of Occupational Health Psychology. 357-372
- Narici, M., y otros autores. 2020. "[Impact of sedentarism due to the COVID-19 home confinement on neuromuscular, cardiovascular and metabolic health: Physiological and pathophysiological implications and recommendations for physical and nutritional countermeasures](#)", en European Journal of Sport Science.
- Niedhammer, I. y Chea, M. 2003. "[Psychosocial factors at work and self reported health: Comparative results of cross sectional and prospective analyses of the French GAZEL cohort](#)", en Occupational and Environmental Medicine, 60(7): 509-515.
- O'Driscoll, M., y otros autores. 2006. "[Work-family conflict and facilitation](#)", en Jones, F., Burke, R. y Westman, M. (dirs.), Work-life balance: A psychological perspective. Psychology Press. 117-142.
- Ornell, F., y otros autores. 2020. "[The impact of the COVID-19 pandemic on the mental health of healthcare professionals](#)", en Cadernos de Saúde Pública, 36(4): e00063520.
- Rico-Urbe, L.A., y otros autores. 2018. "[Association of loneliness with all-cause mortality: A metaanalysis](#)", en PLoS One, 13(1).
- Rose, S., y otros autores. 2007. "[Adjust the Balance: Literature Review - Life Cycles and Work Life Balance](#)". Centre for Health Psychology, Universidad de Staffordshire.
- Skov, T. y otros autores. 1996. "[Psychosocial and physical risk factors for musculoskeletal disorders of the neck, shoulders, and lower back in salespeople](#)", en Occupational and Environmental Medicine, 53(5): 351-356.
- Stansfeld, S. 2005. "Social support and social cohesion", en Michael Marmot y Richard Wilkinson, [Social Determinants of Health \(2nd edition\)](#). Oxford University Press. 308-354.
- ---. and Candy, B. 2006. "[Psychosocial Work Environment and Mental Health - A MetaAnalytic Review](#)", en Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 32: 443-462.
- Tang, L., y otros autores. 2018. "[Social media and outbreaks of emerging infectious diseases: A systematic review of literature](#)", en American Journal of Infection Control, 46(9): 962- 972.
- Naciones Unidas. 2020 (13 de mayo). [Policy Brief: COVID-19 and the Need for Action on Mental Health](#).
- Secretario General de las Naciones Unidas. 2020( 5 de abril ). [Declaración del Secretario General sobre la lucha contra la violencia de género y el COVID-19](#)
- Väänänen, A., y otros autores. 2004. "[Role clarity, fairness, and organizational climate as predictors of sickness absence. A prospective study in the private sector](#)", en Scandinavian Journal of Public Health, 32(6): 426-434.
- Organización Mundial de la Salud (OMS) 2020. [Coronavirus disease \(COVID-19\) outbreak: Rights, roles and responsibilities of health workers, including key considerations for occupational safety and health](#).
- ---. 2020 (18 de marzo). [Consideraciones psicosociales y de salud mental durante el brote de COVID-19](#).
- OMS y OIT. 2018. [Occupational safety and health in public health emergencies: A manual for protecting health workers and responders](#). Ginebra.
- OMS, UNICEF y FICR. 2020. [Social Stigma associated with COVID-19: A guide to preventing and addressing social stigma](#).
- Yao, H., y otros autores. 2020. "[Patients with mental health disorders in the COVID-19 epidemic](#)", en The Lancet Psychiatry, 7(4), E21

► **Organización Internacional del Trabajo**

Servicio de Administración del Trabajo,  
Inspección del Trabajo y Seguridad y Salud  
en el Trabajo (LABADMIN/OSH)

Route des Morillons 4  
CH-1211 Ginebra 22  
Suiza

T: +41 22 799 6715

E: [labadmin-osh@ilo.org](mailto:labadmin-osh@ilo.org)

[www.ilo.org/labadmin-osh](http://www.ilo.org/labadmin-osh)