

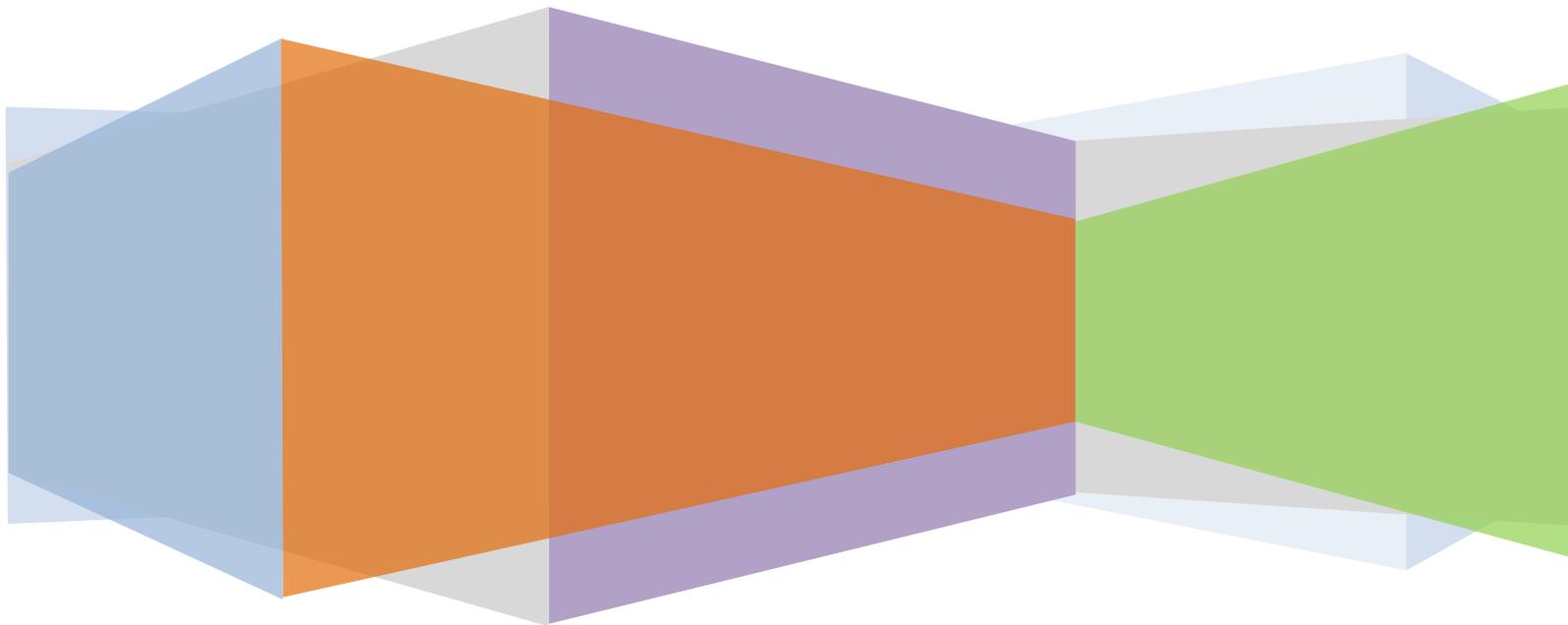


Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# Infome común

## Focus Group





## Socios

---



GrowthCoop (España)



CPIP (Rumanía)



Orange Hill (Polonia)



INDEPCIE (España)



LUV (Eslovenia)



I&F (Irlanda)

## Código del proyecto

---

2020-1-SI01-KA204-075961



# Índice

---

1. El proyecto SNAIL .....	4
2. Contexto .....	5
3. Perfiles de los participantes .....	6
4. Análisis de los resultados.....	7
5. Conclusiones nacionales.....	20
6. Resumen .....	24



# 1 El proyecto SNAIL

---

Hoy en día el ritmo de trabajo frenético está a la orden del día y la multitarea se considera una gran habilidad. Sin embargo, la idea de ser más eficiente al realizar más de una tarea a la vez es solo una ilusión. Está demostrado que realizar más de una tarea a la vez disminuye la productividad y la concentración y aumenta la probabilidad de cometer errores y de sufrir estrés y ansiedad en el trabajo. Por eso hay que encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y ahí es donde cobra importancia el movimiento slow.

El **movimiento lento** comenzó en Italia en 1986 con el movimiento de la comida lenta que defendía la importancia de la calidad, la sencillez y el placer. Empezó como respuesta a la creciente popularidad de la comida rápida con el objetivo de volver a nuestras raíces y olvidar las prisas y la falta de tiempo que imperan en la vida moderna actual. El concepto slow se expandió a otros ámbitos y hoy podemos encontrar conceptos como slow fashion (moda lenta), slow home (hogar lento) y slow life (vida lenta). Estos conceptos también han llegado al mundo del trabajo donde se habla de slow business (negocio lento), slow management (gestión lenta) y el aspecto más importante en el marco de este proyecto: **slow work**. El objetivo común de todos estos conceptos es hacernos más conscientes del uso de nuestro tiempo y ayudarnos a darnos cuenta de que no necesitamos llenar cada hora de nuestro día con actividades frenéticas.

**SNAIL** (Slow, Necessary and Improves the Level, cuyo significado en español es: lento, necesario y mejora el nivel) se basa en la idea de conseguir más y ser más productivo trabajando con calma y dedicación, prestando atención a los detalles y disfrutando del proceso creativo.

La filosofía de SNAIL está vinculada a la introducción de la **inteligencia emocional (IE)**, la **flexibilidad cognitiva** y el **desarrollo de habilidades blandas** en el mundo laboral. Es decir, aquellas habilidades blandas que el mercado laboral demanda hoy en día y que serán básicas tanto para los trabajadores como para las empresas, organizaciones y emprendedores en la próxima década. SNAIL **tiene un doble foco, se centra tanto en el trabajador como en el producto final**. Para las empresas que siguen esta filosofía lo más importante es aumentar el nivel de motivación y creatividad de sus empleados para que la productividad sea mayor y las posibilidades de empleo a largo plazo sean mejores. Al mismo tiempo consiguen que los clientes estén más contentos que si ofrecen un producto en gran cantidad pero de menor calidad. SNAIL apuesta por proyectos y productos realizados con la máxima dedicación, pensando en más beneficios para las empresas y en empleos más estables pero también en establecer relaciones profesionales a largo plazo.

El objetivo de SNAIL es aportar los beneficios del trabajo lento en la forma de trabajar y la productividad de las empresas y sus empleados.



## 2 Contexto

---

El objetivo de los grupos de discusión era analizar con los expertos los resultados obtenidos en el State of the Art en cada país asociado. Estos resultados se incluyeron en los informes nacionales y se recopilaron en el informe común. El objetivo principal era investigar las experiencias, actitudes, sentimientos, opiniones y reacciones de los participantes con respecto al concepto de la flexibilidad cognitiva y conductual en el lugar de trabajo.

