



GRUPO IMM

Instituto y Observatorio de Gestión del Cambio en Positivo

Experiencias y vivencias del teletrabajo durante la pandemia del COVID-19





CARTA DE LA CEO Y FUNDADORA DEL GRUPO IMm

La importancia de la gestión del cambio no ha hecho más que crecer en estos últimos años. El COVID 19 se ha convertido en un acelerador de la transformación social que estamos viviendo.

El teletrabajo es un factor fundamental para mejorar la competitividad de las organizaciones además de generar un entorno basado en la productividad y en el bienestar laboral.

Todos nos vamos a transformar, sin embargo, en este camino aquellos que sean los primeros serán los que consigan la consecución de las metas.

“Al que madruga la gestión del cambio le ayuda”

El proceso de gestión del cambio o transformación para combinar la velocidad y el éxito es fundamental hacerlo con lo que llamamos el plan M (EME): con estrategia, con métodos cómo es el caso de HCMBOK y con expertos.

Les invito a leer este documento y a compartir con nosotros sus opiniones, sus experiencias, en el muro del observatorio de la gestión del cambio (www.observatoriodegestiondelcambio.com)

Desde el Instituto de Gestion Del Cambio y el observatorio de Gestion Del Cambio recogemos el testigo y nos comprometemos a continuar desarrollando trabajos que nos aporten a la comunidad de Gestores del cambio de España.

Tan solo me queda, agradecer a todos los participantes en este proyecto que nos hayan dedicado tiempo y contado sus experiencias para poder conformar este estudio.

Amanda Palazón Barber

Ceo y Fundadora del Instituto y del Observatorio
de Gestion del Cambio en positivo (Grupo IMm)

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.INTRODUCCIÓN	4
II.OBJETIVOS.....	6
III.METODOLOGÍA.....	8
IV.ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	11
1. Trabajar desde casa.....	13
2. Los grandes riesgos que conlleva el teletrabajo.....	21
3. Las ventajas y beneficios percibidos del teletrabajo.....	29
4. Problemática y especificidades de los distintos públicos consultados.....	33
5.Proyecciones de futuro.....	50
V.CONCLUSIONES Y REFLEXIONES ESTRATÉGICAS.....	53
ANEXO: Verbatims de los entrevistados.....	63



I.INTRODUCCIÓN

- La pandemia ha cambiado la forma de trabajar de las personas, En un contexto de gran incertidumbre y de riesgo para la salud, algunas han perdido su empleo y la mayoría se ha visto confinada en casa y teletrabajando. El teletrabajo se implantó del día a la mañana, cuando todos pensábamos que no era posible
- Antes de la pandemia, muchas personas manifestaban que les gustaría trabajar desde casa, pero que no lo hacían por diversas causas (Incompatibilidad con su tipo de trabajo, miedo a perder visibilidad, falta de Información...)
- Por su parte muchas empresas, sobre todo pequeñas y grandes Pymes, desconocían las ventajas de este tipo de trabajo para su organización y, por tanto, no lo proponían a sus empleados.



- Estas tendencias parecen haberse invertido a raíz de la crisis de la Covid-19 que ha acabado con los prejuicios y representaciones sobre este tipo de trabajo al confrontarlo a la realidad de su experiencia concreta.
- La mayoría de los Directivos querrían ahora mantener el Teletrabajo después de la crisis, lo cual dibuja un futuro donde alternaran tiempos de Teletrabajo y trabajo presencial.
- Por su parte muchos trabajadores parecen haber matizado su visión idealizada del Teletrabajo y reclaman ahora volver parcialmente a sus lugares de trabajo con sus compañeros.
- El sentimiento y la vivencia de estas nuevas condiciones de trabajo es muy diferente de una persona a otra: unos parecen estar satisfechos con una mejor conciliación mientras que otros, han señalado los problemas relacionados con el aislamiento que conlleva el Teletrabajo. Algunos señalan que su carga de trabajo ha aumentado, que sus horarios son atípicos, mientras que otros dan fe de una reducción en su actividad.
- También se plantea todo un cuestionamiento sobre lo que será el trabajo en un próximo futuro: ¿Vuelta al lugar de trabajo? ¿Teletrabajo total? ¿Formulas mixtas?...



II.OBJETIVOS

En este contexto, surgen dos preguntas candentes: ¿Es o no necesario perpetuar el teletrabajo? Y, sobre todo, ¿Cuáles son las condiciones para su éxito, tanto para las organizaciones como para los empleados?

Debido a ello, el Grupo IMm lanzó un estudio sobre las experiencias del Teletrabajo, durante y después de la crisis de La Covid-19, con el fin de recoger la percepción y las vivencias del Teletrabajo y de evaluar la evolución de las condiciones laborales y de los riesgos psicosociales de este periodo.

¿QUÉ NOS PROPONEMOS EN ESTA PERSPECTIVA?

- Recoger y evaluar los testimonios de las distintas experiencias vividas con el teletrabajo durante la pandemia de la Covid-19.
- Detectar las representaciones de las ventajas, inconvenientes y riesgos del Teletrabajo según los distintos targets.
- Averiguar a que tipo de herramientas han tenido que recurrir para adaptarse a esta forma de trabajo.
- Determinar como ha sido la comunicación con la empresa y los compañeros durante ese periodo.
- Medir el grado de satisfacción o insatisfacción global de los implicados frente al trabajo remoto.
- Evaluar la incidencia positiva/negativa del teletrabajo sobre la calidad de vida.
- Identificar los posibles ejes de mejora de la practica del Teletrabajo para hacerlo más funcional y atractivo.
- En el caso de los directivos, ver que practicas han pensado o experimentado para gestionar el management remoto.
- Conocer las expectativas y las proyecciones de futuro de los targets relacionadas con las futuras modalidades de trabajo.



III.METODOLOGÍA



Metodología	Cuantitativa	Cualitativa
¿Cuál es su objetivo?	Medir Ponderar Cuantificar	Conocer Explorar Profundizar
¿Qué busca?	¿que?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿cuándo?	¿por qué?, ¿cómo?
¿Cómo es?	Realista Objetiva	Subjetiva Relativista Participativa

¿QUÉ METODOLOGÍA UTILIZAR?

Para alcanzar los objetivos exploratorios que hemos definido, es más conveniente utilizar una Metodología Cualitativa

EL ESTUDIO

Hemos por tanto utilizado una metodología cualitativa en base a 21 entrevistas en profundidad, alternando fases abiertas de discusión con fases más proyectivas..

La muestra está compuesta por:

- 50% Hombres y 50% Mujeres con edades repartidas de 25 a 50 años que han teletrabajado a partir y durante el confinamiento.
- 8 singles de los cuales 4 son empleados y 3 son directivos.
- 4 empleados y 3 directivos que viven en pareja sin hijos
- 4 empleados y 3 directivos que viven en pareja con hijos

Siempre que fuera posible nos proponíamos realizar: 2 Focus Groups mixtos, presenciales, de 2 horas, con 6 personas (3 hombres y 3 mujeres: 2 singles, 2 en pareja sin hijos, 2 en pareja con hijos).

- 1 grupo de empleados
- 1 grupo de directivos

Por motivo de pandemia, la realización de estos 2 grupos no fué posible

ENTREGABLES

- Al terminar el trabajo de campo, se procederá al análisis del material recogido.
- El análisis dará lugar a un informe en Power Point y a una presentación oral





IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS

LA GRAN REVOLUCIÓN QUE TRAJÓ LA PANDEMIA

Hace más de año y medio que comenzó la pandemia de la COVID-19...

Millones de personas en todo el mundo se vieron obligadas a trabajar desde casa y el trabajo en remoto, dentro de su improvisación y dificultad para muchos, ha traído **múltiples beneficios**. Entre otros, ha permitido compensar el colapso de la economía y ha sido una pequeña revolución en un país donde la mayoría de las empresas se mostraban reticentes a establecer el trabajo a distancia. De esta forma, se ha creado una “nueva normalidad” que está cambiando profundamente el mundo del trabajo.

Pero la cuestión queda abierta de saber como las personas han vivido este “Cisne Negro” (1) y que es para ellas el Teletrabajo. No

obstante, el Teletrabajo se ha instalado y muchas personas se han aficionado a esta nueva forma de trabajar por lo que podemos augurar que el trabajo en remoto tendrá cada vez más adeptos en los próximos años

“Otro mundo existe,
está dentro de este”

P.Eluard



IV.1 - TRABAJAR DESDE CASA



El Teletrabajo es mucho más, por así decir, que trabajar en casa. Forma parte de un proceso de mejora de la organización del trabajo que consiste para el trabajador en:

- Realizar, de forma regular, fuera de las instalaciones de su empresa, trabajos que podrían haberse realizado en estas.
- Utilizar para ello tecnologías de la Información y de la Comunicación (ordenadores/Internet/plataformas/móviles/nubes..)
- En poder ejecutar el trabajo en casa del empleado o en otro lugar (telecentro/ espacio de coworking/ residencia secundaria...).
- Esta modalidad de trabajo tiene que ser regular, condición *sine qua non* para que sea considerada Teletrabajo.

(1) Una teoría del investigador Nasim Taleb que se refiere a acontecimientos inesperados, de gran magnitud y que conllevan un impacto extremo.

Sin embargo, la definición que dan la mayoría de los entrevistados, sobre todo empleados, es mucho más sesgada y reductora: "El Teletrabajo es igual que el presencial pero con mayor libertad y confort"

Esta visión muestra de entrada que los trabajadores, propulsados sin preparación en la experiencia, desconocen el aspecto evolutivo del Teletrabajo, el cual va mucho más allá de su aspecto espacial.

Por nuestra parte, seguiremos utilizando la palabra Teletrabajo (aunque la expresión Trabajo a distancia o Trabajo en remoto nos parezcan más adecuadas.)



