

Junio de 2020

viewpoint

COVID-19 y la psicología del cambio ¿Cómo nos adaptamos en un momento de tanta disrupción?

Enfrentar el cambio siempre ha sido un desafío para algunos, especialmente en lo que respecta a nuestra vida laboral. Pero la pandemia de COVID-19 ha hecho que miles de millones de personas en todo el mundo hayan tenido que adaptarse, muy rápidamente, a patrones sociales y laborales radicalmente diferentes. El cambio y la incertidumbre se han convertido en la “nueva normalidad”.

Donde antes había viajes diarios al trabajo, entornos de oficina ajetreados, eventos sociales habituales del equipo, almuerzos con colegas, viajes de negocios, conferencias y reuniones cara a cara con los clientes, ahora, para muchos de nosotros, esto ha sido reemplazado -y reemplazado en cuestión de días- por computadoras portátiles sobre la mesas, reuniones virtuales, patrones de trabajo dislocados, una pausa en la actividad comercial y los viajes al trabajo que se pueden medir en metros en lugar de millas. Muchos empleados tienen que trabajar a tiempo completo y también fungir como maestros, y todo esto se ha mantenido por el tiempo suficiente para que formemos nuevos hábitos arraigados.

Y ya sea que sus empleados sientan que estos nuevos patrones y hábitos son una experiencia positiva o negativa, siguen siendo un gran cambio y afrontar esta situación requiere resiliencia. Pronto podremos esperar más alteraciones a medida que regresemos a otro “normal” actualmente desconocido, aunque al menos podamos suponer que estos cambios llegarán a un ritmo más moderado.



“...ya sea que sus empleados sientan que estos nuevos patrones y hábitos son una experiencia positiva o negativa, siguen siendo un gran cambio y afrontar esta situación requiere resiliencia”

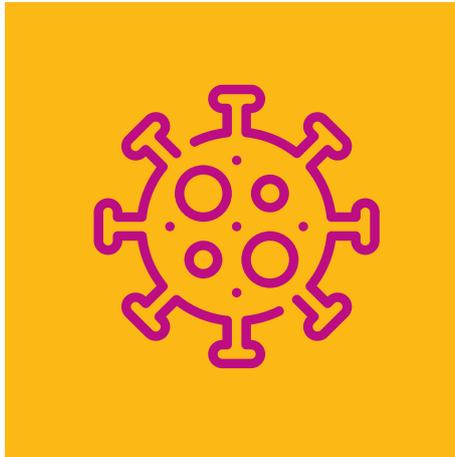


Haciendo frente al cambio en el mundo del COVID-19

No es de extrañar que un trastorno tan profundo - agravado por nuestros temores sobre la seguridad de seres queridos y amigos, así como la resiliencia de las economías nacionales y familiares - haya tenido un impacto en la salud mental y el bienestar de millones de personas. El Foro Económico Mundial recientemente reveló que los casos de enfermedad mental aumentaron un 20 % en India desde que el país entró en confinamiento preventivo¹

Del mismo modo, en un ejemplo extremo pero notable, se informó en el Reino Unido que en tan solo tres semanas más de medio millón de personas habían accedido a un sitio web de prevención del suicidio creado por una organización benéfica británica. Zero Suicide Alliance, una colaboración de fideicomisos, organizaciones benéficas, empresas e individuos del Servicio Nacional de Salud (NHS, por su sigla en inglés), reveló que 503.000 personas habían completado su curso en línea.²

“...en el Reino Unido en tan solo tres semanas más de medio millón de personas habían accedido a un sitio web de prevención del suicidio creado por una organización benéfica británica”



En un reciente seminario web, Andrew Davies, Funcionario Ejecutivo Principal de ICAS World, un proveedor de programas globales de asistencia para empleados (EAP, por su sigla en inglés), dijo: “Trabajar desde casa ha sido un beneficio para empleados muy solicitado durante más de una década, algo que se ha visto como un enfoque positivo, menos estresante y maduro del trabajo. Pero en un entorno previo al COVID-19 era una elección y ahora no lo es. Como tal, muchas personas, y las empresas para las que trabajan, reconocen ahora que no es una buena opción para todos. A muchas personas les gusta trabajar en un entorno de oficina: disfrutaban del murmullo, el chat y la camaradería. Para estas personas, trabajar desde casa puede ser duro para la salud mental.”³

Por otro lado, a muchas personas que no estaban seguras de querer trabajar desde casa, les ha ido muy bien.