En los grupos de discusión se abordaron las siguientes cuestiones que afectan al ritmo de trabajo y las consecuencias de falta de productividad y estrés mental en los empleados:

- Equilibrio saludable entre los retos empresariales y las necesidades personales.
- Estructura de la jornada laboral. Pausas, rutinas...
- La multitarea y la toma de decisiones.
- La gestión del tiempo en el centro del trabajo. Distribución entre tareas complejas y sencillas.
- El arte de delegar frente a la tentación de hacerlo todo.

También se mencionaron otros aspectos importantes:

- La filosofía lenta y la salud mental
- Riesgos físicos y personales del trabajo rápido
- Efectos negativos en la empresa
- Falta de organización basada en una visión clara y declarada
- El culto a la velocidad: ¿Más es más? ¿Más rápido es mejor?

Algunas de las sesiones de los grupos de discusión se celebraron en persona con un moderador (CPIP y LUV), también hubo entrevistas individuales con personas que no pudieron asistir a la reunión (CPIP), reuniones en línea (I&F y Orange Hill) y formularios de Google (Indepcie).

Las sesiones de los grupos de discusión realizadas en los distintos países siguieron los mismos pasos. En primer lugar, los participantes se presentaron. A continuación, se les presentó el proyecto SNAIL (el tema del proyecto, sus objetivos y los grupos a los que va dirigido), así como los resultados de las actividades anteriores. Más tarde, se les plantearon las preguntas que figuran a continuación y se les presentó una lista de enemigos del ritmo de trabajo.

Este cuestionario se tomó como punto de partida para fomentar el debate:

- 1. ¿Qué opina del concepto slow work?**
- 2. ¿Es consciente de haber sufrido los efectos de un ritmo de trabajo inadecuado?**
- 3. En caso afirmativo, ¿puede dar un ejemplo concreto?**



4. **¿Cómo cree que se puede mejorar esta situación?**
5. **¿Qué estrategias ha puesto en práctica o podría poner en práctica para mejorar su enfoque del trabajo?**
6. **¿Delega adecuadamente? Si no lo hace, ¿qué impacto ha tenido en su rendimiento y en el de la organización?**

También se presentaron a los participantes los principales enemigos de la gestión del ritmo de trabajo:

1. **Las distracciones y el desorden**
2. **La gestión del tiempo**
3. **Equilibrio emocional**
4. **Miedo a decir no**
5. **Evitar la delegación**
6. **El estrés y la falta de relajación**
7. **La baja autoestima**
8. **La concentración y el establecimiento de prioridades**
9. **El desarrollo de hábitos y rutinas**
10. **La falta de organización/planificación personal**
11. **El desconocimiento de la multitarea como sistema**
12. **¿Algún otro?**

## 3 Perfiles de los participantes

---

El grupo de discusión llevado a cabo por **CPIP** estaba compuesto por empresarios, directores de recursos humanos y formadores y facilitadores (que trabajan con personas en la orientación profesional y el rendimiento laboral). Los participantes en el grupo dirigido por **Orange Hill** incluían empresarios, directivos, CEOs, especialistas en recursos humanos, un orientador profesional y expertos/formadores. Los expertos que participaron en el grupo llevado a cabo por **LUV** fueron un empresario y un antiguo CEO de una importante empresa eslovena, el director de la biblioteca municipal, un director de recursos humanos de una corporación global, un director de recursos humanos que trabaja en el sector público, un orientador profesional y consejero que trabaja en el sector público, un experto en movilidad profesional y psicólogo organizacional y un facilitador. Los participantes del grupo de **I&F** procedían de las áreas de emprendimiento, gestión, CEOs, ventas, gestión de recursos humanos, formación y facilitación. Los expertos del grupo de **Indepcie** eran una restauradora de arte, un consultor de gestión empresarial, un jefe de servicio que trabaja en el sector público, tres psicólogos, dos profesores de psicología y una guía turística.



## 4 Análisis de los resultados

---

- **¿Qué opina del concepto del trabajo lento?**

La mayoría de los participantes están de acuerdo en que implementar el slow work es necesario. Los participantes en el grupo de Orange Hill piensan que el concepto de slow work o slow management promueve la autenticidad, la sensibilidad y la atención. Según ellos *SLOW no es una cuestión de productividad, sino de construir relaciones, aprender juntos y transferir valores.*

En Eslovenia, los expertos tienen la misma opinión. Creen que *utilizar el tiempo de forma más significativa y productiva, así como dedicar la energía a centrarse en tareas individuales, es un enfoque necesario que influye enormemente en un equilibrio más saludable entre la vida laboral y la personal. Se necesita un enfoque más centrado y consciente del trabajo que se refleje en mejores resultados, menos errores y menor necesidad de comprobar y revisar las tareas varias veces antes de terminarlas.* Piensan que un trabajo más lento redundaría en una mayor calidad del trabajo realizado y en un mayor bienestar de los empleados y, por tanto, en un menor riesgo de enfermedades relacionadas con un ritmo de vida acelerado.

En Irlanda, los expertos creen que las personas pueden utilizar su tiempo de forma más significativa y productiva *mediante pausas controladas y centrando su energía en tareas individuales.* Hablaron de cómo muchas personas piensan que su autoestima está ligada a su trabajo por lo que un enfoque diferente del trabajo puede tener una gran influencia en la calidad de vida de las personas. Además, el slow work *crearía más espacio para considerar soluciones nuevas y más creativas a nuestros retos diarios.* Algunos participantes en el grupo de discusión de CPIP piensan que el *slow work está estrechamente relacionado con la confianza de los empresarios en los empleados.*

Los participantes españoles añadieron que la implantación del slow work *es la mejor manera de ser más productivo y eficiente y de evitar el estrés y los problemas relacionados con él, y que un ritmo de trabajo más lento mejora la concentración, la creatividad y el bienestar en el lugar de trabajo.*

Los participantes eslovenos hicieron algunos comentarios sobre la connotación negativa de la palabra slow, pero como dijeron los expertos de Polonia: *SLOW tienen que ver con la autenticidad, el mindfulness, la escucha, la elección de soluciones que pueden ser buenas pero que son más duraderas, y no la búsqueda de sustitutos.* Creen que las personas no deben tener en cuenta únicamente la eficiencia. Sin embargo, están de acuerdo en que el concepto de slow work no es para todo el mundo. Los directivos de algunas empresas argumentan que no pueden disminuir la velocidad porque quieren aumentar la productividad y es contradictorio. Los participantes rumanos están de acuerdo en que es



importante saber cómo implementar el slow work y no desviarse del plan inicial. Creen que este concepto sería adoptado por directivos y empresarios de mentalidad abierta.