LAS 2 POSICIONES RESPECTO AL TELETRABAJO

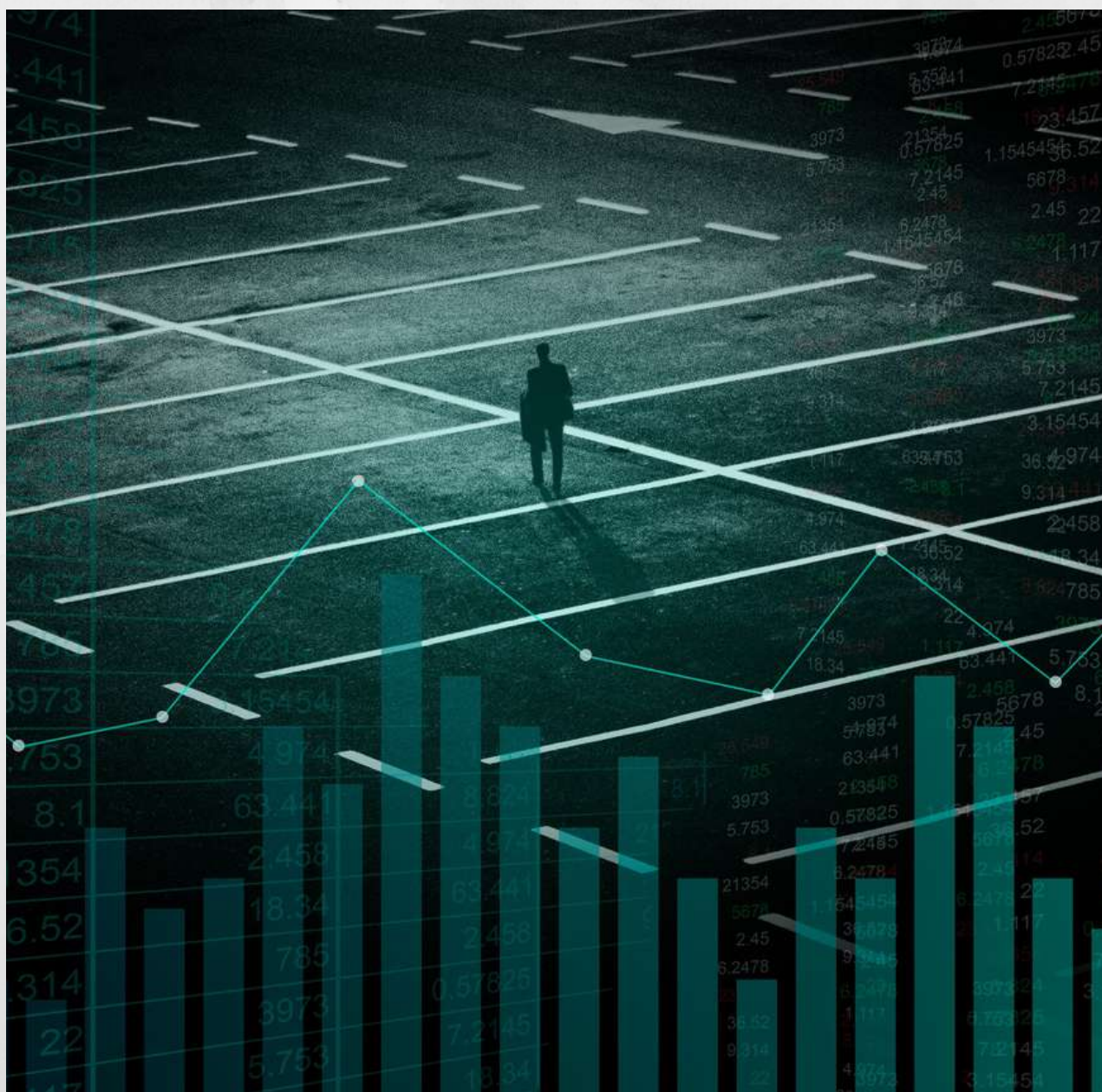
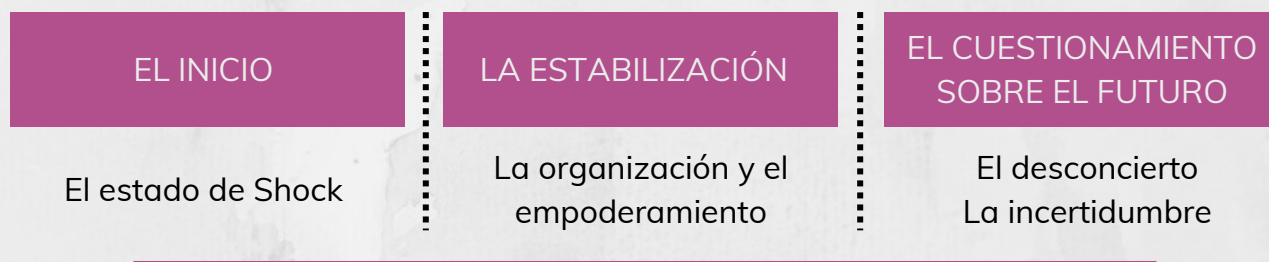
Las personas más flexibles y evolucionadas	Las que se adaptan con reticencia o no se adaptan
• Son personas abiertas y adaptativas • Entienden el Teletrabajo como un acelerador del cambio y un elemento de evolución y mejora. • Los más avanzados entre los directivos no lo ven siquiera como una modalidad específica	• Se polarizan en las dificultades e inconvenientes del Teletrabajo (Muchas resistencias).
• Targets que se centran en la busca de soluciones adaptativas y anticipan formas alternativas de trabajar más cómodas y menos rutinarias.	• Un claro problema estructural de resistencia al cambio: personas que se resisten o se niegan a cambiar sus modos tradicionales de trabajar.

ESTRUCTURA DE LA EXPERIENCIA

La experiencia se vivió de forma diferente, según que los entrevistados eran :

- Digitales o analógicos
- Con o sin experiencia previa de Teletrabajo
- Familiarizados o no con la Tecnología y las herramientas Informáticas...

En general, se distinguen 3 fases diferenciadas



FASE 1: EL ESTADO DE SHOCK



A nivel personal

- Desconcierto y confusión frente al carácter súbito e impensable de la situación.

“Del día a la mañana, como atada a una noria... No parecía real, como una serie de Netflix.”

- Pánico, sensación de estar desbordados (sobre todo targets con niños y más aún en caso de singles con niños)

“Lo más difícil fue pensar como organizarse y compaginarlo todo: la casa, el Teletrabajo propio, y el Teletrabajo de los niños por video conferencia.”

“Si te encuentras sola, confinada, teletrabajando y con hijos, la organización es terrible. Te sientes desesperada.”

- Dificultad para organizarse en casa

“Mi primera reacción fue de angustia total. ¿Cómo lo hago?, Tuve que adaptarme rápido, a la desesperada: espacio, herramientas, tiempo, todo, todo.”

A nivel profesional

- Sensación de ser ineficiente o semi-eficiente y, en algunos casos, de ser abandonado por su empresa

“Me costo mucho adaptarme.. Me daba miedo de no saber hacerlo y de no poder contar con ninguna ayuda.”

- Sentimientos de culpa, de tener que justificar de forma apremiante su trabajo.

“Tenías que demostrar que estabas allí y te pasabas todo el día delante del ordenador.”

“Yo trabajaba más que antes, algo horrible...Estamos tan poco acostumbrados a ser libres, que sentía la necesidad de justificarme, de demostrar... Mis jornadas eran maratonianas.”

- Desconfianza de muchos directivos en pérdida de control y de algunos clientes directos.

“Te mandaban cosas a ultima hora o ponían reuniones a las 6h o en horas de comidas.”

FASE 2: LA ESTABILIZACIÓN

A nivel personal	A nivel profesional
• Pasado el shock inicial, los entrevistados empiezan a sortear dificultades y a organizar su espacio, su material y su trabajo, negociando territorios y tiempos con los otros ocupantes de la casa. • Empiezan a sentir los efectos del aislamiento personal y profesional. Los más flexibles y proactivos crean soluciones paliativas. “Hacemos un aperitivo on-line los viernes para guardar el contacto e incluir gente nueva.” “Con mis amigos nos reunimos a las 10h de la noche. Lo importante era mantener el contacto.” “Al principio fue muy difícil, hubo un distanciamiento. Pero después nos esforzamos para guardar sensación de equipo porque las dinámicas de interacción y de flujo se echaban de menos.”	• Los equipos bien cohesionados con un líder que les apoya han encontrado su ritmo y se sienten empoderados. “No me siento controlado y ahora estoy siendo muy autónomo. Mis managers me dejan mucha libertad porque corresponde a su carácter.” “Me mandaron a casa y primero me asuste porque nunca lo había hecho. Pero mi jefe me ayudó, después me organicé y empecé a disfrutarlo.” • En cambio los que se sienten muy controlados o, a lo inverso, como abandonados, sin objetivos claros: ◦ Tratan de adaptarse como pueden. ◦ Acusan un descenso de la motivación y de la productividad. ◦ Entran en una desconexión progresiva



FASE 3: EL CUESTIONAMIENTO SOBRE EL FUTURO



A nivel personal

Incertidumbre sobre la evolución de la pandemia y sus consecuencias sobre la salud y la vida personal y familiar.

- ¿Cuánto tiempo durará la pandemia?
- ¿Cuándo podremos reanudar las visitas a familiares ?
- ¿Vamos a poder visitar a los padres y a los abuelos en otra Comunidad?
- ¿Va afectar a la escolaridad de los niños los confinamientos y las clases on-line?
- Después del confinamiento hasta el fin del año 2021, sigue habiendo mucha confusión.
- El Teletrabajo va disminuyendo, hay muchas formulas mixtas, pero hasta el fin de la pandemia, las cosas seguirán siendo poco claras en cuanto al futuro...

A nivel profesional

Fuerte inquietud general sobre la continuidad de su empleo.

- ¿Qué va a pasar con mi empresa?
- ¿Se va a mantener? ¿Habrá reducción de plantilla?
- ¿Por qué forma de trabajo se optara en la post-pandemia?
- ¿Seré competente si hay cambios?
- ¿Tengo que adaptarme a ellos?
- ¿Podré mantener mi puesto de trabajo con el avance de las tecnologías?
- ¿Cómo van a poder hacer la evaluación de competencias si seguimos trabajando en casa?...

LOS PROBLEMAS MATERIALES Y DE ADAPTACIÓN

La mayoría de las personas consultadas se vieron obligadas, del día a la mañana a trasladar la oficina a sus casas, y ello conllevó el tener que improvisar y lidiar con una situación nueva: desarrollar su labor profesional desde el hogar, sorteando los obstáculos que habitualmente se encuentran en él: el bullicio de los niños en casa a quienes había que atender por el cierre de las escuelas infantiles y colegios...

“La empresa no me dio nada, y yo tampoco a mis colaboradores. Para mi mujer fue todo lo contrario, así de diferentes son las empresas.”

Algunas empresas proporcionaron desde un Inicio a sus colaboradores todo el material necesario para trabajar con buenas condiciones en sus casas.

La mayoría de las empresas, en cambio, no tuvo tal iniciativa y dejó la responsabilidad del material a sus empleados.

“Yo no tenía mesa ni silla adaptadas y me faltaba luz.”

Después del confinamiento, algunas de esas empresas proporcionaron a sus empleados lo que necesitaban para seguir teletrabajando parcial o totalmente.

LOS PRINCIPALES PROBLEMAS EVOCADOS

La exigüidad del espacio

- Problemas y tensiones cuando el espacio es reducido y tiene una gran densidad de ocupación.
- Se dio el caso de personas que se mudaron para ir a un espacio más amplio y funcional. Otros se lo siguen planteando

Las comidas

- Uno de los problemas más difíciles de resolver para las parejas con y sin hijos, aunque todavía más difícil en el primer caso.

“Es que claro, la persona que se encargaba y que nos ayudaba en casa también está confinada en su casa. Eso es lo que más nos agobia.”

El ocio

“Luego se nos planteó algo peor: ¿Qué hacemos los fines de semana? Los que disponían de un jardín, un patio o una gran terraza lo tenían más fácil.”

La falta de material adecuado y más cuando hay muchas personas en el hogar

- Mesa de trabajo, sillas ergonómicas, ordenador, móvil, impresora....

“Somos 4 niños escolarizados, mi marido, yo, y solo 3 ordenadores... ¡Imposible!”

La gestión del colegio on-line de los niños, sobre todo si eran varios

“Yo estaba acostumbrada a teletrabajar. La complicación vino de los niños, me sentí desbordada...Había que trabajar, hacer la cocina, conectar a los niños y ayudarles... Las cosas en casa no funcionaban como yo quería y era frustrante.”

