

Abril de 2020

viewpoint

Haciendo frente a la COVID-19... ¿Cómo pueden las multinacionales ayudar a mantener a sus empleados felices y saludables trabajando en casa?

En la mayoría de los países el confinamiento por el coronavirus (COVID-19) ya se extiende al menos un mes —y un periodo aún más largo en los países del Lejano Oriente— y tanto los empresarios como los trabajadores deben adaptarse a la nueva normalidad, creando una rutina basada completamente en el trabajo a distancia desde casa. Si bien se ha escrito mucho sobre cómo mantener la productividad y la salud durante este periodo tan inusual, nunca está de más seguir reflexionando y analizando el bienestar de los empleados. Al fin y al cabo, todos estamos en la misma situación y necesitamos encontrar una nueva rutina saludable para nuestra salud física y mental.

No hay duda de que combatir al coronavirus es uno de los mayores desafíos a los que el mundo se ha enfrentado. Todos los países hacen frente a una presión extrema en sus servicios de salud, los gobiernos modifican sus políticas a diario y todos los miembros de la sociedad tienen que modificar su estilo de vida. Y, por supuesto, las empresas deben ser ágiles y adoptar nuevas formas de operar para proteger la salud de su personal. Trabajar desde casa, antes una excepción, se ha convertido en la regla.

Antes del coronavirus, muchos empleados habrían mostrado una actitud claramente positiva respecto al trabajo desde casa, al suponer no solo una mayor productividad, sino también más tiempo para sí mismos al evitar los desplazamientos diarios al trabajo.

Sin embargo, la percepción es muy diferente cuando no hay opción y es a tiempo

completo y, en muchos casos, sin previo aviso. Con muchos países ahora en situación de confinamiento, de repente el hogar ya no es un anhelado santuario, sino un lugar donde muchos se sienten aislados y atrapados.

Aunque nunca antes ha sido tan importante seguir las recomendaciones gubernamentales y sanitarias y quedarse en casa, esto puede resultar difícil, especialmente cuando se deben hacer malabares para cuidar a los niños y asegurarse que familiares vulnerables y de la tercera edad estén bien, al mismo tiempo que nos mantenemos saludables física y mentalmente.

Sin duda, todo el mundo navega por mares ignotos, entonces ¿qué pueden hacer las empresas para apoyar a sus empleados que trabajan a distancia y cómo lo están sobrellevando los empleados?

Antes del coronavirus, muchos empleados habrían mostrado una actitud claramente positiva respecto al trabajo desde casa, al suponer no solo una mayor productividad, sino también más tiempo para sí mismos al evitar los desplazamientos diarios al trabajo.



Hacer frente al aislamiento

Aunque el distanciamiento social es, por supuesto, necesario para contener la propagación del coronavirus, existe el riesgo de que el distanciamiento y el aislamiento prolongados pueden tener un impacto negativo a largo plazo en la salud. La Administración de Recursos y Servicios de Salud de Estados Unidos¹ advierte de que la soledad puede ser tan perjudicial para la salud como fumar 15 cigarrillos al día, mientras que los sentimientos de aislamiento y soledad pueden aumentar la probabilidad de depresión, hipertensión² y muerte por enfermedad cardíaca³.

Asimismo, la experiencia indica que cuanto más aisladas se sienten las personas, menos probabilidades existen de que se ayuden a sí mismas y a los demás. Por ejemplo, un estudio realizado en Alemania⁴ reveló que, entre un grupo de personas de 60 años o más, el aumento de la soledad estaba asociado a tasas más bajas de vacunación contra la gripe. Un estudio independiente en Taiwán⁵ puso de manifiesto que la sensación de cercanía con los vecinos estaba asociada a la intención de vacunarse o lavarse las manos con más frecuencia.

...la soledad puede ser tan perjudicial para la salud como fumar 15 cigarrillos al día... los sentimientos de aislamiento y soledad pueden aumentar la probabilidad de depresión, hipertensión y muerte por enfermedad cardíaca.

Y un estudio similar⁶ de las tasas de vacunación en Hong Kong tras la pandemia de gripe porcina en 2009 reveló que los distritos con tasas más elevadas de vacunación contaban también con tasas más elevadas de "capital social", esto es una medida del grado en que las personas en una comunidad cuentan con redes sociales y están dispuestas a ayudarse mutuamente.

Estos estudios ponen de relieve la importancia de no dejar que las personas se sientan aisladas. En todo el mundo existen videos de personas que hacen grandes esfuerzos para mantenerse conectadas, ya sea cantando en balcones, organizando clases de ejercicio a distancia o a través de videollamadas a sus seres queridos.