Los expertos de Eslovenia creen que la esperada rapidez de respuesta conduce a la competitividad ya que la tecnología que se utiliza hoy en día *hace que todos sintamos que tenemos que trabajar rápido*. Por lo tanto, las personas cometen errores. Un responsable de recursos humanos en una empresa manufacturera señaló que en ese ámbito no se puede evitar el trabajo rápido. No obstante, el automatismo en la fabricación facilita la prevención de errores y permite más pausas cortas para que los empleados se tomen un descanso. Como resultado, se concentran mejor y cometen menos errores. En la gestión, las personas tienen muchas tareas que realizar, pero pueden priorizar. Otro responsable de recursos humanos opina que en los ámbitos administrativo, financiero o de elaboración de informes, el slow work *es difícil de seguir porque a los empresarios no les interesa*.

Uno de los participantes españoles opina que, si bien es cierto que existen enfermedades relacionadas con un ritmo de trabajo rápido, es una cuestión de gestión y responsabilidad personal.

Sin embargo, la conclusión eslovena se aplicaría a la opinión general que es que *la sociedad necesita nuevos enfoques para sufrir un menor impacto de los riesgos físicos y personales del trabajo rápido y así liberar a la empresa de los efectos negativos de este tipo de trabajo*.

- **¿Es consciente de haber sufrido los efectos de un ritmo de trabajo inadecuado?**

Los participantes de Rumanía afirmaron que existe una confusión entre reto y estrés debido al inadecuado ritmo de trabajo. Mencionaron que la presión es inevitable debido a las exigencias del entorno laboral actual y, aunque conocen la teoría del slow work, coincidieron en que en la práctica es difícil aceptarla. Creen que esto sucede debido a la idea impuesta en el mercado de que los beneficios muestran las cualidades y el potencial de una empresa a pesar de que eso va en contra del bienestar de los empleados.

En Polonia, la mayoría de los entrevistados admiten que trabajan demasiado rápido y realizan muchas tareas al día.

En el caso de Eslovenia, 6 de los 7 participantes se han visto afectados por un ritmo de trabajo inadecuado o conocen a alguien que lo ha hecho. Los miembros del grupo de discusión piensan que es muy importante controlarse a sí mismos y a la situación, pero que los empleados necesitan conocimientos y métodos, los cuales normalmente faltan en la mayoría de las empresas. Uno de los problemas es que los empleados de ese país están más preocupados por las enfermedades graves que por su salud psicológica y física.

Los miembros del grupo de discusión irlandés consideran que tener un ritmo de trabajo adecuado es primordial para tener una salud mental equilibrada. Mencionaron que, dado



que el trabajador medio está más ocupado que nunca, el agotamiento es cada vez más común y el slow work es más relevante que nunca. Sin embargo, es un reto ponerlo en práctica. Creen que un ritmo de trabajo inadecuado es el principal factor de depresión. Refuerzan la idea mencionando investigaciones que han demostrado un aumento gradual de la ansiedad y la depresión y un descenso gradual de la moral a mitad que se trabaja más rápido. No es sorprendente que el 40% de las discapacidades en Irlanda estén causadas por la salud mental. Lo que sí es sorprendente es que solo se le destine el 6% del presupuesto sanitario. Como dijeron los participantes del grupo de discusión: hay una desconexión total entre la magnitud del problema y los recursos existentes para afrontarlo.

En España, la mayoría de los encuestados afirman que no han sufrido efectos negativos debido a un ritmo de trabajo inadecuado. Sin embargo, admiten que estos efectos negativos existen. La mayoría de los participantes son expertos en el campo de la psicología y es posible que sepan cómo tratar estos efectos negativos y cómo detectarlos en otros trabajadores.

Algo interesante que mencionaron los expertos de Irlanda y España es que el slow work se considera improductivo. En Irlanda mencionaron que *los empleados que hacen más de una tarea a la vez piensan que los demás son perezosos* mientras que en España uno de los expertos dijo que *algunos trabajadores asocian el estrés y la ansiedad con ser más eficientes y mejores trabajadores*. Los participantes en el grupo de discusión de CPIP piensan que el principal enemigo hoy en día es que los empleados no abandonan este pensamiento erróneo.

- **En caso afirmativo, ¿puede dar un ejemplo concreto?**

Los participantes rumanos mencionaron los siguientes ejemplos:

- En una empresa de relaciones públicas/publicidad, los empleados se rindieron y dimitieron debido a la gran cantidad de tareas que se requerían en poco tiempo. El miedo a presentar cierta información a muchas personas dio lugar al fracaso temporal en el trabajo.
- Pérdida de la motivación y de las ganas de rendir en proyectos importantes debido al estrés laboral y la escasez de tiempo.
- La empresa familiar es la que más problemas causa a los empleados externos porque no hay posibilidad de marcar la diferencia y ser directivo.

En Polonia, una persona dijo que mantiene el equilibrio entre la vida laboral y la personal con éxito a pesar de ser directiva y propietaria de una empresa.

Los expertos de Eslovenia dieron muchos ejemplos personales de cómo un ritmo de trabajo inadecuado afectó a su rendimiento:



- Una de las participantes mencionó que tras sus 30 años de experiencia como directora se ha adaptado a ello. *Si te ocupas de cinco cosas al mismo tiempo, te pones nervioso. Normalmente, las pequeñas cosas y las situaciones impredecibles son las que tienen un efecto más negativo en el ritmo de trabajo.*
- Hay momentos en los que la gente se siente inquieta y no puede dormir a pesar del cansancio. En esos momentos, es importante ser capaz de encontrar una solución y tiene que ser rápida.
- *Si uno se ve atrapado en un ciclo de muchos compromisos laborales, fechas de entrega, proyectos que se quieren llevar a cabo con responsabilidad y calidad, y además de las actividades previstas siempre llegan nuevas obligaciones, las consecuencias son inevitables. Estas consecuencias se reflejan en la salud.*
- Actualmente, la tecnología es la que más influye en el ritmo de trabajo. Sin embargo, la responsabilidad es la misma que antes, la diferencia es que antes el trabajador tenía más tiempo para leer el correo y los documentos y para asumir responsabilidades. Con esta presión, el peso de las decisiones y la presión del liderazgo, el estrés de cada empleado aumenta.

Uno de los participantes de Eslovenia que no ha sufrido un ritmo de trabajo inadecuado dijo que suele pararse, calmarse y pensar. Intenta evitar reaccionar rápidamente. También intenta trabajar ocho horas y asegurarse ocho horas de sueño. Otra cosa importante que mencionó es que no deja que la gente le cargue con compromisos laborales por la tarde y trata de evitar hacer lo mismo con los demás. Se toma tres semanas de descanso en las cuales solo hace algo relacionado con el trabajo una o dos veces por semana. Piensa que las personas necesitan una semana para desconectar y empezar a disfrutar, por lo que debe haber un periodo de vacaciones lo suficientemente largo. El otro participante que no ha sufrido un ritmo de trabajo inadecuado piensa que el secreto es delegar tareas en el momento adecuado.