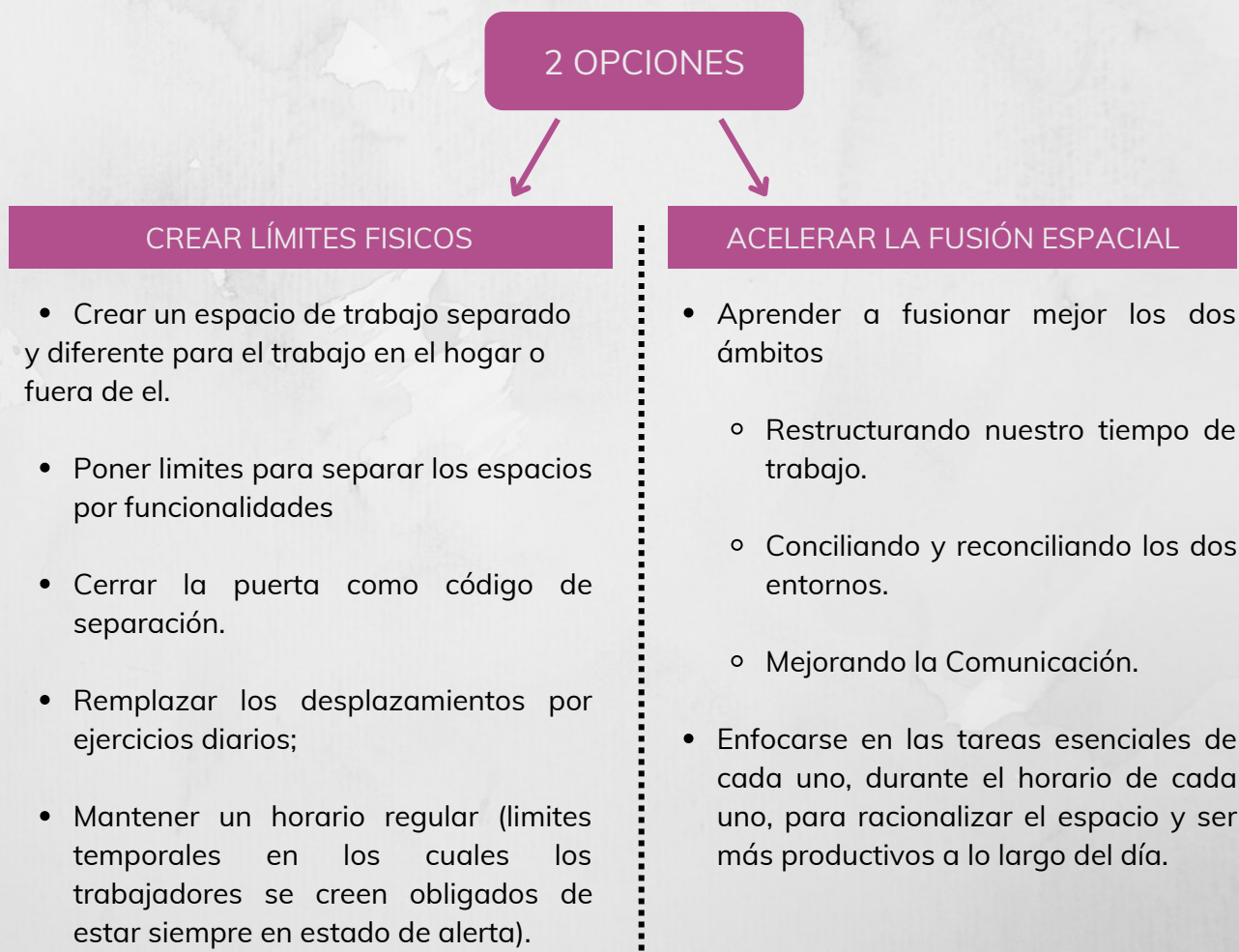
Vidas fusionadas: Difuminación de las fronteras entre la vida profesional y personal.
Porosidad de los dos universos

- La Covid-19 y sus consecuencias parece haber alterado la frágil separación que existía entre esos dos mundos (1).
- Esta circunstancia viene a enturbiar un poco uno de los beneficios más importantes del Teletrabajo, para los entrevistados en pareja y con hijos, que es la mejora de la conciliación familiar.
- Puede generar distracciones, cansancio, agotamiento y otros problemas de salud mental.

“El espacio era otro problema porque el espacio de trabajo se mezclaba con los juegos, los deberes.”

“Yo estoy ansiosa por volver a la oficina.”

¿CÓMO SENTIRSE BIEN EN CASA Y CREAR ENTORNOS DE TRABAJO SALUDABLE?



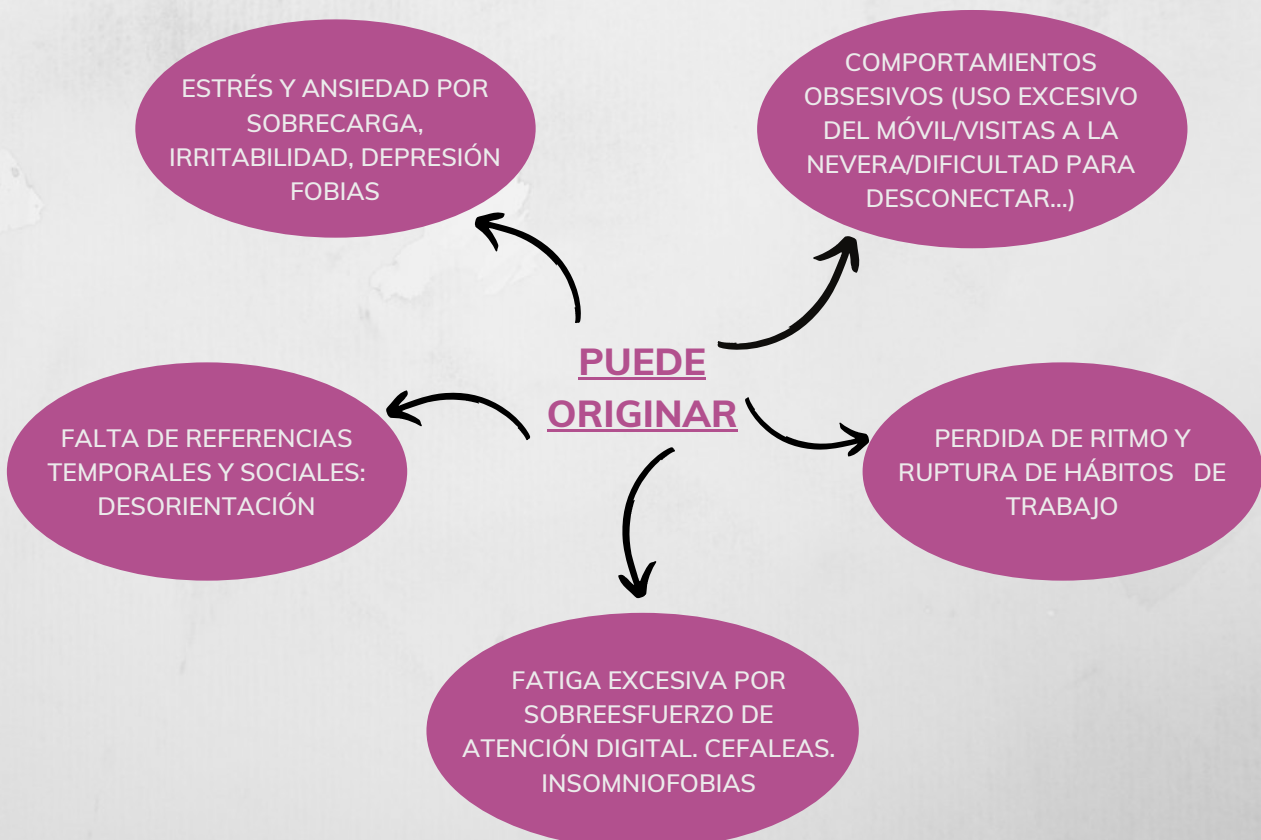
IV.2 - LOS GRANDES RIESGOS QUE CONLLEVA EL TELETRABAJO

PARA LAS PERSONAS

- La saturación percibida como el principal riesgo del teletrabajo
- Refiere a la multiplicación de reuniones en plataformas diversas y a la obligación más o menos subjetiva de estar siempre pendiente y disponible.
- La hiperconectividad genera múltiples riesgos para la mayoría:
 - Físicos: Dolor muscular, baja eficiencia, exceso de trabajo, agotamiento...
 - Psicológicos: Ansiedad, estrés, perfeccionismo, baja autoestima...
- Estos síntomas, en particular la sensación de agotamiento, se relacionan en general con el Teletrabajo. Además, las personas con tendencia a la adicción ven agravado este riesgo con la hiperconectividad que genera el teletrabajo.

1. EL SENTIMIENTO DE AISLAMIENTO

- Percibido como el segundo principal riesgo del teletrabajo.



Aunque el aislamiento se haya visto agravado por la situación sanitaria, la improvisación y la inmersión abrupta en el Teletrabajo y el despliegue constante de los medios de comunicación, no hay que subestimar sus posibles efectos propios.

La falta de contactos humanos físicos y reales en el Teletrabajo, tal como se ha experimentado durante el confinamiento y después, puede tener, a la larga, consecuencias muy reales sobre las personas y su equilibrio físico y mental (Este dato ha sido corroborado por el Colegio Oficial de Psicólogos que ha alertado sobre el estado de salud mental de la población a raíz del confinamiento y del trabajo en remoto).

En las interacciones presenciales, la comunicación es diferente, conlleva un alto contenido implícito que se transmite a través del movimiento, del lenguaje no verbal, la proximidad....

“Llegaba un momento en que necesitaba el contacto con mis compañeros, algo más cálido, más humano. Me sentía vacío, muy desconectado.”

Además en el espacio laboral intervienen pequeñas interrupciones, pasillos, tiempo de “Cámara café”... Son momentos de intenso contacto social en los que el sentido de pertenencia, el compañerismo y el alineamiento con la organización se potencian. A falta de todas esas pequeñas interacciones sutiles, muchos de los entrevistados sufrieron una pérdida de contacto, de sentimiento de pertenencia y de espíritu de equipo. Muchos cuentan que, al reencontrarse con sus compañeros tras el confinamiento, después de un primer momento de euforia, sienten que las relaciones han cambiado, se han hecho más distanciadas.

En un futuro, para que el Teletrabajo prospere, será importante que las empresas trabajen en mantener la cultura y los lazos sociales en el trabajo

2. EL MIEDO

¿A QUÉ TENEMOS MIEDO?

A las consecuencias económicas y sociales

“Obligar a cerrar muchos establecimientos. ¿Van a poder aguantar? ¿Cuánto tiempo? ¿Qué va a pasar?.”

A la enfermedad

“Es escalofriante ver como se ha expandido en todo el planeta. Es difícil pensar que tu vas a librarte si no extremas precauciones.”

A contagiarse del virus (y más en personas que son, o se creen frágiles)

A contagiar a sus seres queridos

- Tensión en las familias y evitación del contacto

“No todos los abuelos aceptan verse privados de sus nietos o hijos.”

A la incertidumbre frente un futuro que no se puede proyectar

- Miedo a quedarse sin trabajo, a que quiebre su empresa...