Sin embargo, el desafío del cambio causado por la pandemia de COVID-19 no solo implica un cambio temporal hacia un mayor nivel de trabajo desde casa. Cuando las restricciones empiecen a aliviarse, el retorno a la oficina y la necesidad de reaclimatarse a una cultura de trabajo tradicional de “9 a 5” pueden resultar igualmente difíciles. Esta época de distanciamiento social y trabajo desde casa han fomentado nuevos hábitos que tendrán que desformarse de nuevo. Una vez más, la gente tendrá que acostumbrarse a los desplazamientos, al aumento de los gastos y a menos tiempo para sí mismo, un cambio que podría no ser bien recibido por todos.



Además, los cambios estructurales y la tecnología digital podrían significar que muchas personas nunca vuelvan a la antigua “normalidad”. En un artículo reciente, Jes Staley, Funcionario Ejecutivo Principal del grupo bancario Barclays, dijo: “La noción de poner a 7.000 personas en un edificio puede ser cosa del pasado.”⁴

Sin embargo, el cambiar permanentemente al trabajo desde casa podría representar un reto para las empresas, ¿es una buena estrategia para atraer y retener a los mejores talentos? ¿Es prudente? Las pruebas indican que los empleados más jóvenes no están satisfechos con la situación actual: desean flexibilidad, pero también necesitan la interacción social del trabajo. Y la oportunidad de impresionar y progresar puede ser difícil cuando eres un colega virtual. Lograr el equilibrio adecuado para satisfacer las diferentes necesidades de los empleados será fundamental.

Los gigantes tecnológicos Twitter y Square anunciaron que todos los empleados tendrán la opción de trabajar desde su casa para siempre, lo que hizo temblar a los sectores empresariales que luchan por decidir cómo y cuándo reabrir sus oficinas.⁵

“...el retorno a la oficina y la necesidad de reaclimatarse a una cultura de trabajo tradicional de “9 a 5” pueden resultar igualmente difíciles”.

¿Cómo pueden los empresarios ayudar a su personal a hacer frente al cambio?

Sea cual sea el futuro, vale la pena que las empresas consideren cómo pueden ayudar a los empleados a enfrentar y manejar las enormes presiones que pueden venir con el cambio, especialmente cambios tan completos como el tipo que la mayoría de nosotros hemos experimentado en los últimos meses. ¿Cómo pueden ayudar a su personal a prepararse para regresar al trabajo cuando el mundo se mueve lentamente hacia un futuro normal, sea cual sea? ¿Y los beneficios para los empleados deben adaptarse a un mundo en el que la normalidad ahora significa cosas diferentes para los diferentes trabajadores?

“El 28 % de los empleadores del Reino Unido... dijeron que habían tomado medidas para medir la ansiedad de los empleados durante el confinamiento por COVID-19”.

Entender estas presiones, operar un entorno de trabajo más flexible y comunicarse regularmente con los empleados son importantes para ayudarlos a manejar el cambio. Centrarse en el bienestar y la salud mental mediante la aplicación y la comunicación de programas de asistencia a los empleados (EAP, por su sigla en inglés) y soluciones y servicios tecnológicos se ha convertido en un elemento crucial para el cuidado de los empleados.

Los empresarios ya han tomado medidas. El 28 % de los empleadores del Reino Unido encuestados por Willis Towers Watson dijeron que habían medido la ansiedad de los empleados durante el confinamiento por COVID-19, el 39 % ha proporcionado, o ampliado, el acceso a telemedicina y el 7 % dijo que facilitará el acceso a las pruebas de COVID-19.⁶

Al hablar sobre la encuesta, Kevin Newman, director ejecutivo de Willis Towers Watson UK Health & Benefits, dijo: “La mayoría de los elementos del programa de prestaciones para empleados de una empresa seguirán prestando un buen servicio a sus empleados si la importancia se comunica eficazmente.

En tiempos de estrés e incertidumbre, los programas de asistencia a los empleados y los servicios de salud mental se vuelven aún más importantes y los empleados que no han utilizado estos servicios en el pasado tal vez necesiten que se les recuerde que las empresas a menudo tienen una red de valiosos servicios de apoyo a disposición de los empleados”.

Añadió: “La pandemia de COVID-19 provocará grandes cambios en los programas de prestaciones para empleados. En algún momento, es probable que la mayoría de las empresas miren lo que actualmente les ofrecen a los empleados y se pregunten: ¿siguen siendo relevantes estos beneficios y el equilibrio sigue siendo el adecuado para el nuevo entorno laboral?”⁶

Cambios que los empleadores están haciendo en los programas de beneficios para empleados de acuerdo con el estudio WTW.⁶



42% de las empresas han realizado, o están planeando hacer, cambios considerables en sus programas de beneficios.