En Irlanda, los expertos llegaron a la conclusión de que la salud mental de los empleados es determinante en su salud general y que una mala salud mental y los factores de estrés en el lugar de trabajo pueden contribuir a una serie de enfermedades físicas que pueden afectar al rendimiento del empleado tanto en su vida personal como profesional y repercutir negativamente en su moral.

En España, tres de los participantes mencionaron que han sufrido efectos negativos debido a un ritmo de trabajo inadecuado y estos van de los efectos físicos a los psicológicos y afectan a su rendimiento en el trabajo.

Consecuencias físicas y psicológicas de un ritmo de trabajo inadecuado mencionadas por los expertos en los grupos de discusión

- Insomnio
- Estrés
- Alta rotación de personal
- Impacto negativo en la productividad



- Depresión
  - Ansiedad
  - Presión
  - Frustración
  - Pérdida de concentración
  - Confusión
  - Olvidos
  - Bloqueo mental
  - Menor calidad en el trabajo realizado
  - Algunas tareas sin hacer
  - Errores
  - Errores humanos
  - Aumento de accidentes
  - Necesidad de revisar las tareas varias veces y hacer correcciones
  - Mala toma de decisiones
  - Abandono del trabajo
  - Mayor absentismo laboral
- y los beneficios
  - Aumento de los costes para hacer frente a los problemas
  - Miedo a ser criticado por el jefe o los compañeros por tener un estilo de trabajo más lento
  - Descuido de la vida privada
  - Sensación de malestar
  - Síntomas de agotamiento
  - Latidos rápidos del corazón
  - Dificultad para respirar
  - Trastornos cardiovasculares, gastrointestinales, endocrinos y musculares
  - Enfermedades del corazón
  - Dolor de espalda
  - Dolores de cabeza
  - Diversas enfermedades leves

- **¿Cómo cree que se puede mejorar esta situación?**

En todos los grupos de discusión se llegó a la misma conclusión: la solución debe ser un acuerdo común entre trabajadores y empresarios, ya que no se trata de una necesidad individual sino algo que afecta a toda la empresa. Los efectos negativos de un ritmo de trabajo inadecuado podrían disminuir si los trabajadores tuvieran modelos a seguir en su empresa.

Como mencionaron los expertos en España, si el líder de una empresa da ejemplo de buenos hábitos, estos se trasladan al resto de los trabajadores. Es importante que estos buenos hábitos se implanten desde el principio, cuando los empleados están más motivados. Además, dedicar más tiempo y recursos para implementar metodologías que midan objetivamente la carga de trabajo más adecuada para cada trabajador puede mejorar la productividad y el bienestar de los trabajadores.

Otros aspectos mencionados en España fueron:

- Una buena organización
- Formación para los líderes y después para los trabajadores
- Formación en habilidades blandas
- Pausas cortas tras periodos de alta concentración
- Evitar la multitarea
- No vincular los incentivos a la carga de trabajo sino a la excelencia, la creatividad, el talento y el valor añadido de los empleados. Los miembros del grupo de discusión destacaron especialmente este aspecto.



En Rumanía, los participantes estuvieron de acuerdo en que *estar ocupado no equivale a ser más productivo* y sugirieron las siguientes medidas para mejorar la situación:

- *Considerar el reducir la velocidad como una herramienta de productividad.*
- *Realizar actividades que permitan participar a un ritmo más lento.*
- *Dejar de crear trabajo extra tanto para ti como para los demás.*
- *Las personas deben considerarse a sí mismas competentes, fiables y de confianza.*
- *Centrarse en “hacerlo bien en lugar de rápido”.*

En Polonia, los miembros del grupo piensan que *las empresas deberían entender por qué los empleados quieren trabajar despacio y por qué merece la pena contratar a esos empleados*, por ejemplo porque tienen competencias específicas, como un mayor nivel de conciencia o mayor madurez. Los empresarios se beneficiarían de atraer a un tipo específico de empleado que tenga estas competencias tan valiosas. En cuanto a los beneficios para la empresa, *no es el ritmo lo que cuenta, sino la humanización y la vuelta al núcleo de las relaciones humanas*. Los beneficios son visibles no solo a nivel de las relaciones sino también porque gracias a ser conscientes de la presencia y la sensibilidad de los demás, las personas tienen más información y pueden hacer mejor sus tareas, lo que supone un beneficio para la organización.

Las soluciones mencionadas por los expertos de Eslovenia son las siguientes:

- *Enseñar a los empleados la filosofía del slow work y ayudarles a implantarlo en su división diaria de tareas y actividades relacionadas con el trabajo.* Las personas trabajan de manera más eficiente si se organizan, realizan un trabajo más minucioso, priorizan correctamente las tareas y son capaces de rechazar otras con argumentos, evitan las distracciones y delegan tareas en los compañeros. Un líder competente desempeña un papel importante en este sentido, por lo que la formación de los directivos es crucial en este proceso.
- *Concienciar, educar y asesorar a los empleados.* Hay que capacitar a las personas para que identifiquen y tomen conciencia de en qué fase se encuentran en el momento oportuno. Es importante conocer las técnicas y habilidades para saber cómo realizar determinados cambios.
- *El director general debe tratar de garantizar un buen ambiente de trabajo y tener un objetivo importante.*
- *La organización debe asegurar las condiciones para que la gente se abra. Esto se conseguiría mediante una encuesta o investigación y una cultura organizativa en la que esto no solo se permita sino que sea deseable.* El objetivo es crear confianza y que abrirse y expresar los puntos débiles no quiera decir que un empleado no es fuerte.
- *Motivadores.* Es importante cambiar la cultura organizativa y que se respeten los valores individuales. Las cosas deben ser justas y los empleados deben tener



la oportunidad de desarrollarse, ya que son necesidades humanas básicas. *La forma en que los empresarios se comportan con los empleados, la forma en que se comunican y el nivel de información y participación desempeñan un papel importante.*

En Irlanda, la conclusión fue que las organizaciones y las empresas deben encontrar la manera de ayudar a sus empleados a tener un ritmo de trabajo adecuado y darles los medios para aprender a no caer en el estrés, las presiones excesivas y la mala salud mental. También mencionaron que, si bien la presión puede ser un factor de motivación, la presión y las exigencias excesivas pueden provocar estrés y que algunas ocupaciones corren más riesgo de sufrir los problemas de salud mental derivados de ello.