El miedo a la muerte

- El resurgir brutal de un miedo ancestral que habíamos evacuado desde nuestra Sociedad de Bienestar.

El miedo ha acompañado la inmersión en el Teletrabajo, le ha teñido de ansiedad y ha constituido un instrumento privilegiado en la gestión de la pandemia

- Los medios han sido protagonistas absolutos de la situación, alimentando y amplificando los miedos.
- El lenguaje de las autoridades y de los medios apelando a imágenes de encierro, toques de queda, patrullas de policías, cascos urbanos desiertos, mascarillas y cifras de muertes cotidianas.... Un bombardeo que ha llevado muchas personas a cuadros de descontrol emocional.
- Cierta confusión creada por la incoherencia de discurso entre médicos alarmistas y médicos tranquilizadores.
- A esto se añaden los efectos de la ya mencionada falta de vida social (la dificultad de encontrarse con otros, de acceder a actividades extraprofesionales como reuniones/ citas/ deportes/cultura/viajes...).

El miedo, cierto, es un instrumento eficaz para generar obediencia, pero hasta cierto punto: para ser eficaz tiene que ser controlado y moderado. Más allá de cierto umbral, la mente se cierra y ya no integra los mensajes (esto ha sido atestado por numerosos estudios sobre publicidad, marketing psicología y neurociencias).



3. LA SURVALORACIÓN DE LA PRESENCIA FÍSICA

- Lo que el teletrabajo cuestiona en parte es la cuestión de la visibilidad en el trabajo. Cuando ciertos directivos expresan dudas sobre la cantidad real de trabajo realizado de forma remota, admiten, aunque con dificultad, que ver a los empleados les tranquiliza físicamente.
- Básicamente, para muchos puestos de trabajo, todo sucede como si la presencia física de los empleados se utilizara como un criterio subjetivo para evaluar el compromiso y el desempeño, a menudo difíciles de medir (En numerosas ocasiones se ha dicho que el “presentismo” era una característica cultural de las empresas españolas).
- El teletrabajo por tanto priva a los directivos más conservadores de la posibilidad de evaluar a sus empleados en función de la cantidad de presencia física en el lugar de trabajo, pero, a la vez, también priva a los empleados de utilizar horas de presencia, a veces largas, para marcar su compromiso.
- Como hemos visto, el trabajo en remoto priva al empleado de un medio para señalar su compromiso a través de su presencia física. Muchos de ellos consideran que la presencia física es valorada y recompensada implícitamente por su organización, por lo que un empleado en teletrabajo no puede aspirar a conseguir la misma valoración que un empleado presencial.

Por tanto, se sienten obligados a estar constantemente disponibles mediante el teletrabajo... lo cual, paradójicamente, perjudica su bienestar y su productividad

“Es como si no tuvieras derecho a desconectarte.”

Para resumir, quiere decir que, si privados de la posibilidad de mostrar su implicación estando físicamente en la oficina, los empleados de organizaciones tradicionales utilizan otro tipo de señal sustitutiva



4. LA DEBILITACIÓN DE LOS VÍNCULOS SOCIALES Y DEL SENTIDO DE PERTENENCIA

Teletrabajar no es solo trabajar desde casa. Requiere cambios en la forma en la que los managers y los empleados comunican y se relacionan:

- Entre ellos
- Con la organización
- Con la cultura empresarial
- Con el nuevo concepto del trabajo

La experiencia ha demostrado que las reuniones y encuentros en plataformas Informáticas no eran equivalentes a los encuentros presenciales.

- La atención se dirige a los estímulos visuales y auditivos.
- Demanda mucha concentración y estar pendiente de demasiados elementos: el contenido de los intercambios, la conexión, el micrófono...

Al pasar al modo digital, exclusivo, se pierde lo implícito transmitido por la comunicación no verbal. Lo supuesto no se capta, o se hace más difícil y aleatorio. Empieza a gestarse una nueva cultura.

A la vez, la distancia desdibuja y hace más abstracta la organización, lo cual incide en la fuerza del sentimiento de pertenencia.

La desaparición drástica del contacto humano en el Teletrabajo exclusivo conlleva el riesgo de crear un vacío insalvable con las reuniones on-line.

Las personas más proactivas han encontrado recursos para conservar un vínculo auténtico:

- Reuniones o aperitivos semanales con compañeros o miembros de su equipo, fuera de un objetivo de trabajo, para hablar de cosas personales, de la situación, compartir como les ha ido la semana etc...
- Iniciativas creativas para impulsar actividades solidarias o de ocio extra-profesionales con miembros del equipo.
- En cambio otros entrevistados han sentido una fractura en la relación y confiesan que cuando se han reencontrado con sus compañeros, a pesar de una cordialidad de forma, sentían que algo se había roto.

Para que en un futuro el Teletrabajo funcione realmente, se necesitan medidas paliativas para minimizar sus efectos negativos.

5. EL IMPACTO DEL TELETRABAJO Y DE LA INCERTIDUMBRE SOBRE LA SALUD MENTAL

El efecto negativo de la pandemia en la salud mental es patente : el agobio en casa, las dificultades del Teletrabajo, el confinamiento en un espacio reducido y la incertidumbre han disparado cuadros de estrés, ansiedad, depresión, Fobias y numerosos otros síntomas psicossomáticos.

Estos síntomas, están persistiendo en la actualidad, afectando más a las mujeres que a los hombres. (Sanidad dice estar desbordada por estos efectos y por el incremento de necesidades en salud mental).

SÍNTOMAS PSICOLÓGICOS

INCREMENTO DE CASOS DE ESTRÉS Y ANSIEDAD

Los más afectados son:

- Aquellos que viven solos
- Los que no pudieron abandonar su domicilio para ir a trabajar
- Los que tuvieron un familiar contagiado.

FOBIAS DIVERSAS

Principalmente claustrofobia y agorafobia

“Mi carácter ha cambiado, me cuesta mucho salir fuera”

“No he vuelto a ningún espacio cerrado. Tengo un Super que me trae todo a casa”

CUADROS DEPRESIVOS

- Las personas sin relaciones estables
- Las mujeres solas con hijos pequeños

“Yo tenía una sensación de exilio de la vida propia, de decepción también, de lo que no ha llegado después de la desescalada”

“He limitado mucho mis relaciones ahora”

INTENSOS SENTIMIENTOS DE TRISTEZA, DESÁNIMO O NERVIOSISMO

“Yo me pasaba el tiempo delante de las pantalla sin poder hacer nada. Es como Ir en tren y ver como pasa tu vida, pero tu estas fuera”

BURN OUT

“¡Tanta tensión! Los nervios me podían, sentía que no llegaba”



TRASTORNOS PSICOMÁTICOS

TRANSTORNOS DEL SUEÑO

- Se observan en personas que tienen ansiedad, pensamientos oscuros y que rumian.
- Desincronización de los ritmos biológicos

“Me sentía muy mal, mareos, falta de sueño y de apetito”

“Dormimos más horas, pero dormimos mucho peor”

TRASTORNOS ALIMENTICIOS

- Ganancia o pérdida de peso
- Inapetencia, anorexia leve

“Tuve mucho miedo, me puse mala, no quería ir al hospital, perdí casi 8 kilos”

“Tengo problemas todavía para conciliar el sueño y para tener un descanso reparador”

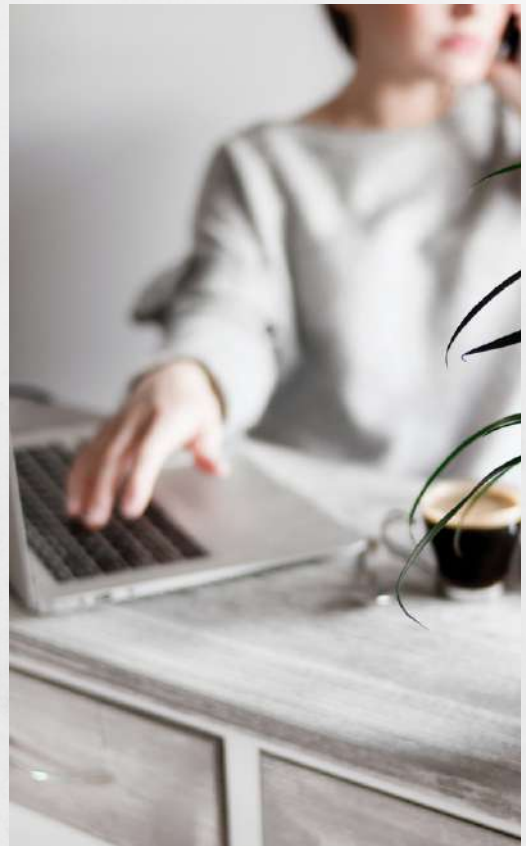
OTROS SÍNTOMAS RECURRENTES

- Dolores musculares
- Cefaleas
- Taquicardias
- Problemas oculares
- Malas digestiones, intolerancias
- Irritaciones cutáneas...

“La sensación de estar sola con los niños, sin nadie.. Se me cayó todo el pelo, se me modificó la médula ósea”

6. OTROS RIESGOS PERCIBIDOS DEL TRABAJO EN REMOTO

1. Aumento del consumo de café, tabaco, alcohol o ansiolíticos
2. Sentimiento de pérdida de sentido
3. Mala gestión del tiempo
4. Desequilibrio entre la vida profesional y personal
 - a. Usurpación del tiempo familiar en beneficio del trabajo
5. Mayor presencia virtual requerida para menos objetivos reales
6. Sobrecarga mental
7. Desmotivación por monotonía
8. Distracciones de la familia
9. Miedo a ser “olvidado” por la empresa...



No cabe duda que esta primera experiencia ha sido sesgada por el contexto muy particular en la que ha tenido lugar y el carácter brutal, del día a la mañana y sin preparación, de la inmersión en el Teletrabajo a raíz del confinamiento.

No obstante, a pesar de los inconvenientes percibidos del trabajo en remoto, algunos de ellos realmente importantes, la conclusión es, que esta forma de trabajar tiene más ventajas que desventajas para la mayoría de los teletrabajadores. Pero es evidente que, en un futuro, habrá que paliar muchos de los inconvenientes y llevar a cabo una reflexión de fondo sobre la nueva organización empresarial.

INCONVENIENTES DEL TELETRABAJO PARA LAS ORGANIZACIONES

Actualmente, se esta hablando mucho sobre los riesgos de seguridad cibernética asociados con el teletrabajo: el aumento de las superficies de ataque, los entornos más informales y el aumento de las amenazas son factores que lo justifican

Mientras que algunos creen que el marco actual es más vulnerable, otros señalan que las organizaciones están mejorando en la prevención de posibles ataques.

Aunque la verdad pueda encontrarse entre estas dos opiniones, parece ser que el riesgo cibernético inherente al Teletrabajo ha aumentado y que las organizaciones están preocupadas al respecto.