Las principales prioridades para mejorar los beneficios incluyen:

- programas de bienestar (**60%**)
- servicios de salud mental y manejo del estrés (**58%**)
- beneficios voluntarios (**23%**)
- políticas de licencias anuales (**26%**)



44% de los empleadores esperan que los costos de las ausencias por enfermedad aumenten.

25% esperan un aumento en los costos de atención médica y Protección de ingresos grupales, y **37%** planean revisar la forma en que se diseñan sus planes de beneficios médicos



61% piensan que la comunicación de beneficios y programas de bienestar será una prioridad principal este año.



El **79%** quiere crear conciencia sobre los programas de asistencia a los empleados y el **65%** quiere destacar sus servicios de salud mental en línea



COVID-19 y salud mental

El vínculo entre COVID-19 y la salud mental parece innegable. Una encuesta en Estados Unidos reveló que casi el 70 % de los trabajadores dijeron que la pandemia de COVID-19 ha sido el momento más estresante de sus carreras. En un estudio aparte de 2.700 empleados globales, más del 40 % dijo que su salud mental había disminuido desde el brote.

Según la Harvard Business Review, “los líderes empresariales deberían considerar esto como un problema grave. Las condiciones de salud mental no abordadas cuestan a las empresas americanas casi 17 mil millones de dólares al año en pérdidas de productividad. En lo que atañe a la contratación y la retención, los empleados más jóvenes exigen especialmente cambios: el 50 % de los *millennials* y el 75 % de los empleados de la Generación Z han dejado un puesto anterior para preservar su salud mental, en comparación con el 34 % de la población en general. Esperamos que estos números aumenten por causa del COVID-19”.

“A medida que las compañías continúan haciendo frente al brote de COVID-19 y planifican regresar a la oficina, aquellos que tienen grupos de recursos para la salud mental [Employee Resource Groups, ERG] efectivos, como parte de una estrategia de salud mental más amplia, verán un mayor compromiso, mayor productividad y menos casos de agotamiento laboral”.

Un enfoque digital pero humano

La pandemia de COVID-19 ha probado al máximo la eficacia de la tecnología moderna y, en su mayoría, la tecnología ha manejado la crisis extremadamente bien. Pensemos cómo los servicios de conferencias basados en la web se han convertido en los principales recursos para las interacciones comerciales y sociales. En muchos sentidos, la crisis ha consolidado aún más el papel que la tecnología juega en todos los aspectos de nuestras vidas y un gran número de personas dicen sentirse más conectados que nunca.

En un estudio reciente de Aon, cuando se le preguntó cómo la experiencia de responder al COVID-19 podría cambiar las estrategias futuras de la fuerza laboral, el 44 % de las empresas en Norteamérica esperan que sus agendas de transformación digital se aceleren después de su respuesta inicial al COVID-19. El 83 % de las empresas dijeron que anticipan su exploración de diferentes modelos de trabajo, como la ampliación del trabajo desde casa y el aumento de los enfoques de horarios flexibles, también se acelerarán.⁸

Pero las tecnologías sofisticadas no deberían reemplazar un enfoque humano centrado en los empleados. La tecnología debe permitir a los empresarios mantener la comunicación y mostrar

a sus empleados que su bienestar mental y físico es importante para el éxito de su empresa.

“El 83 % de las empresas dijeron que anticipan que se acelerará la exploración de diferentes modelos de trabajo, como la ampliación del trabajo desde casa y el aumento de los enfoques de horarios flexibles...”

Es probable que las empresas que adopten este enfoque consideren diversas maneras de limitar el estrés de los empleados y promover el bienestar. Es fundamental una comunicación clara y directa, así como un enfoque flexible que respete los compromisos personales de las personas (como los niños). Ofrecer apoyo para el bienestar físico y mental, a través, por ejemplo, de los programas de asistencia al empleado (EAP, por su sigla en inglés), se ha convertido en una poderosa herramienta para interactuar con los empleados y priorizar su bienestar. Y, por supuesto, adoptar un enfoque con paciencia. Las empresas deben entender que a algunos miembros del personal les puede resultar muy difícil introducir el cambio al inicio del confinamiento, y viceversa.

Como dijo Andrew Davies, Funcionario Ejecutivo Principal de ICAS World: “Las personas tienen una gran capacidad para manejar el estrés. Nos

recuperamos en el entorno adecuado. Por lo que resulta vital generar resiliencia en ellos. En el mundo del COVID-19, todos nos hemos visto afectados, pero todos nos hemos visto afectados de manera diferente. Y aunque la tecnología nos ha permitido trabajar, en muchos aspectos el trabajo es más difícil de gestionar, incluida la capacidad de desconectarse.