Como mencionaron los expertos en Irlanda, *proyectos como SNAIL pueden ayudar a poner de manifiesto estos problemas y hacer que las empresas tomen medidas para abordar cuestiones clave relacionadas con la salud mental y la productividad de los empleados.* Este proyecto ayudaría a las empresas a adaptarse a los nuevos procedimientos ya que la falta de flexibilidad, la falta de gestión del cambio y del tiempo, la falta de organización de tareas y de establecimiento de prioridades y los déficits de autorregulación emocional son algunas de las carencias mencionadas en los grupos de discusión. Los empresarios aprenderían a asignar adecuadamente las tareas y los puestos de trabajo, introducirían procedimientos de mejora del rendimiento, proporcionarían a los empleados formación para actualizar sus competencias laborales y no vincularían los incentivos a la carga de trabajo.

- **¿Qué estrategias ha puesto en práctica o podría poner en práctica para mejorar su enfoque del trabajo?**

Las estrategias aplicadas por los expertos rumanos fueron:

- Crear un ambiente de trabajo agradable. Sin grandes costes ni esfuerzos pero con buenos resultados.
- Promover mensajes y citas de ánimo para recordar que somos más que nuestro trabajo, pensar en el presente y aprender a relajarse por muy difícil que sea el trabajo.
- Crear un espacio especial para la colaboración y las reuniones.
- Crear una zona para relajarse.
- Crear espacios diseñados especialmente para fumadores y no fumadores.

Señalaron estrategias que podrían implementarse a corto plazo:

- Hacer una actividad juntos una vez al mes.
- Tener en cuenta el perfil y el estilo de trabajo de cada empleado a la hora de distribuir las tareas.



- Seminarios adicionales para ayudar al proceso de aprendizaje de los empleados.
- Utilizar espacios de coworking para que el trabajo tenga un mayor significado.
- Tener un mayor control del desempeño del trabajo.

En Polonia, los expertos afirmaron que las organizaciones dedican más tiempo a implantar herramientas y dominarlas para tener más tiempo para las tareas que a realizar dichas tareas. Se mencionaron dos buenas prácticas.

- La primera consistía en auditorías. A veces los empresarios necesitan dar un paso atrás para poder avanzar. *La implantación del slow work debe hacerse en dos niveles: la primera condición es la auditoría y la autoevaluación.* La segunda es la inclusión, prestar atención a los demás y las relaciones.
- La segunda buena práctica es el hábito de trabajar solo 8 horas, algo que los directivos no se permiten a sí mismos ni a los empleados. Es necesario aplicar soluciones formales y duras porque el concepto de slow work y el equilibrio entre la vida laboral y la personal funcionan en la teoría de la gestión pero se ejecutan mal. *Se debe obligar a los directivos a cumplir los acuerdos.*

Mencionaron un ejemplo de una empresa que pone en práctica un verdadero equilibrio entre trabajo y vida privada. Estas son las estrategias que se siguen en esa empresa:

- *A una hora determinada, todo el equipo cierra la jornada con un resumen rápido de lo que ha hecho cada empleado. Todos los días a la misma hora, todo el equipo sin excepción. Después de esta breve reunión, no se trabaja más. Como resultado, los empleados se refrescan, tienen más energía, son más eficaces y su productividad es mayor.*

Las estrategias discutidas por los encuestados en el grupo de LUV fueron las siguientes:

- Evitar distracciones: algunos participantes indicaron que se concentran mejor en sus tareas cuando desactivan las notificaciones y cuando no se llevan el móvil a las reuniones. Los trabajadores tienden a sentirse culpables cuando no responden a una llamada inmediatamente. Las “horas de silencio” y transferir las llamadas entrantes han sido los métodos más eficaces.
- Auto organización. Ser organizado es un elemento clave para ser productivo. Indicaron que *la nueva generación se ha acostumbrado a estar en el trabajo de 8 de la mañana a 10 de la noche* y eso les hace ser desorganizados. Pueden posponer las tareas porque creen que tienen tiempo para hacerlas más tarde. *Si aprenden a organizar su trabajo de 8 de la mañana a 4 de la tarde, podrán tener sus tardes libres, lo que resultará en un menor estrés mental y un mejor equilibrio entre la vida laboral y la personal.*
- Delegar las tareas adecuadamente.



- Establecer prioridades individuales. Algunos participantes señalaron que *los eslovenos tienen muchos problemas para decir “no” a alguien.*
- Concienciación. Es difícil cambiar un patrón de comportamiento ya que requiere cierto trabajo y esfuerzo y que la persona salga de su zona de confort. *En el proceso es necesario educar y entrenar, así como planificar cambios más concretos con el objetivo de mejorar el enfoque del trabajo.*
- Actividad física. Hacer ejercicio después del trabajo ayuda a estar más concentrado y reduce el estrés y la ansiedad. Mencionaron que por eso los deportistas suelen ser muy organizados.

Las ideas que se debatieron en Irlanda son:

- Trabajo a distancia. Los desplazamientos hacia y desde el trabajo son estresantes y, según una encuesta mencionada durante el grupo de discusión, el 23% de los irlandeses ha dejado un trabajo por este motivo. La pandemia ha demostrado que es posible trabajar a distancia, aunque sea solo algunas veces al mes, lo cual *puede reducir considerablemente el estrés y ahorrar un tiempo valioso que, de otro modo, se emplearía en los desplazamientos.* Hoy en día, las herramientas de videoconferencia y mensajería como Slack ayudan a la colaboración en equipo, por lo que en la mayoría de las empresas no hay razón para no hacerlo. *Ayuda a los empleados a desconectar de su mentalidad de oficina para mejorar la productividad y abrirse a nuevas formas de resolver problemas de forma creativa. Eliminar el espacio físico que se asocia con el trabajo, ya sea la oficina o el vehículo necesario para llegar a ella, puede proporcionar enormes beneficios para la salud mental y el rendimiento.*
- Tener límites. Establecer límites entre el trabajo y el tiempo de ocio permite mantener una mentalidad saludable y evitar el agotamiento. El “Timeboxing” o la separación de la agenda en trozos *se utiliza para las tareas relacionadas con el trabajo pero también puede desempeñar un papel crucial para ayudar a establecer tiempos de descanso en tu agenda para el tiempo personal que es tan necesario.* La relajación es una forma de maximizar el rendimiento.
- Monotarea. La multitarea puede hacer que las cosas vayan mal o que se olviden. Es útil para gestionar las actividades cotidianas, pero puede impedir que la gente se concentre realmente en una sola cosa. Hacer una tarea cada vez y establecer límites entre las tareas, ayuda a completar *proyectos complejos más rápidamente y a obtener mejores resultados porque pueden concentrarse a un nivel más profundo.*

En España, las estrategias más utilizadas son:

- Organizar y priorizar las tareas al principio del día. *Es importante que los trabajadores reflexionen, revisen y tengan claros los próximos pasos y las tareas que tienen que realizar. Tener un objetivo claro ayuda a resolver los imprevistos*