IV.3 - LAS VENTAJAS Y BENEFICIOS PERCIBIDOS DEL TRABAJO

BENEFICIOS DEL TELETRABAJO PARA LAS PERSONAS

En un primer tiempo los beneficios fueron inmediatamente claros para los empleados cuando lo más importante era evitar el contagio. Luego, los entrevistados enunciaban una larga lista de ventajas, todas ellas partícipes de una mejora sustancial de la calidad de vida

1.LIBERTAD E INDEPENDENCIA

- Permite una mayor flexibilidad horaria y comodidad de vida.
- Ganancia de independencia en la medida que el teletrabajador organiza su tiempo de trabajo cuando mejor le conviene, dentro de las obligaciones de conexión y de resultados impuestos por la empresa.
- Para los entrevistados con hijos, alivio de poder atender en casa a los niños enfermos sin que sea un problema o un conflicto laboral.
- Facultad de amoldar su agenda para realizar trámites personales, consultas medicas etc... y recuperar ese tiempo para no perjudicar al trabajo. También tener por ejemplo el fontanero o el electricista en casa y a la vez asistir a una reunión.
- Independencia geográfica: en función de previos acuerdos con su jerarquía y su organización, algunos teletrabajadores pueden proyectar trabajar en cualquier sitio (lejos del lugar de trabajo, en el campo, cerca del mar...).



2.GANANCIA DE TIEMPO Y AHORRO

El transporte representa una real pérdida de tiempo y un motivo de estrés para muchas personas cuyo domicilio queda alejado de su lugar de trabajo. También representa un coste importante que queda ahorrado.

El Teletrabajo ofrece la posibilidad de recuperar todas esas horas perdidas en el metro, el coche o el autobús y de utilizarlas para el trabajo y también para actividades que tengan sentido para la persona.

El estar relajado y no pendiente de los horarios de transporte, influye en una reducción de la tensión y del estrés.



3.MEJORA DE LA CONCILIACIÓN ENTRE TRABAJO Y VIDA FAMILAR

La conciliación es una asignatura que queda pendiente en la sociedad actual. La flexibilidad del Teletrabajo, ha mejorado significativamente la conciliación. Es una ventaja mayor que han evocado todos los entrevistados con hijos.

Los hijos, que siempre demandan mayor presencia parental, se han beneficiado de esta situación que ha influido en satisfacción y en estrechar los lazos familiares. Los padres también lo han disfrutado, ya que con frecuencia se sienten molestos y frustrados por no poder dedicar más tiempo a sus hijos.



BENEFICIOS DEL TELETRABAJO PARA LAS ORGANIZACIONES

Las ventajas para parte de los directivos y de las empresas no siempre fueron de entrada tan obvias como lo fueron para los empleados. Su evidencia se fue imponiendo a raíz de la experiencia.

1. REDUCCIÓN DE GASTOS Y MAYOR PRODUCTIVIDAD

- Ahorro en costes de infraestructura (gastos de alquiler, de electricidad, de calefacción, de material...).
- Es cuestión que ciertas empresas opten por espacios más reducidos y con otro concepto de organización y de diseño más acorde a las nuevas formas de trabajar.



2. EMPLEADOS MÁS AUTÓNOMOS E INDEPENDIENTES

- Reducción del absentismo laboral y del número de bajas.
- Mayor motivación y compromiso de los empleados que se sienten más empoderados por su autonomía y control de sus horarios.
- Retención del talento y atracción de profesionales más preparados
- Facilita la evolución hacia el trabajo por objetivos.





3. ADIOS A LOS JEFES

La rígida jerarquía tradicional no sirve en tiempos de crisis cuando la situación dramática demanda sentido común, inteligencia emocional, empatía, relaciones interpersonales y actitud positiva.

Siempre que la autonomía de los equipos sea una realidad integrada, el Teletrabajo facilita un management más horizontal, sencillo y eficaz. Los directivos podrán, de este modo, dedicarse a tareas más globales y estratégicas, al no tener que organizar el día a día.

El Teletrabajo influye en desarrollar lazos de confianza entre la empresa y sus trabajadores, así como entre compañeros.

4. IMPULSO DEL DESARROLLO DIGITAL

Refiere tanto a los teletrabajadores como a la empresa.

El Teletrabajo favorece también el proceso de Transformación Digital en su pleno sentido de modernización e innovación más allá de la tecnología. Se trata de un autentico cambio de cultura empresarial que las organizaciones habrán de llevar a cabo.



IV.4 - PROBLEMÁTICA Y ESPECIFICIDADES DE LOS DISTINTOS PÚBLICOS

LOS DIRECTIVOS

Así como hemos comentado en un inicio, hay una gran diversidad de situaciones y diferencia entre una minoría de organizaciones evolucionadas que ya trabajaban en remoto, de forma descentralizada y las empresas tradicionales o en vía lenta de modernización.

Esta categoría de profesionales se ha encontrado en una situación delicada y ha tenido dificultades ya que:

- Están sufriendo las mismas dificultades de adaptación que los empleados.
- Además han tenido que rendir cuentas a su propia jerarquía, a la vez que organizar el trabajo, escuchar a los empleados, identificar situaciones frágiles y mantener el vínculo.
- También tuvieron que adaptar su estilo de management, improvisando sobre la marcha un liderazgo en remoto para el cual, en muchos casos, no estaban preparados.

SE OBSERVAN 2 ACTITUDES QUE CORRESPONDEN A LA TIPOLOGÍA MENCIONADA

LOS CONTROLADORES

Se sienten desbordados.

Desconfían del trabajo en remoto porque quieren el control.

Desarrollan muchas resistencias.

Sospechan de sus equipos y de su productividad.

Multiplican las reuniones, las llamadas y los WhatsApp.

Exigen disponibilidad constante

Aportan poco apoyo o ayuda útiles.

LOS PARTICIPATIVOS

Confían en su gente

Responsabilizan a sus colaboradores. Para que lo hagan mejor y les apoyan cuando estos lo necesitan.

Delegan tareas pero no el seguimiento.

Se muestran flexibles y buscan nuevas formas.

Establecen un planning de reuniones en número limitado

Valoran la oportunidad que propicia la situación de facilitar un cambio rápido.

Informan, comunican y hacen compromisos

REFUERZO DEL VINCULO CON LA EMPRESA

Es cierto que el Teletrabajo ha permitido cuestionar con fuerza a las organizaciones sobre la relevancia de sus practicas habituales y con frecuencia obsoletas.

Sin embargo, y aunque haya mucha diferencia en el apoyo que los empleados han recibido por parte de su jerarquía y de su empresa, la fragilidad contextual del momento y el miedo a perder su trabajo, ha reforzado significativamente el vínculo de los colaboradores con sus empresas (sería interesante ver en que porcentaje en una encuesta cuantitativa).

Además muchos entrevistados evocan su agradecimiento hacia las empresas que no han despedido a sus colaboradores apoyándose en los ERTES.

Por orden de relevancia	
Motivos que han contribuido a reforzar el vínculo	Motivos que pueden debilitar el vínculo
• El teletrabajador se ha sentido apoyado por su empresa. • Las medidas propuestas por la empresa han sido adecuadas. • Las interacciones han sido más abiertas. • Las relaciones con la jerarquía han sido también más flexibles.	• Se ha sentido abandonado por su empresa. • La organización no ha sabido adaptarse. • Ha trabajado mucho más sin compensación. • Le ha resultado difícil no ver a sus compañeros.



- Para altos directivos que viajaban constantemente (algunos con pareja e hijos) el teletrabajo y el confinamiento han sido particularmente positivos. Estos estaban ya acostumbrados a tecnologías, a reuniones y contactos en Team y no tuvieron mayor problema.

“ Poder estar en casa, disfrutar de mis hijos, de mi familia...yo lo disfruté mucho ”

- A pesar de que tenían una carga de trabajo muy intensa, esta circunstancia ha permitido a los managers más avanzados y proactivos:
 - Hacer un break, reflexionar sobre nuevas herramientas y nuevas formas futuras de organización y de management.
 - Dedicar tiempo a reforzar la identidad corporativa y la cohesión de sus equipos: Instaurando ritos de convivencia (ej. aperitivo y encuentro de equipos tal día fijo en Teams)
 - Creando actividades colectivas extra-profesionales que generaban seguidores y tráfico en las redes sociales (cocina/lecturas/deporte/mindfulness...)

“ Fue un trabajo precioso que duró 14 meses... Lo hacía con mi equipo y nos alojamos en Youtube. Conectábamos con personas mayores, niños, familias y también con profesionales (psicólogos, expertos y no expertos. Especialistas...) Tengo mono de ello ahora ”



EN EL FUTURO HABRÁ 2 CLASES DE DIRECTIVOS: "DINOSAURÓS" Y "MUTANTES"

Características de un Directivo en extinción programada	Características de un Directivo superviviente y evolutivo
RIGIDEZ	INTELIGENCIA EMOCIONAL
RECHAZO DE LA TECNOLOGÍA	ESPÍRITU AVENTURERO
APEGO A SUS PRIVILEGIOS	TEAM MEMBER
HOSTILIDAD HACIA TODA INNOVACIÓN	FLEXIBILIDAD
FUERTES RESISTENCIAS AL CAMBIO	OPEN MIND
INCAPACIDAD PARA AFRONTAR RETOS	CREATIVIDAD
MODELOS DE TRABAJO TRADICIONALES Y ARCAICOS	EMPATÍA
	RESILIENCIA

EL FUTURO NUEVO MANAGER POST-PANDEMIA

El coronavirus ha obligado a modificar la manera de hacer las cosas, tanto en el día a día como en las organizaciones.

Las funciones del CEO siguen siendo las mismas, pero las PRIORIDADES son diferentes

DURANTE LA CRISIS

ESTABLECER UN PLAN PARA
LOS MESES SIGUIENTES

SEGUIR DE CERCA LA
SITUACIÓN FINANCIERA

REVISAR LOS PLANOS
ESTRATÉGICOS Y DE NEGOCIO



DESPUÉS DE LA CRISIS

UN LIDERAZGO INSPIRADOR,
FUERTE E INTEGRATIVO

VISIÓN A MEDIO/ LARGO
PLAZO

FLEXIBILIDAD Y GESTIÓN DEL
CAMBIO ÁGIL

LOS GRANDES RETOS QUE DESTACAN LO DIRECTIVOS DESDE SU EXPERIENCIA DE LA PANDEMIA Y DEL TELETRABAJO

APRENDER A GESTIONAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN CONTEXTOS DE CRISIS

ATRAER TALENTO PARA ASEGURAR UN RETO ALTO DE CRECIMIENTO

ADQUIRIR NUEVAS COMPETENCIAS DE FLEXIBILIDAD, INNOVACIÓN E INTELIGENCIA EMOCIONAL

CONSERVAR LAS COSAS NUEVAS Y LAS COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE LA PANDEMIA.



“Hace un año, hubieramos elegido la Orientación al logro...”

“Yo quiero aprender a dirigir el talento del futuro”

“La comunicación interna... Esto es lo que hemos fallado. Fue tan rápido! Eso no se Improvisa”



- La realización exitosa de estos retos y de una manera nueva y transversal de trabajar, dependerá de las empresas:
 - Para algunas será una gran oportunidad
 - Para los más estáticos, quizás contribuya a que lo sean aun más”
 - Lo que sí apuntan como primera y más urgente de las prioridades, es el refuerzo de la Comunicación Interna , así como lo ratifican unos empleados que tuvieron la suerte de beneficiarse de ella. Los directivos insisten sobre la necesidad de capacitarse para gestionarla
 - En esta dinámica, durante el confinamiento y en el post-confinamiento, los RH han tomado una gran relevancia al haber sido solicitados sobre los temas más diversos.
 - Es posible que más adelante el estatus de esta función evolucione y se transforme
- “ Nosotros, si no hubiéramos tenido este extra de apoyo y de Comunicación Interna, nos hubiera ido mucho peor ”
- “ Los RH se encontraban al borde del agotamiento con tantas demandas ”
- “ Pasarán de ser Director de Recursos Humanos a Director de Personas ”

LOS EMPLEADOS

La experiencia del Teletrabajo intensivo ha validado la idea, que ya circulaba en las organizaciones, que el verdadero capital de una empresa eran las personas. Y en efecto, las empresas han podido darse cuenta que, con pocos medios tecnológicos, las personas, la masa de los empleados, han sabido asumir la situación con valor, generosidad y fidelidad, sorteando la dificultad de la improvisación, la inexperiencia y el reto de compaginar el teletrabajo con la gestión familiar.