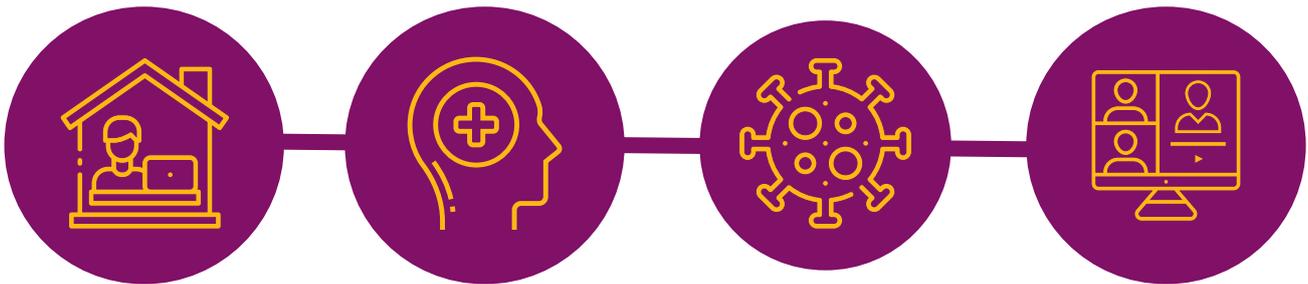
“De acuerdo al modelo simple del estrés, el cambio siempre es estresante. Los empresarios y empleados deben preguntarse: ¿tengo recursos para hacer frente a esto? ¿Cuál es el sistema de apoyo? Si tengo los recursos, puedo sobrellevarlo; si no los tengo, la respuesta fisiológica puede llegar a ser bastante difícil”³

“Ofrecer apoyo para el bienestar físico y mental, a través, por ejemplo, de los programas de asistencia al empleado (EAP, por su sigla en inglés), se ha convertido en una forma poderosa de interactuar con los empleados y priorizar su bienestar”.

Nadie sabe muy bien que es lo que viene, pero podemos suponer con seguridad que, para muchas personas, la vida laboral nunca será igual que antes.

La “normalidad futura” tal vez ofrezca más libertad y flexibilidad a los empleados para crear un horario que funcione mejor con su vida personal. La independencia de la ubicación, los turnos que se ajusten al cuidado de los niños y no dedicar horas y dinero desplazándose al trabajo podrían dar lugar a una fuerza laboral más feliz, mentalmente más saludable y más productiva. Pero la pandemia de COVID-19 ha demostrado que, dondequiera que se encuentren sus empleados o en qué turnos trabajen, las herramientas de salud mental son un complemento importante para cualquier programa de beneficios.

Lo que sí sabemos es que, como empleador global, necesita estar preparado para aceptar lo que venga y hacer que funcione tanto para su organización como para sus empleados, estén donde estén, no es tarea fácil. Y será fundamental tener un ojo tanto en el bienestar mental, como en la resiliencia y las expectativas de sus empleados.



- 1 Ashwin Naik, Foro Económico Mundial <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/indias-lockdown-ends-mental-health-crisis-beginning/> (obtenido en mayo de 2020)
- 2 Simon Murphy, The Guardian <https://www.theguardian.com/society/2020/may/18/half-a-million-access-uk-suicide-prevention-training-amid-covid-19-warnings-nhs> (obtenido en mayo de 2020)
- 3 Maintaining your mental wellbeing while working at home, Andrew Davies, ICAS World, 15 de mayo de 2020, organizado por MAXIS GBN
- 4 Daniel Thomas, Stephen Morris y Andrew Edgecliffe-Johnson, Financial Times <https://www.ft.com/content/1b304300-0756-4774-9263-c97958e0054d> (obtenido en mayo de 2020)
- 5 Dana Brownlee, Forbes <https://www.forbes.com/sites/danabrownlee/2020/05/18/twitter-square-announced-work-from-home-forever-option-what-are-the-risks/> (obtenido en mayo de 2020)
- 6 Anon, Willis Towers Watson <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/News/2020/05/two-in-five-uk-companies-are-changing-their-employee-benefit-programmes-due-to-covid-19> (obtenido en mayo de 2020)
- 7 Jen Porter, Bernie Wong, Kelly Greenwood, Harvard Business Review <https://hbr.org/2020/05/how-to-form-a-mental-health-employee-resource-group> (obtenido May 2020)
- 8 Anon, Aon <https://aon.mediaroom.com/2020-04-22-North-America-Aon-Survey-Reports-Companies-Accelerate-Workforce-Compensation-and-Benefits-Changes-in-Response-to-COVID-19> (obtenido en mayo 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 16000513, 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. MAR00639/0620.