*que suelen surgir en una jornada de trabajo. Organizar el trabajo y el tiempo sin subestimar el número de tareas es fundamental. Para no sobrecargarse de tareas y poder recuperarse, se puede duplicar el tiempo estimado que requiere una tarea. De este modo, el trabajador puede dedicar el tiempo necesario a cada tarea.*

- Evitar la multitarea, comprometerse con una tarea y evitar las distracciones e interrupciones. *Una vez que se fijan los plazos, es importante ser constante y comprometerse con el trabajo.*
- Trabajar en franjas de 45 minutos con descansos de 5 minutos entre ellas. Uno de los participantes propuso *la técnica Pomodoro, que consiste en utilizar un temporizador para dividir el trabajo en bloques (normalmente de 25 minutos) y hacer descansos de 5 minutos entre ellos. Después de cuatro bloques consecutivos de trabajo, el trabajador puede hacer una pausa más larga de 20 o 30 minutos. Con el tiempo, los trabajadores aprenden a ser más productivos en cada bloque.*
- Habilidades blandas
- Organización del trabajo centrada en la calidad de vida en lugar de seguir los modelos tradicionales que son menos productivos.
- Mindfulness
- Empezar el día con 15 minutos de ejercicios de concentración.
- No hablar de trabajo después de la jornada laboral.

Sugirieron *la retención del talento y el diseño de incentivos en relación con la reducción de la jornada laboral, la conciliación y la calidad de vida personal* como estrategias que las empresas pueden seguir para mejorar el bienestar de los trabajadores en el lugar de trabajo.

- **¿Delega adecuadamente? Si no lo hace, ¿qué impacto ha tenido en su rendimiento y en el de la organización?**

En Rumanía, los miembros del grupo de discusión asumieron que todos los empresarios, directivos y empleados cometen errores de gestión o toman decisiones equivocadas, lo que significa que no siempre distribuyen las tareas de forma adecuada, tienen que hacer frente a situaciones desagradables o no ven que el rendimiento de la empresa, los empleados o su trabajo mejore como les gustaría. Uno de los expertos dijo que *vivimos en un mundo en el que la flexibilidad y el slow work se consideran debilidades y enemigos de la productividad.*

En el caso de Eslovenia, la mayoría de los participantes que ocupan puestos directivos delegan las tareas de forma adecuada pero *creen que siempre se puede mejorar.* En este proceso, la comunicación y la confianza son fundamentales.

Mencionaron ejemplos de buenas técnicas de delegación:



- Pedir a los empleados que hagan una tarea y confiar en ellos. Si el empleado la rechaza, buscar otra solución.
- Asegurarse de que el empleado tiene toda la información necesaria y estar disponible para cualquier pregunta o para ayudar.
- No interferir en las tareas y revisarlas con el empleado cuando estén hechas. Destacaron que *hay diferentes tipos de empleados, algunos necesitan que se les presione mientras que otros son completamente independientes* pero sea cual sea el tipo de empleado, si acepta una tarea tiene que hacerla.
- Tener la opinión de los empleados.
- Permitir que los empleados tengan sus ideas y sean creativos. Tienen que saber cómo poner en práctica esas ideas y el empresario tiene que confiar en ellos.

Mencionaron que es difícil para algunos directivos dejar las tareas a otra persona porque les cuesta confiar en ellas y piensan que ciertas tareas se harán más rápido y mejor si las hacen ellos mismos. *Algunos dirigentes creen que perderán importancia y otros no saben cómo hacerlo.* Si no delegan tendrán consecuencias negativas. La comunicación en este proceso es clave. Algunos efectos positivos de delegar son la reducción del estrés, una mejor concentración en otras tareas y la eficiencia.

Para los participantes en el grupo de discusión de LUV que no son miembros de un consejo de administración, delegar a veces representa un problema. Se encuentran en situaciones que les causan angustia porque piensan que les faltan habilidades adicionales. Son conscientes de que su eficacia y la de la organización podrían ser mejores.

Los expertos de Irlanda opinan lo mismo. Les gustaría tener apoyo y formación formal en este ámbito. Les preocupan *las repercusiones a largo plazo de tener una proporción muy importante de empleados sometidos a estrés durante un largo periodo de tiempo.* Hay que abordar las repercusiones sociales, como el aumento de los problemas de salud mental, el abuso de drogas y alcohol y el estrés y la depresión constantes.

La escasa delegación de tareas, el estrés y un ritmo de trabajo inadecuado pueden llevar a muchos empleados a dudar de sí mismos, a sufrir estrés, ansiedad y depresión. También experimentan una sensación de aislamiento debido al estrés y la falta de redes de apoyo disponibles para ellos. Estos sentimientos hacen que los empleados *pospongan de forma indefinida planes importantes como el matrimonio, la paternidad o la compra de una casa o un coche.* Los empleados se beneficiarían enormemente si se les ayudara a desarrollar las habilidades, sencillas pero a la vez muy necesarias, que se requieren para afrontar un ritmo de trabajo adecuado.

En el grupo de discusión de Indepcie, los participantes mencionaron que *en los lugares donde trabajan no hay delegación ya que trabajan en equipos que se basan en la corresponsabilidad, la autogestión del equipo, la comunicación, la cooperación, la*



*coordinación, la confianza y el compromiso. Las empresas más productivas y basadas en el talento trabajan en equipo y si los miembros del equipo no comparten tareas eso conduce al estrés y a los errores.*

Las consecuencias negativas que experimentan quienes no delegan son:

- Tener que trabajar los fines de semanas.
- Un impacto negativo en su rendimiento laboral.

Algunos participantes mencionaron que *la falta de delegación suele deberse a una mala comunicación dentro de la empresa y a la falta de herramientas digitales para comunicarse.*

### **Lista de enemigos del ritmo de trabajo**

Los participantes de Rumanía eligieron como enemigos más peligrosos los siguientes:

- Miedo a decir no
- Falta de organización/planificación personal
- Estrés y falta de relajación
- Gestión del tiempo
- Desconocimiento de la multitarea como sistema
- Equilibrio emocional
- Baja autoestima
- Distracciones y desorden
- Desarrollo de hábitos y rutinas
- Distracciones en las redes sociales
- Falta de comunicación en redes sociales
- Caer en la trampa del “ayudante” (contribuir siempre en lo que hacen los demás y nunca pedir a los demás que contribuyan en lo que hacemos nosotros).
- Subjetividad en el trabajo

En el caso de Polonia, se presentó la siguiente lista de enemigos a los expertos:

- Optimización del tiempo: aumentar la flexibilidad
- Regular el teletrabajo para poder trabajar desde casa
- Reforzar la resiliencia de los trabajadores
- Implicar a los trabajadores en la toma de decisiones
- Ofrecer programas de desarrollo profesional
- Promover tanto la motivación extrínseca como la intrínseca
- Disminuir el estrés colectivo del momento
- Igualdad de trato
- Diversidad que fomenta la creatividad y la innovación
- Estar abierto a un punto de vista diferente



- Cuidado de los valores
- Asociación y relaciones
- Un entorno de trabajo agradable
- Actuar contra los principales factores de absentismo laboral: el estrés, la ansiedad y la depresión
- Reducir la multitarea

Eligieron la **asociación y las relaciones**, el **cuidado de los valores** y **reducir la multitarea** como los tres factores más importantes.