Dicho esto y ,sin entrar en las diferencias de las condiciones particulares o familiares y centrándonos en el aspecto más específicamente profesional, la experiencia del teletrabajo durante la pandemia ha tenido mucho que ver con la actitud de los directivos.

- Cuando los directivos han manifestado su confianza, estando presentes, cercanos, aportando ayuda, comunicando y definiendo objetivos claros y alcanzables dada la situación, los empleados se han volcado, respondiendo a la confianza con su compromiso.
- Algunos empleados dicen incluso haberse vuelto más disciplinados. Esta actitud ha generado autoconfianza y algunos estiman haberse vuelto más organizados y creativos con la experiencia.
- En esta dinámica entra también una minoría de empresas en las que directivos, empleados y equipos ya teletrabajaban habitualmente.



Cuando los directivos daban poco apoyo real y compensaban la ausencia por un control reforzado (1):

- Muchas reuniones con objetivos mal definidos y poco productivas.
- Acumulación de e-mails y whatsapp
- Llamadas fuera de las horas de trabajo
- Desconfianza hacia los empleados

Cabe recalcar que estas actitudes suelen en general remitir a un desconcierto de los directivos frente a este cambio tan abrupto y también al desconocimiento del liderazgo en remoto.

**Estos empleados esperan supervisión
y más apoyo de sus superiores**

Los empleados se sienten abandonados, confusos y perdidos, luchando con el aburrimiento, la falta de interacción y de supervisión. Se perciben como transparentes, casi inútiles y ven señales preocupantes en el hecho de ser menos solicitados:

- Dificultad para conectarse, colaborar con compañeros y para acceder a los recursos de la empresa.
- Debilitación del vínculo con la empresa.
- Desánimo y desmotivación.
- Pérdida de sentido del trabajo...
- Ansiedad vinculada al Teletrabajo
- Dificultades organizativas
- Miedo a ser menos eficientes.
- Agobio por el exceso de horas y de trabajo.
- Inexperiencia frente a ese tipo de nueva organización.
- Empleados separados de sus directivos

(1) Steve Morglin, economista, Profesor en Harvard, publicó un texto provocativo, "¿Qué hacen los Jefes?", con el propósito de demostrar que la única justificación de los jefes era el control y que los empleados eran más eficaces cuando se les permitía organizarse como querían.

- La manera en que una organización gestiona la pandemia y sigue con sus actividades a pesa de la crisis, depende en gran parte de su cultura empresarial y de sus valores internos.
- Varios factores como la cultura, la calidad del equipo de dirección, la transparencia y el nivel de confianza dentro de la organización, van a influenciar como van a gestionar este proceso complejo de entrada en el Teletrabajo y como van a vivirlo los empleados.
- A pesar de las dificultades, los directivos que han sabido comunicar rápidamente y sin tabucos sobre la pandemia y que han ayudado a sus empleados en todos los aspectos del Teletrabajo, han conseguido reforzar su sentimiento de confianza, su motivación y su compromiso, lo cual tendrá una influencia muy positiva a largo plazo sobre la Cultura de la empresa.

La Confianza entre el manager y sus colaboradores, y entre los miembros del equipo así como el Compromiso de los empleados son los cimientos que aúnen todos los aspectos del Teletrabajo.



Y una de las mejores maneras de instaurar la Confianza, es indicar con mucha precisión a sus empleados, los objetivos que deban conseguir y los plazos correspondientes. Si los ejecutivos expresan claramente estas demandas a sus colaboradores, si posible haciéndoles participar a la definición de los objetivos, muchos problemas se evitarán de raíz.

“ Cuando existe la confianza todo es posible ”

LOS SINGLES

Si en un contexto normal, la ausencia o degradación del vínculo social relacionado con el trabajo puede ser compensado por los demás vínculos sociales de la persona, durante el confinamiento algunos singles se encontraron totalmente solos y desamparados, con una pantalla como única compañía.

- Lo que aquí estaba en juego era mantener un equilibrio mental y un ritmo de vida y de trabajo.
- Muchos se planteaban problemas profundos y filosóficos, debido al desamparo que les producía su soledad.



En este contexto, el Teletrabajo, a pesar de sus dificultades iniciales, fue como una tabla de salvación: ofrecía un hilo conductor, una ventana abierta a la posibilidad de un símil de contacto humano.



No poder ver a mis padres, a mi sobrina, a nadie Ni poder tomar una cervecita con alguien

En el encierro tuve un bajón porque no entendía como todo el planeta podía estar encerrado

Me planteaba muchas cosas, llevaba mal la soledad

LOS SINGLES CON HIJOS

Hay personas de este perfil que lo han pasado realmente mal: un caso concreto fue el de una madre con 3 hijos que enfermó de COVID-19 durante el confinamiento. Estuvo gravemente enferma pero sus dos hijos pequeños lloraban pidiéndole que no fuera al hospital.

Fue su hija de 13 años quien se hizo cargo de la casa, de su madre y de sus hermanos. Además esta mujer estaba muy angustiada porque, al haber interrumpido el Teletrabajo por la enfermedad, temía perder su trabajo.

“Aunque yo me encontraba muy mal, yo no tenía miedo al COVID, pero sí a perder mi trabajo”

Este caso puede parecer anecdótico, pero no es un caso aislado y viene a ratificar 2 hechos:

- La manera abrupta en que los trabajadores han sido propulsados en el Teletrabajo y las circunstancias históricamente sin precedente que han hecho esto posible.
- Estos condicionantes “Cisnes Negros”, han fragmentado la sociedad y las organizaciones en un caleidoscopio de circunstancias y de casos particulares, de los que sólo reportamos aquí algunas grandes tendencias.



Unos casos particulares y bastante dramáticos que hemos encontrado, son los de unas madres, totalmente solas con sus hijos, sin nadie para apoyarlas.

LAS PAREJAS CON HIJOS

En un inicio, todos se sentían felices por la conciliación, pero rápidamente se vieron en general desbordados por tener varios frentes que atender a la vez.

Muchas dificultades para estas parejas con niños, cuando los dos teletrabajaban y tienen niños que tele-Estudian

PROBLEMAS IMPORTANTES DE ORGANIZACIÓN, AUN EN PERSONAS ORGANIZADAS

A la dificultad de adaptarse a las circunstancias y al Teletrabajo, vino a añadirse la difícil Tele-escolarización de los niños, particularmente cuando estos eran varios y pequeños.

“ Mis 3 hijos de 11 a 14 años tele-estudiaban y yo considero que los profesores no hicieron gran cosa para que los niños se adaptaran. Daban el curso igual, sin utilizar ninguna herramienta, pero tengo entendido que hubo profes que se esforzaron mucho ”

“ Los cursos de los niños on-line nos incordiaban mucho, porque los dos teletrabajamos y no tenemos bastantes ordenadores para todos ”



Esta experiencia fue para todos una cuestión de supervivencia dada la doble, incluso la triple vida todas las tareas domésticas sumadas a una explosiva combinación de oras tareas que puso a prueba la resistencia y los nervios de los padres

Pandemia + cuidado de niños + Teletrabajo +Tele-estudio

LAS MUJERES FUERON MÁS AFECTADAS QUE LOS HOMBRES POR EL TELETRABAJO

- Las mujeres fueron las más perjudicadas en este contexto porque culminaron las desigualdades de género al combinarse el Teletrabajo propio con el de los niños y, además, el cuidado del hogar (las más afectadas eran las ejecutivas y las profesoras de Universidad, ambas en pareja con niños).

“ Mis 3 hijos de 11 a 14 años tele-estudiaban y yo considero que los profesores no hicieron gran cosa para que los niños se adaptaran. Daban el curso igual, sin utilizar ninguna herramienta, pero tengo entendido que hubo profes que se esforzaron mucho ”

- Las docentes de escuelas primarias y secundarias tuvieron además que improvisar cada día videos pedagógicos, sin saber hacerlos, y hacer que sus hijos tele-estudien

“ Para un video de 15 min yo me tiraba 4 horas y además tenía que hacerlos mientras dormían los niños. Esto me ha supuesto mucho estrés y agotamiento ”

- Por otro lado, en el hogar, los hombres son los que utilizaban el espacio de trabajo, cuando lo hay, mientras que las mujeres se arreglan como pueden en las habitaciones, a veces incluso en la cocina o el baño.

“ Mi mujer tuvo ansiedad, yo también por cierto, por tener que ocuparse de las tareas domésticas y hacer las comidas. No teníamos tiempo de preparar nada el día anterior y había que improvisar sobre la marcha ”



LAS PAREJAS SIN HIJOS

- Considerando el caso de las parejas sin hijos, queda patente que, al contrario de lo que se pudiera pensar, su situación ha podido ser, en otro sentido, igual de difícil que para las parejas con hijos o los singles.
- Al no tener derivaciones (cuidado de niños, actividades de ocio, momentos compartidos con familia o amigos...) teletrabajar confinados en un face to face ha sido un revelador de como se llevaban anteriormente estas parejas.

PAREJAS CON BUENA RELACIÓN	PAREJAS CONFLICTIVAS
• Buen clima y comunicación entre ellos • Solidaridad “Esta acumulación de obligaciones me dejaba agotada, pero mi marido siempre estaba para ayudarme.” ” • Tendencia a buscar compromisos “Compartíamos espacio, A mi me gusta escuchar música trabajando, a él le molesta. Acordamos poner música sin canciones y yo cortaba si él debía hablar con sus colegas.” ↓ La experiencia compartida facilitó el teletrabajo y estrecho los lazos de la pareja	• En este contexto, el face to face es un acelerador de tensiones y conflictos latentes. “Es demasiada promiscuidad” • Intolerancias mutuas y tendencia a proyectar sobre la pareja las frustraciones y las dificultades del Teletrabajo y de la incertidumbre. “Invade constantemente mi espacio” “Me resultaba difícil pensar, centrarme. tener un momento solo para mi” “Mi marido me ayudaba, pero no mucho. Se encerraba en una habitación porque para el, su trabajo era más importante que el mío” ↓ Desencuentros de la pareja y teletrabajo dificultado por la competición y las tensiones.

LOS NIÑOS

- Desde el discurso de los padres, los niños, incluso los más jóvenes, han intuido la gravedad de la situación y han reaccionado con mucha responsabilidad, aceptando sin quejarse la mascarilla y las muchas otras normas y limitaciones impuestas por la pandemia..
- En positivo, los niños apreciaron tener más tiempo con los padres y más atención por su parte. También se beneficiaban del ambiente más permisivo y relajado del hogar.