Animar a los empleados a ponerse en contacto (virtualmente cuando sea posible) con familiares de edad avanzada y dedicar tiempo a ayudar a los más necesitados puede contribuir a reducir la ansiedad entre aquellos que están preocupados por sus seres queridos.

Las empresas desempeñan, asimismo, un papel importante, no solo para contribuir a reducir la sensación de aislamiento entre sus trabajadores, sino también para ayudar a la comunidad en general. Animar a los empleados a ponerse en contacto (virtualmente cuando sea posible) con familiares de edad avanzada y dedicar tiempo a ayudar a los más necesitados puede contribuir a reducir la ansiedad entre aquellos que están preocupados por sus seres queridos.

Para aquellas personas que están acostumbradas a interactuar con otras a diario como parte de su vida laboral, el trabajar solas puede hacer que se sientan aisladas. La organización benéfica de salud mental MIND⁷ sugiere que si las personas están preocupadas por la soledad, deberían pensar en lo que pueden hacer para conectarse con los demás. Las empresas podrían permitir que su personal utilice teléfonos y computadoras de la compañía para comunicarse con familiares y amigos si los empleados no disponen de su propio equipo o están preocupados por los costos adicionales de teléfono.

Alentar a los empleados a escuchar podcasts o emisoras de radio durante la jornada laboral también puede ayudar a recrear el ruido al que pueden estar habituados en un entorno de oficina.

Permitir que el personal se ausente para realizar trabajo voluntario (si el tiempo lo permite) o fomentar el voluntariado nocturno y de fin de semana también podría ayudar a los empleados aislados a fijarse una meta y causar "una sensación de euforia y liberación de endorfinas... este efecto se denomina 'sentimiento de exaltación del que ayuda'"⁸. Y cuando se piensa en el impacto positivo que esto tendría en la sociedad en este momento, podría ser excelente para la salud mental de los trabajadores —en el Reino Unido, más de 500.000 personas se inscribieron para ser voluntarios del Servicio Nacional de Salud (NHS, por sus siglas en inglés) en las 24 horas posteriores al lanzamiento del programa—⁹.

Sin embargo, es importante tener en cuenta las recomendaciones de la administración local en lo que respecta a los programas de voluntariado para garantizar que sus empleados permanezcan seguros mientras ayudan a otros.

El voluntariado puede provocar... "una sensación de euforia y liberación de endorfinas... este efecto se denomina 'sentimiento de exaltación del que ayuda'"

Mantenerse sano física y mentalmente

Uno de los retos al trabajar desde casa es saber cuándo dejar de lado el trabajo para comenzar el tiempo propio, ya que el espacio se difumina metafóricamente y físicamente. Un estudio del Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) del Reino Unido descubrió que un tercio del personal creía que trabajar a distancia significaba que no podía desconectarse en su tiempo personal y casi una quinta parte comparó la conexión permanente con la oficina con estar bajo vigilancia.¹⁰

Según Stephanie Russell, catedrática de Educación Corporativa en la Universidad Anglia Ruskin: "Un buen gestor fijará un horario de trabajo razonable, lo que incluye decirle a un empleado cuándo dejar de trabajar, si recibe mucho trabajo fuera del horario."¹¹

Para quienes no suelen o nunca trabajan desde casa, hacerlo puede ser estresante. De acuerdo con Cary Cooper, profesor de Psicología Organizativa y Salud en la escuela de negocios de la Universidad de Manchester, Alliance Manchester Business School, los niveles de ansiedad serán elevados para los empleados que no estén habituados a trabajar desde casa y también se verán agravados por la preocupación por el virus.¹¹

Colaborar con los compañeros

Mantener la colaboración con los compañeros puede resultar complicado cuando se trabaja a distancia, pero cada vez existen más herramientas que permiten un contacto audiovisual regular.

Aunque puede ser tentador llamar simplemente por teléfono a alguien (y quedarse en pijama), ver a los compañeros hace que las personas se sientan mucho más conectadas y sigan considerándose parte del equipo. Stephanie Russell, catedrática

de Educación Corporativa en la Universidad Anglia Ruskin, explica: "la ventaja de la videoconferencia es que puede apreciarse la comunicación no verbal del lenguaje corporal, lo que enriquece cualquier interacción social."¹¹

Glenn Dutcher, catedrático adjunto de la Universidad de Ohio, que ha estudiado los efectos del trabajo a distancia en la creatividad y la productividad, cree que las personas aún necesitan compartir ideas para seguir siendo creativas. Sugiere que los equipos establezcan recordatorios para hablar con colegas, enviar correos electrónicos o realizar videollamadas en determinados momentos del día, asegurándose de que esto se convierta en norma.¹²

Aunque puede ser tentador llamar simplemente por teléfono a alguien (y quedarse en pijama), ver a los compañeros hace que las personas se sientan mucho más conectadas y sigan considerándose parte del equipo.