En Eslovenia, el 85% de los participantes eligieron el “**miedo a decir no**” y “**evitar la delegación**”, así como la “**falta de organización y planificación personal**” como los enemigos más comunes del trabajo eficiente. También mencionaron que la gestión del tiempo y el desarrollo de hábitos y rutinas son comunes y enumeraron otros enemigos en orden de más a menos común.

- La gestión del tiempo
- Concentración y priorización
- Desconocimiento de la multitarea como sistema
- Estrés y falta de relajación
- Equilibrio emocional

Ninguno de los expertos eligió la baja autoestima como uno de los enemigos comunes del ritmo de trabajo.

En Irlanda, el grupo consideró que la lista era bastante completa, pero estuvo de acuerdo en que *el duodécimo enemigo sería la **productividad**, dado el impacto positivo (buena productividad) o negativo (falta de productividad) en los empleados y las empresas. Así, la lista sería la siguiente:*

- Distracciones y desorden
- Gestión del tiempo
- Equilibrio emocional
- Miedo a decir no
- Evitar la delegación
- El estrés y la falta de relajación
- La baja autoestima
- Concentración y priorización
- Desarrollo de hábitos y rutinas
- Falta de organización/planificación personal
- Desconocimiento de la multitarea como sistema
- Productividad

En España, *los datos recogidos revelan que los enemigos más peligrosos para los miembros del grupo de discusión son:*



- Las distracciones y el desorden
- El estrés y la falta de relajación
- La baja autoestima
- La falta de organización/planificación personal
- El desarrollo de hábitos y rutinas negativas

A estos enemigos les sigue “**evitar la delegación**”.

Por el contrario, los menos peligrosos son la gestión del tiempo, la falta de concentración y priorización y el desconocimiento de la multitarea como herramienta de trabajo. La mitad de los participantes cree que el desequilibrio emocional y el miedo a decir que no son enemigos peligrosos mientras la otra mitad no está de acuerdo.

## 5 Conclusiones nacionales

---

Estas son las conclusiones de los grupos de discusión celebrados en cada país.

### Rumanía

La lista de “enemigos” del ritmo de trabajo fue el punto de partida del debate entre los expertos. Analizando la interacción general y la información recibida durante la sesión nacional, los participantes coincidieron en los siguientes enemigos como los más peligrosos:

- Miedo a decir no
- Falta de organización/planificación personal
- Estrés y falta de relajación
- Gestión del tiempo
- Desconocimiento de la multitarea como sistema
- Equilibrio emocional
- Baja autoestima
- Distracciones y desorden
- Desarrollo de hábitos y rutinas
- **Otros:**
- Distracciones en las redes sociales
- Falta de comunicación en las redes sociales
- Caer en la trampa del “ayudante” (contribuir siempre en lo que hacen los demás y nunca pedir a los demás que contribuyan en lo que hacemos nosotros).



## ➤ Subjetividad en el trabajo

### **Polonia**

Al introducir el concepto de SLOW WORK en la organización, no debemos simplificarlo al hecho de que el ritmo de trabajo elevado provoca estrés, por lo que el slow work es la solución. El concepto presentado por el grupo de discusión es más el de MINDFUL MANAGEMENT (una gestión consciente), una oferta atractiva para las personas que buscan significado, mindfulness y una buena calidad de trabajo, servicios y productos.

El slow work no debería basarse en indicadores de ritmo y productividad, sino volver a los valores humanos en la gestión como la autenticidad, el mindfulness y la sensibilidad en todos los niveles de cooperación.

Herramientas y métodos como las auditorías periódicas, herramientas de apoyo a la autoevaluación del trabajo realizado y medidas que hagan cumplir sistemáticamente la aplicación de las soluciones acordadas y desarrolladas por los equipos y líderes ayudan a crear un entorno de trabajo abierto y favorable al desarrollo.

### **Eslovenia**

Los participantes eran conscientes del concepto de slow work y todos estuvieron de acuerdo en que utilizar su tiempo de una manera más significativa y productiva, así como dedicar su energía a centrarse en tareas individuales, es un enfoque necesario que influye enormemente en un equilibrio más saludable entre la vida laboral y personal.

De los 7 participantes, 6 han sufrido ellos mismos o conocen a alguien que haya sufrido en alguna etapa de su vida los efectos de un ritmo de trabajo inadecuado.

Según los participantes, las consecuencias de un ritmo de trabajo inadecuado son las siguientes:

- Nerviosismo
- Incapacidad para dormir
- Reducción de la calidad del trabajo
- Descuido de la vida privada
- Ansiedad

Para los que no han sufrido estas consecuencias, el secreto reside en no hacer horas extra y delegar adecuadamente las tareas.

Los métodos más comunes que utilizaron los participantes para mejorar su enfoque del trabajo estaban relacionados con evitar las distracciones, la actividad física, el establecimiento de prioridades individuales, la delegación de tareas, etc.



Los participantes eligieron como “enemigos” más comunes del ritmo de trabajo el miedo a decir no y evitar la delegación, así como la falta de organización y planificación personal.

## **Irlanda**

El concepto de slow work es algo que nunca nos enseñaron al comenzar nuestra vida profesional. Es un concepto relativamente desconocido en las organizaciones y empresas.

A medida que el movimiento slow work cobra impulso, pueden surgir las siguientes preguntas: ¿Es el slow work compatible con el verdadero éxito profesional? ¿Se corre el riesgo de parecer perezoso o desmotivado si se adopta este modelo de trabajo?

Como ocurre con la mayoría de las cosas nuevas, es probable que te lleve algún tiempo adaptarte. Cuando te des el tiempo y el espacio necesarios para dar un paso atrás y centrarte adecuadamente en tu trabajo, puede que descubras que eres más feliz, más sano y mucho más eficaz.