Sin embargo cuando el confinamiento empezó a prolongarse, muchos niños, en particular los más jóvenes (menos de 10-11 años), sufrieron su impacto, al no soportar el encerramiento y la falta de sus rutinas, de contactos sociales, del colegio y de juegos con sus amigos...



- Algunos empezaron, al igual que los adultos, a tener miedo a la enfermedad y a manifestar desánimo, tristeza y cierto descontrol emocional, como el nerviosismo, la irritabilidad, que se resolvieron cuando ya pudieron salir al exterior, respirar y hacer ejercicio.
- Otros, sin manifestar estos síntomas, , perdieron o cogieron peso y cambiaron su carácter hacia la introversión y el retraimiento.
- También hubo posteriores secuelas: problemas de sueño, miedos persistentes, fobias....



“ La mayor estaba bien pero los pequeños no tanto. Tuvieron mucho miedo y ahora les cuesta salir fuera ”

“ Mis hijos se volvieron muy irritables. Les preocupaba que sus padres enfermaran y fueran al hospital ”

“ Los niños tampoco estaban bien. No podían salir y desahogarse, pero no se quejaban. El problema era más para mí... Recuerdo esa época con pavor ”

“ Los niños lo pasaban mal por el encierro. Menos mal que tenían los videos y las llamadas con los primos y los amigos. ”

“ Mi hijo de 7 años tuvo un trastorno de alimentación, engordo en tres meses. Tenía ansiedad y no ha bajado de peso aunque ahora pueda salir ”

“ Mis hijos ahora se cruzan de cera si ven a alguien que no lleve mascarilla ”

IV.5 - PROYECCIONES DE FUTURO

EFFECTOS DEL TSUNAMI-COVID SOBRE LAS ORGANIZACIONES

ANTES DE LA PANDEMIA



DESPUÉS DE LA PANDEMIA

- Unas empresas funcionando en modo jerárquico y convencional y que no han cambiado.
- Otras empresas ya estaban inmersas en un proceso de digitalización y transformación.
- Para estas, se ha notado un inicio de cambios en la forma de relacionarse:

con los clientes
con las formas de negocio
con la innovación
con la forma de trabajar
..... pero todo de forma muy lenta

- Una aceleración vertiginosa de estos procesos en un tiempo muy corto.
- Inmersión en el Teletrabajo
- Evolución de las competencias clave de los modelos de dirección
- Competencias de mayor importancia en el nuevo contexto:

Liderazgo inspiracional
Capacidad para motivar y para unir personas diferentes
Escucha activa, flexibilidad y gestión del cambio.

❖ El confinamiento y el Teletrabajo han acelerado procesos que hubieran tardado años o se hubieran producido de manera muy paulatina.

❖ Se impone la necesidad vital, en un entorno virtual, de una buena comunicación de ida y vuelta.... Pero surge un cuestionamiento clave de los directivos:

¿Cómo influir y transmitir mensajes a través de una pantalla?

Unas hipótesis inscritas bajo el sello de la Incertidumbre:

- La mayoría de los entrevistados coinciden en pensar, de forma general, que “el Teletrabajo ha venido para quedarse”. Esta frase es como un mantra en el discurso de los entrevistados. La incertidumbre radica sobre la situación sanitaria y sus consecuencias políticas y económicas. Persisten muchos temores frente a la pérdida del trabajo.

“No sabemos cuando y como vamos a tener las cosas más claras. Creo que cuando todos estemos vacunados... Y hay mucho miedo al despido”

- Pero muchos creen que, en un futuro, tendrán que volver *full-time* a la oficina, bien por estar en empresas conservadoras, bien porque los procesos que se llevan a cabo se consideran demasiado complejos para ser llevados en remoto.

“Es un deseo de las empresas por voluntad de control cuando el CEO es de la vieja escuela”

“Tienen proyectos muy complicados y creen que si las personas no están allí, no se pueden controlar”

“Vamos a volver a lo presencial si o si, porque en director general así lo quiere. El de RH dice que no lo entiende porque la gente ha respondido bien”

“Se impulsan muchas cosas, pero si la dirección no cambia, las cosas seguirán igual”

“La cultura española no ayuda, soy pesimista... Creo que la mayoría va a volver como antes y es una pena porque era una oportunidad de modernizar y de trabajar con objetivos”

- Queda patente aquí la poca confianza que expresan muchos entrevistados, empleados pero también directivos, hacia la capacidad de cambio y de evolución de sus dirigentes, siendo esto un motivo importante de desánimo y desmotivación.

- De hecho, las organizaciones han empezado a tomar posiciones sobre como será el trabajo después de la pandemia y el Teletrabajo al 100% ya ha disminuido significativamente
 - Algunas, las más conservadoras, quieren volver al pasado.
 - Las más abiertas y evolucionadas son conscientes del deseo casi general de una formula mixta y hacen cálculos para valorar los posibles ahorros que conllevaría esta solución (edificios, locales, energías, mantenimiento...)
- Los que tienen que volver a un 100% presencial lo viven muy mal, en particular si están en empresas difíciles de acceso que suponen largos desplazamientos. Además de la comodidad, se habían acostumbrado también al ahorro de transporte. Esto ha motivado a que algunos entrevistados busquen trabajo en empresas más cercanas o más flexibles..

“Yo me había acostumbrado a la comodidad y no quería volver a tiempo completo a la oficina. La mentalidad española empresarial es muy atrasada. No tienen capacidad de adaptación, los empleados son más avanzados. Total que me he ido a otro tipo de empresa más abierta y actual”

- Algunos se plantean irse a vivir lejos de Madrid, en el campo o cerca del el mar, aunque tengan que venir a la capital 2-3 días a la semana.
- Otros, aunque dispuestos a seguir trabajando en casa, agradecerían un tercer lugar cerca del domicilio que les brindara ciertas horas de tranquilidad y de silencio, lejos en general de los niños
- Por su parte, hay empresas que proyectan cambiar de oficinas con otro concepto nuevo y creativo, más acorde a la evolución acelerada de la Sociedad a raíz de la pandemia. Esto sintoniza positivamente con aquellos empleados que quieren volver a la oficina, a condición que sea en espacios totalmente diferentes, pensados y reorganizado para otro tipo de trabajo que el de casa.



La idea para estos entrevistados es pasar días juntos, para consolidar el sentimiento de pertenencia, desarrollar capacidades de inteligencia colectiva, realizar actividades colaborativas y compartir momentos de convivencia

A woman with dark, curly hair and a nose ring is sitting and looking down at a chessboard. She is wearing a white blazer and has red nail polish. Her right hand is near a chess piece. The background is a light-colored wall with a blue cushion and a green plant visible on the left.

5.CONCLUSIONES Y REFLEXIONES ESTRATÉGICAS

CONCLUSIONES

- Los resultados de esta investigación han puesto de manifiesto la complejidad y la diversidad de situaciones laborales vividas en 2020/2021 durante y después del confinamiento, en función del sector de actividad, el tipo de organización o de empleado, el puesto de trabajo desempeñado, la estructura de la familia, los condicionamientos de vivienda
- Sin embargo, es evidente que para una gran mayoría de trabajadores, trabajar desde casa tiene más ventajas que desventajas. En un próximo futuro, si todo va bien, veremos la dirección definitiva que tomarán las empresas para conciliar sus necesidades con la satisfacción de sus empleados.
- A la gran mayoría de los nuevos teletrabajadores, le gustaría una formula mixta: trabajar parte de su tiempo en casa , y parte en otro lugar, en general su empresa.. Solo algunas personas preferían hacer la mayor parte o la totalidad de sus horas en el lugar de trabajo (por querer separar el trabajo de la vida familiar, por miedo a ser “olvidado”...).
- La falta de acompañamiento que han sufrido ciertos empleados y que ha dificultado su adaptación, es en general una clara manifestación del desajuste institucional de empresas y directivos que no han iniciado aun su transformación digital.
- Una cosa es segura y es que ahora, tanto las empresas como los empleados, tendrán que encontrar y pactar un equilibrio adecuado para que ambos puedan beneficiarse de las ventajas del teletrabajo sin sufrir necesariamente sus desventajas.



REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

- La Covid-19 ha puesto en evidencia y acelerado algunos males de nuestro tiempo que ya padecemos antes de la pandemia. ¿Por Qué no, tal como nos invita el sociólogo y pensador coreano Byung-Chul Han, aprovechar esta crisis para una revisión radical de nuestro modo de vida y de trabajo?
- Evidentemente ciertos empleos son más adaptados que otros a esta forma de trabajar, pero el Teletrabajo, en sus diversas modalidades, no va a desaparecer porque su experiencia, a raíz de la pandemia, ha fomentado un cambio en las formas, no solo de trabajar, sino de pensar el trabajo. Por otra parte, también ha generado la necesidad de un nuevo tipo de liderazgo basado en habilidades blandas y, sobre todo, en una cultura de la confianza.
- Por tanto lo que si parece quedar ahora evidente, es que, básicamente, la gestión remota y el éxito del Teletrabajo, ya sea total o parcial, dependen de una ecuación que supone un nuevo deal entre directivos y empleados, así como un cambio evolutivo importante de las organizaciones y de sus modos de trabajo:



Establecer un clima de confianza es una condición sine qua nona para mantener una relación de calidad y favorecer el desempeño porque si el empleado siente la desconfianza de su manager hacia el teletrabajo, no se atreverá a mostrar iniciativas y seguirá buscando su aprobación en cada fase de los procesos .

¿CÓMO PUEDEN LAS PERSONAS PREPARARSE “PROFESIONALMENTE” PARA EL TELETRABAJO?

Mayor flexibilidad, motivación, conciliación trabajo/familia, ahorro de tiempo y de coste de transporte, mayor presencia parental.... el Teletrabajo se presenta como una solución a muchos problemas, pero en su faceta improvisada, también ha presentado muchos riesgos . Para evitarlos, los teletrabajadores deberán ahora prepararse y organizarse mejor, adoptando algunas medidas imprescindibles.

1.RESERVARSE EN EL DOMICILIO UN ESPACIO DE TRABAJO



- Se trata de evitar la fusión entre los mundos del trabajo y de la vida privada que hemos señalado como uno de los grandes riesgos del Teletrabajo..
- Para ello es necesario prever un espacio de trabajo bien diferenciado del resto de la vivienda y negociar con la familia: cuando entra el trabajador en ese espacio, es como si no estuviera en casa.
- La persona, por su parte, debe poder dejar sus preocupaciones profesionales al abandonar este espacio. Para poder desconectar realmente, es recomendable no instalar el ordenador en un sitio central de la vivienda, tal como el salón o el comedor.

2.ORGANIZARSE CON RIGUROSIDAD

Hacerse una agenda y respetarla en el día a día para no acumular tareas con retraso. Respetar los plazos y timings. No dejarse distraer por llamadas personales o por visitas imprevistas

3.CUIDAR Y GUARDAR EL CONTACTO CON LOS EQUIPOS Y LA ORGANIZACIÓN.

- Durante los días de teletrabajo, no aislarse de la empresa. Utilizar las herramientas que existen para comunicarse regularmente: chats, videos, mails o, mucho mejor, unas llamadas telefónicas para conectar, dar y recibir información sobre la situación, lo que esta pasando en la oficina, el avance de los objetivos, la estrategia....También para intercambiar algunos momentos de conversación informal, recreando de este modo la función de la “Cámara Café”.
- Esta recomendación es clave para evitar que la persona que teletrabaja tenga la sensación de perderse oportunidades, por el simple hecho de no encontrarse en el mismo lugar donde se toman las decisiones. También es importante para mantener el compromiso y un vínculo vivo con la empresa y los compañeros.