Algunos consejos para mantenerse sano física y mentalmente mientras trabaja desde casa

- **Si es posible, delimite un espacio de trabajo específico:** le ayudará a evitar distracciones si tiene familia en casa y le permitirá cerrar la puerta cuando termine el trabajo. No instale su espacio de trabajo frente al televisor, pero introduzca algo de ruido de fondo si eso le ayuda a sentirse menos aislado.
- **Ponga el despertador y vístase:** haga una distinción entre lo que se pondría para trabajar y lo que se pondría para una noche frente al televisor. Esto le ayudará a sentirse más presente en su trabajo.
- **Establezca límites para su jornada laboral y organícelos:** es demasiado fácil estar "siempre conectado" cuando no hay distancia física con el lugar de trabajo.
- **Hidrátese y coma bien:** aliméntese adecuadamente. Autocuidarse y mantener el sistema inmunológico saludable es una prioridad en cualquier momento, pero especialmente ahora.
- **Conéctese con sus compañeros:** no espere a una reunión formal para interactuar y use la videollamada en lugar del correo electrónico tanto como sea posible. Los gerentes deben consultar a los equipos regularmente para compartir información y saber si necesitan apoyo y orientación.
- **Trate a su pareja como a su colega:** si su pareja o compañero de piso también trabaja desde casa, trátelos como un compañero durante el día. Tome un café con ellos, almuercen juntos, pero establezca los límites con firmeza. Los auriculares antirruidos pueden ser su mejor aliado.
- **Manténgase activo:** si recibe una llamada, levántese y camine para hacer las pausas físicas que su cuerpo necesita.
- **Respire aire fresco:** salga al jardín, abra la ventana y salga a caminar si las normas gubernamentales lo permiten.
- **Practique algún ejercicio virtual:** existen cientos de cursos de ejercicio en línea pregrabados y en directo. Seguro que encuentra algo que le guste hacer.



¿Reduce el trabajo en casa la productividad y la rotación del personal?

Un estudio de dos años del catedrático de Stanford Nicholas Bloom investigó el impacto en la productividad del trabajo desde casa en la mayor agencia de viajes de China, Ctrip.

Ctrip resultó elegida porque la sede central de Shanghai era extremadamente costosa y porque los empleados tenían que efectuar largos desplazamientos para llegar al trabajo, ya que no podían costear vivir en el centro de la ciudad; lo que también significaba que la rotación de empleados era muy alta.

El estudio dividió a 500 empleados en dos grupos: un grupo de control que seguía trabajando en la sede central de la empresa en Shanghai y un grupo de voluntarios que lo hacían desde casa, que, entre otras condiciones, tenían que haber trabajado en la empresa durante al menos seis meses, disponer de una buena conexión de internet de banda ancha y una habitación separada en su casa para trabajar.

Los resultados del estudio mostraron un aumento de la productividad entre los trabajadores a distancia equivalente a un día completo de trabajo. No llegaban tarde a la oficina, no necesitaban salir temprano, se distraían menos y les resultaba más fácil concentrarse en casa. Hacían descansos más cortos, se tomaban menos tiempo libre y se redujeron los días de ausencia por enfermedad.

Los investigadores descubrieron, asimismo, que la rotación del personal se redujo en un 50 % entre los que trabajaban desde casa.

La compañía ahorró casi \$2.000 por empleado al reducir la cantidad de espacio de oficina que necesitaban. Curiosamente, sin embargo, más de la mitad del grupo de voluntarios cambió de opinión respecto a querer trabajar desde casa el 100 % del tiempo, ya que se sentían demasiado aislados.