4.CUIDAR Y GUARDAR EL CONTACTO CON LOS EQUIPOS Y LA ORGANIZACIÓN.



- Usando las nuevas tecnologías. También interesándose a otras formas de funcionamiento.
- Comprometiéndose con la Empresa y sus objetivos.
- Adoptando una actitud autónoma y proactiva.
- Aportando su propia visión a la organización.

¿QUÉ PARTE CORRESPONDE A LAS ORGANIZACIONES PARA ASENTAR EL TELETRABAJO?

Ciertas medidas ya parecen adecuadas en esta transición

Renunciar al control *in situ* y crear un clima de confianza

- Tener en cuenta que una de las sorpresas muy positivas de esta experiencia ha sido que, mayoritariamente, en este contexto inesperado, los trabajadores han demostrado ser responsables y hacer bien su trabajo.
- Para la organización establecer por consenso las modalidades y nuevos términos del trabajo.
- Para los directivos promover el trabajo colaborativo y ser parte del equipo.

Favorecer el uso de las nuevas herramientas y tecnologías

- Facilitar a los teletrabajadores los equipos, herramientas y medios necesarios para cumplir con su actividad. Asegurar el mantenimiento.
- Formar a los menos familiarizados con estas herramientas.
- Formar los directivos e iniciar a los empleados a los Métodos Ágiles y a la Gestión del Cambio
- Incentivar el trabajo por objetivos.

Escuchar los sentimientos de los empleados Manifestar empatía

- Hablar con los colaboradores y recoger comentarios sobre sus experiencias del confinamiento y del Teletrabajo para identificar los posibles ajustes que se deberán realizar en el futuro:
 - ¿Cómo fue su experiencia? ¿Encontraron dificultades?
 - Su valoración global: lo que les gusto y no les gusto
 - Sus expectativas y deseos cara al futuro?.....

Como hemos visto, el Teletrabajo ha generado un nuevo tipo de management mucho más centrado en una cultura de la confianza y de la autonomía de los colaboradores. ¿Cómo encontrar un buen equilibrio entre estos dos conceptos? Presentamos aquí algunas pautas.

1.IDENTIFICAR LO QUE ESTA EN JUEGO EN EL MANAGEMENT EN REMOTO

Será necesario:

- Adaptar la organización al trabajo en remoto (seguimiento de los proyectos /Apoyo / Comunicación interna...)
- Adaptar el management a un estilo horizontal y participativo.
- Adaptar las relaciones de trabajo para conservar/crear equipos involucrados en su misión, que trabajan de forma colaborativa y que se mueven en un clima de confianza.
- Aprender a interactuar con stakeholders diversos (proveedores, empresas internacionales, equipos ubicados en distintas areas...) que utilizan procedimientos distintos de trabajo-

2.UTILIZAR HERRAMIENTAS ADAPTADAS A LOS TELETRABAJADORES

Existen muchas herramientas para comunicar a distancia. El reto será utilizar la buena herramienta para cada ocasión y momento

- Llamadas telefónicas para un contacto directo , siempre más cálido, rápido y operativo.
- Correo electrónico para temas sencillos de explicar por escrito, que demandan respuestas breves o que necesitan estar validadas.
- Reuniones y conferencias a través de plataformas on line o de video-conferencias para asuntos más complejos que necesitan discusión y concertación.

3. ADAPTAR Y CREAR NUEVOS MODOS DE COMUNICACIÓN EN REMOTO

- Aquí tendrá que intervenir una reflexión creativa para encontrar fórmulas novedosas para que la comunicación interna sea fluida, eficaz y motivadora. De esta comunicación depende en gran parte el éxito de esta nueva forma de funcionamiento organizacional.
- Recordemos que los directivos entrevistados han hablado de su preocupación al respecto, expresando su necesidad de una formación específica sobre el tema y de respuestas a preguntas de tipo: ¿Cómo comunicar en remoto para que los mensajes lleguen y sean integrados por los destinatarios? (esta formación deberá también incluir la escucha activa, porque una comunicación fluida, tal como se entiende actualmente, supone la interactividad).
- Entre las características de esta comunicación, debemos incluir como prioridad la transparencia. Supone que todos los implicados estén informados a la vez.
- Por otra parte, pensando en todos los problemas que han generado en muchos casos la hiperconectividad y la obligación de una disponibilidad constante, es aconsejable estructurar y clarificar las formas de esta comunicación (sin que esto se entienda como un marco rígido). Quiere decir:
 - Determinar espacios horarios en los que los colaboradores deben estar disponibles.
 - Estos espacios no deben irrumpir en la vida privada.
 - Evitar interrupciones demasiado frecuentes y sin objetivo. Establecer una periodicidad.
 - Serán muy apreciados mensajes previos por e-mail, Whatsapp o SMS, recordando la fecha, la hora y el objetivo de la conexión.



4. UTILIZAR EL MANAGEMENT PARTICIPATIVO PARA INVOLUCRAR Y RESPONSABILIZAR A COLABORADORES Y EQUIPOS.

- Esta crisis ha llevado a un replanteamiento de los modelos de management tradicionales, a favor de un estilo que fomente la autonomía, la confianza, la cooperación y contribuya, tanto a la realización de las personas, como al desempeño colectivo de las organizaciones.
- El trabajo colaborativo supone tiempos de intercambios, de discusión. Esto implicara solicitar el conocimiento de los empleados sobre su trabajo y reconocerlo, involucrándoles en la resolución de problemas.

5. PRESERVAR LA INTENSIDAD DEL VINCULO SOCIAL Y DEL SENTIDO DE PERTENENCIA CUANDO LAS PERSONAS TELETRABAJAN.



- Es un tema delicado porque el Sentido de Pertenencia es un estado que se manifiesta dentro de una comunidad, pero que se mide de forma individual. Refiere al grado de identificación y apego del individuo a un grupo de referencia (en este caso a la empresa), a sus características y a sus valores.

- Una de las condiciones de su permanencia es que los empleados tengan oportunidades de mantener el vínculo social y de interactuar entre ellos. Recordemos que muchos de los entrevistados han señalado la pérdida o debilitación de este sentimiento durante el largo confinamiento.

- Luego deben sentirse bien en estas interacciones, sentirse importantes y valorados, tanto por su persona como por su contribución al grupo. Y esto último depende en gran parte de la presencia positiva, de la ayuda y del seguimiento del directivo.

PARA TERMINAR...

- Como ultima conclusión, no podemos por menos que evocar la gran incógnita que se presenta ahora, cuando el Teletrabajo se ha convertido en una realidad para miles de empresas a través del mundo y que todavía no sabemos con certeza lo que nos reserva el próximo futuro:
 - ¿Va a durar el Teletrabajo después de la pandemia?
 - ¿Ha transformado para siempre el Coronavirus la manera de pensar y organizar el trabajo?
 - ¿No se trata más bien de una respuesta improvisada y urgente a una situación de emergencia?
- Todo va a depender de la capacidad de las organizaciones para adaptarse y, sacando partido de esta difícil experiencia, entrar de lleno en la modernidad digital.
- Lo que si es seguro es que sí, el Teletrabajo esta instalado de forma perene y las organizaciones van a tener que implicarse de lleno en una reflexión de fondo sobre sus modalidades, su funcionamiento y sus desarrollos futuros.
- Y no olvidemos que, fieles a nuestra vocación, confiamos plenamente en que todos estos cambios deben ser planteados desde el entusiasmo, la positividad, porque estamos construyendo un nuevo futuro.





ANEXO: VERBATIMS DE LOS ENTREVISTADOS

ARCHIVO: VERBATIMS DE LOS ENTREVISTADOS

“Lo negativo de la experiencia fue la falta de contacto real con tus compañeros. De hecho el reencuentro fue una alegría, una fiesta y sin embargo nos veíamos todos los días en la pantalla”.

“ Se me juntaba la incomodidad, mesa y silla inadecuadas, espacio reducido, con el miedo y la ansiedad que me provocaba la pandemia”.

“El Teletrabajo no es para todo el mundo.. Hacen falta requisitos y buena actitud”

“Han optado por oficinas más pequeñas con puestos flotantes, no atribuidos y, a la vez, más salas de reunión y de formación”.

“Algunos les costó mucho adaptarse, todo fue demasiado rápido, o tenían pisos pequeños. Y hay gente que se encontró realmente muy sola”

“Me costó mucho adaptarme. Tenía miedo a no poder contar con ninguna ayuda”

“Finalmente todo ha salido bien por la actitud de la empresa : trato bueno, cercanía y reconocimiento”

“Al principio fue muy caótico, estar con los niños, con tres ordenadores y problemas con la Wifi. La escolaridad era muy complicada, los profesores tampoco sabían...Tuve un bajón terrible, taquicardias, él tiempo que no paraba de alargarse. tuve que pedir ayuda a mis padres”.

“Si estás sola, confinada y con hijos, la organización es terrible. La mujer está desesperada”

“Fue muy duro para los niños, sobre todo para el pequeño. Le cambio el carácter: nervioso, con rabietas, deprimido.. Volvió a encontrar su alegría de vivir cuando volvió al colegio”

“Mi primera reacción fue el desconcierto,¿Cómo hacerlo? Tuve que adaptarme rápido: herramientas, espacios.. lo tenía todo en una sala acristalada con 130 post-it. Tuve que fotografiarlos todo y meterlos en una herramienta. Fue muy laborioso”

“El cliente me llamo porque pensaba que el equipo era menos eficiente y no era cierto, pero había que demostrarlo”. (Consultor).

ARCHIVO: VERBATIMS DE LOS ENTREVISTADOS

“Miedo en concreto no, pero sí mucho respeto: no nos la vamos a jugar. No queríamos tomar riesgos, sobre todo que mi suegro enfermo, aunque luego se curó”.

“Lo más difícil fue organizarnos para las comidas porque la persona que se encargaba de ello estaba confinada en su casa y nosotros no teníamos tiempo. No queríamos pedir comida porque nos daba miedo que la comida esté contaminada. Al final nos adaptamos. Yo era el único que salía a diario a comprar y a la basura, pero fue difícil” (Pareja de directivos con hijos)

“Lo que si gustaba a los niños es que estábamos todos juntos en casa. Hicieron muchos esfuerzos para adaptarse. Yo les decía que con ellos tenía los mejores compañeros de trabajo”

“Con mi mujer también estuve más cercano porque teníamos más tiempo. Somos muy tranquilos y no tuvimos discusiones salvo en ocasiones, sobre la situación”

“Me muevo menos que antes: yo hacia 11 000 pasos y ahora no más de 2 o 3000. he empeorado mucho en deporte con la pandemia, me cuesta más”.

“He notado que me cuesta menos estar en casa. Antes me agobiaba y ahora no. Si salgo lo agradezco, pero ahora no se me cae la casa encima”



Grupo IMm - Instituto de Gestión del Cambio en Positivo

Cristobal Bordiu, 35,
entreplanta c, Madrid, ES

imm@institutomm.com

+34 914266669