Los resultados del estudio mostraron



La rotación del personal se redujo en un 50 %



La empresa ahorró casi \$2.000 por empleado



La productividad se incrementó entre los trabajadores a distancia



La mitad del grupo de voluntarios se sintió demasiado aislado

Cuidar a los niños mientras se trabaja desde casa

Solo en el Reino Unido, hay casi ocho millones de familias³ con al menos un hijo dependiente en el hogar. A partir del lunes 23 de marzo, la gran mayoría de los trabajadores que son padres tienen a sus hijos en casa durante el día, ya que, con algunas excepciones, los centros educativos están cerrados para todos. Los cálculos en los Estados Unidos indican que 54 millones de niños fueron enviados a casa⁴, ya que 45 estados más Washington DC cerraron las escuelas por las próximas semanas. Esto resulta extremadamente difícil para las personas que tienen ahora que hacer malabares entre el trabajo a distancia, ser padres a tiempo completo, maestros de escuela y compañeros de juegos.

En este aspecto, las empresas desempeñan un papel importante. Las empresas podrían ver esto como una oportunidad para anunciar una actualización (aunque sea temporal) de una política de trabajo flexible para los padres, indicándoles que no tienen que respetar el horario tradicional de 9 a 5 al que están acostumbrados, sino que pueden ajustar su horario laboral para poder cuidar a sus hijos. Esto será especialmente importante para los padres de niños pequeños que no pueden quedarse solos ni recurrir a herramientas de aprendizaje digital.



Las empresas podrían ver esto como una oportunidad para anunciar una actualización (aunque sea temporal) de una política de trabajo flexible para los padres, indicándoles que no tienen que respetar el horario tradicional de 9 a 5.

¿Qué depara el futuro?

Si bien no podemos predecir con certeza cuándo comenzará a disminuir la pandemia de COVID-19 y el mundo empezará a volver a la normalidad, puede afirmarse con seguridad que su impacto será duradero. Ya existen muestras de los considerables beneficios ambientales que supone la ausencia de desplazamientos en el mundo. Las imágenes de la NASA muestran la reducción de la contaminación atmosférica en China¹⁵, mientras que los peces regresan a los canales de Venecia ahora sin tráfico de embarcaciones. Dados los beneficios ambientales inmediatos, ¿podrían las

empresas globales comenzar a replantearse sus necesidades de viajes de negocios después de la pandemia?

Este periodo constituye, asimismo, una experiencia interesante para muchas personas que trabajan desde casa. Si bien es posible que las empresas se hayan mostrado reacias a permitir que los empleados trabajen desde casa en el pasado debido a sus temores respecto a los niveles de productividad, esto podría cambiar ahora. Como señala Glenn Dutcher de la Universidad de Ohio¹⁶, “esta es la oportunidad para los empleados que querían

demostrar a sus superiores que podían trabajar a distancia de manera efectiva”. También puede suponer una oportunidad para que las empresas revisen la necesidad de un costoso espacio de oficina y permitan una mayor flexibilidad entre su personal.

...es posible que las empresas se hayan mostrado reacias a permitir que los empleados trabajen desde casa en el pasado debido a sus temores respecto a los niveles de productividad, esto podría cambiar ahora.

Puede afirmarse con seguridad que nunca ha habido un mayor número de personas trabajando desde casa al mismo tiempo. Para muchos, será una experiencia completamente nueva, más complicada debido a la preocupación provocada por el virus y la necesidad de cuidar a los niños o familiares mayores. Las propias empresas se enfrentan, asimismo, a enormes retos para lograr un equilibrio entre la necesidad de mantener la productividad y la confianza y la protección de la salud del personal y los ingresos.

Por supuesto, esta situación sin precedentes nos afecta a todos, pero gracias a la tecnología, la empatía y la flexibilidad, las empresas pueden ayudar a sus empleados a superar los desafíos a los que nos enfrentamos todos.

Este periodo, aunque en gran medida imprevisto y sin duda no deseado, podría terminar siendo uno de los mayores experimentos sociales de nuestras vidas, ya que todo el mundo trata de adaptarse a una “nueva normalidad”. Si bien es preocupante, también constituye una oportunidad para que, tanto las empresas como los empleados, adopten nuevos hábitos positivos y se desprendan de algunos malos hábitos que todos adquirimos en nuestras vidas previas a la COVID-19.

- 1 Anón., Health Resources & Services Administration, <https://www.hrsa.gov/enews/past-issues/2019/january-17/loneliness-epidemic> (consultado en marzo de 2020)
- 2 Hawkey, Louise; Thisted, Ronald; Masi, Christopher, and Caioppo, John, US National Institute of Health, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2841310/> (consultado en marzo de 2020)
- 3 Anón., European Society of Cardiology, <https://www.sciencedaily.com/releases/2018/06/180609124652.htm> (consultado en marzo de 2020)
- 4 Hajek, Andre and Konig, Hans-Helmut, International Journal of Environmental Research & Public Health, <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/24/4978> (consultado en marzo de 2020)
- 5 Anón., US National Institute of Health, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4398366/#pone.0122970.ref009> (consultado en marzo de 2020)
- 6 Lau, Anna; Chi, Iris; Cummins, Robert; Lee, Tatia; L-Chou, Kee & Chung, Lawrence, Journal of Aging and Mental Health, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13607860802380607> (consultado en marzo de 2020)
- 7 Anón., MIND, <https://www.mind.org.uk/information-support/coronavirus-and-your-wellbeing/>, (consultado en marzo de 2020)
- 8 Becca Moran, Free Press Online <https://www.sfreepressonline.com/news/2013/09/23/helpers-high-occurs-for-volunteers/> (consultado en marzo de 2020)
- 9 Simon Murphy, The Guardian <https://www.theguardian.com/world/2020/mar/25/astonishing-170000-people-sign-up-to-be-nhs-volunteers-in-15-hours-coronavirus> (consultado en marzo de 2020)
- 10 Anón., Chartered Institute of Personnel and Development, https://www.cipd.co.uk/Images/employee-outlook_2017-spring_tcm18-21163.pdf, (consultado en marzo de 2020)
- 11 Ed Moisson, FT Ignites, How to cope with prolonged working from home, (consultado en marzo de 2020)
- 12 Cory Stieg, CNBC, <https://www.cnbc.com/2020/03/12/study-how-working-from-home-boosts-and-hurts-productivity-creativity.html> (consultado en marzo de 2020)
- 13 Anón., Office for National Statistics, <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/birthsdeathsandmarriages/families/adhoc/008855familieswithdependentchildrenbynumberofchildren1996to2017>, (consultado en marzo de 2020)
- 14 Dante Chinni, NBC News, <https://www.nbcnews.com/politics/meet-the-press/school-closures-skyrocket-nearly-54-million-students-sent-home-n1165946> (22 de marzo de 2020)
- 15 NASA, Twitter, <https://twitter.com/NASAEarth/status/1235330706827554817>, (publicado el 4 de marzo de 2020)
- 16 Cory Stieg, CNBC, <https://www.cnbc.com/2020/03/12/study-how-working-from-home-boosts-and-hurts-productivity-creativity.html>, (12 de marzo de 2020)

Este documento ha sido elaborado por MAXIS GBN únicamente con fines informativos y no constituye un asesoramiento. MAXIS GBN ha hecho todo lo posible para asegurar que la información contenida en este documento proceda de fuentes fiables, pero no puede garantizar la exactitud o integridad de la misma. La información contenida en este documento puede estar sujeta a cambios en cualquier momento sin previo aviso. Por lo tanto, si deposita su confianza en esta información lo hace estrictamente por su cuenta y riesgo. Este documento es estrictamente privado y confidencial y no debe copiarse, distribuirse ni reproducirse total o parcialmente, ni transmitirse a terceros.

La red de prestaciones globales de MAXIS (la “Red”) es una red de compañías de seguros miembros de MAXIS con licencia local (los “Miembros”) fundada por AXA France Vie, París, Francia (AXA) y Metropolitan Life Insurance Company, Nueva York, NY (MLIC). MAXIS GBN, inscrita en el registro ORIAS con el número I6000513, y con domicilio social en 313, Terrasses de l’Arche, 92 727 Nanterre Cedex, Francia, es un intermediario de seguros y reaseguros que respalda la Red. MAXIS GBN es propiedad conjunta de los afiliados de AXA y MLIC, y no emite pólizas ni ofrece seguros; dichas actividades son llevadas a cabo por los miembros. MAXIS GBN opera en el Reino Unido a través de su establecimiento en dicho país, con domicilio social en 1st Floor, The Monument Building, 11 Monument Street, Londres EC3R 8AF, número de establecimiento BR018216, y en otros países europeos en régimen de libre prestación de servicios. MAXIS GBN opera en EE.UU. a través de MetLife Insurance Brokerage, Inc., con domicilio en 200 Park Avenue, NY, NY, 10166, un agente de seguros con licencia de NY. MLIC es el único miembro autorizado para realizar actividades de seguros en Nueva York. Los demás miembros no están autorizados para ejercer su actividad en Nueva York y las pólizas y contratos que emitan no han sido aprobados por el Superintendente de Servicios Financieros de Nueva York, y no están protegidos por el fondo de garantía del estado de Nueva York, ni están sujetos a las leyes de dicho Estado. MAR00591/0420