## **España**

1. La mayoría de personas conoce el **concepto de slow work** y están de acuerdo en que para ser más productivos hay que hacer un cambio en las empresas y lugares de trabajo. Están de acuerdo en que **la implantación del slow work reduciría el estrés y aumentaría la concentración, la creatividad y el bienestar de los trabajadores.**

2. Los efectos negativos de un ritmo de trabajo inadecuado son de sobra conocidos. Los problemas mentales y físicos surgen cuando los trabajadores no tienen herramientas para hacer frente a los problemas en el trabajo. El estrés, la frustración, el insomnio, la pérdida de concentración y de atención, la confusión, los olvidos, los bloqueos mentales, la ansiedad, la depresión y diversos trastornos son los problemas mencionados por los participantes en el grupo de discusión. Las empresas deberían invertir tiempo y recursos en nuevas ideas que hagan más felices a los trabajadores a largo plazo en lugar de seguir los modelos de productividad tradicionales ya que **algunas personas no son conscientes de los efectos negativos de un ritmo de trabajo acelerado** y tienen la sensación de que estar estresado significa ser más productivo.

3. **Los líderes deben dar ejemplo** en sus empresas para que los empleados estén motivados y vean los beneficios de los buenos hábitos. **Los líderes deben mostrar a los empleados desde el principio que la organización y el compromiso con sus tareas es más importante**



**que la multitarea.** De esta manera, los empleados serían más productivos desde el principio.

4. Las **deficiencias más comunes** son la dificultad que tienen los trabajadores para adaptarse a nuevos procedimientos, la falta de flexibilidad, la gestión del cambio y del tiempo, la organización, la priorización y las habilidades blandas. Las empresas no suelen asignar las tareas y puestos de trabajo de manera adecuada, no reconocen el rendimiento laboral, no introducen mejoras en los procedimientos para aumentar el rendimiento, no forman a sus empleados para que puedan actualizar sus competencias laborales y vinculan los incentivos a la carga de trabajo.

5. El mundo laboral está en constante cambio y **se necesita más formación** tanto para los líderes como para los trabajadores. Con la formación adecuada, los líderes sabrán cómo establecer objetivos para sus trabajadores de manera eficiente y los trabajadores aprenderán a utilizar las herramientas y técnicas más innovadoras para hacer su trabajo de la manera más eficaz. No debemos olvidar **la formación en habilidades blandas** para líderes y trabajadores. Estas habilidades son muy importantes para liderar equipos, comunicarse e interactuar con los demás y generar confianza.

6. Los líderes y los trabajadores necesitan **una buena organización y priorizar** las tareas más urgentes. Para ello, deben **evitar la multitarea**, comprometerse con una tarea e intentar evitar las distracciones e interrupciones. Una buena manera de organizarse es ser realista sobre las tareas que hay que hacer y lo que se puede hacer en un día de trabajo, y dar el doble de tiempo a las tareas para estar seguro de que se les dedicará el tiempo necesario.

7. Es importante **hacer que los empleados se sientan valorados** y no vincular los incentivos a la carga de trabajo sino a la excelencia, la creatividad, el talento y el valor añadido de los empleados. Las empresas pueden prestar atención a lo que necesitan sus trabajadores y ofrecerles incentivos como la reducción de la jornada laboral y la conciliación.

8. Tras periodos de concentración intensa, las personas necesitan descansar para recuperarse. Las **pausas de cinco o diez minutos cada 40 minutos** ayudan a mantener la concentración. Cuando los trabajadores se acostumbran a trabajar en franjas horarias de 40



minutos, son más productivos porque evitan las distracciones y posponen las cosas no relacionadas con la tarea que realizan hasta la pausa o la siguiente franja horaria.

9. Los nuevos modelos de trabajo no necesitan delegar porque trabajan en equipo. Estos modelos son más productivos porque el equipo se auto regula y se basa en la corresponsabilidad, la cooperación, la coordinación, la confianza y el compromiso. Dependen de una muy buena comunicación entre sus miembros para que todo funcione. En los lugares de trabajo donde delegar es necesario, **no delegar puede tener consecuencias negativas**. Por ejemplo, algunos trabajadores pueden tener que trabajar los fines de semana debido al trabajo extra que podría haber hecho otro trabajador. La mala comunicación o la falta de herramientas digitales adecuadas para comunicarse suele ser la razón por la que los trabajadores no delegan. Con la comunicación y la organización adecuadas, delegar es una tarea fácil de llevar a cabo y aumenta la productividad.

10. Los **principales enemigos de la gestión del ritmo de trabajo** son:

- Las distracciones y el desorden
- El estrés y la falta de relajación
- La baja autoestima
- La falta de organización y planificación personal
- Desarrollo de hábitos y rutinas negativos

Todos estos enemigos se podrían mitigar si los líderes aplicaran el slow work y los trabajadores aprendieran que es posible trabajar de forma agradable. Al organizarse, los trabajadores aumentarán la concentración y evitarán las distracciones y los hábitos negativos en el trabajo. Esto dará lugar a un mejor rendimiento, lo que aumentará su autoestima.

## 6 Resumen

---

Tras analizar los resultados de los grupos de discusión realizados por cada socio, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El slow work es un concepto que resulta familiar para la mayoría de los empresarios, directivos y empleados, pero que no se aplica con éxito en las empresas por desconocimiento. La implantación del slow work es necesaria para ayudar a los



empleados a utilizar su tiempo de forma más significativa y productiva, así como a dedicar su energía a centrarse en tareas individuales. Esto daría lugar a un equilibrio más saludable entre la vida laboral y personal.

2. Como se indicó en el grupo de discusión de Polonia, el slow work no solo consiste en trabajar más despacio para reducir el estrés. También se trata de la gestión consciente, que es *una oferta atractiva para las personas que buscan sentido y mindfulness, así como una buena calidad de trabajo, servicios y productos*. En el grupo de discusión irlandés llegaron a la conclusión de que *probablemente necesitarás tiempo para adaptarte pero cuando te das el tiempo y el espacio para dar un paso atrás y centrarte adecuadamente en tu trabajo, te das cuenta de que estás más sano y eres más feliz y mucho más eficaz*.
3. Para implantar este concepto en las empresas, se necesitan herramientas y métodos específicos como auditorías periódicas, herramientas de apoyo a la autoevaluación del trabajo realizado y medidas que hagan cumplir sistemáticamente las soluciones acordadas y desarrolladas por los equipos y los líderes.
4. Como se puso de manifiesto en el grupo de discusión español, *los líderes deben dar ejemplo en sus empresas para que los empleados estén motivados y vean los beneficios de los buenos hábitos. Los líderes deberían mostrar a los empleados desde el principio que la organización y el compromiso con sus tareas es más importante que la multitarea. De este modo, los empleados serían más productivos desde el principio*.
5. Como destacaron los participantes de Eslovenia, los empresarios y empleados deberían ser conscientes de los problemas que causa un ritmo de trabajo inadecuado. Hay que cambiar las pautas de comportamiento que han llevado a esa situación.
6. Entre las consecuencias de un ritmo de trabajo inadecuado encontramos:
  - Nerviosismo
  - Incapacidad para dormir
  - Reducción de la calidad del trabajo
  - Descuido de la vida privada
  - Ansiedad
  - Depresión
  - Estrés
  - Pérdida de concentración
  - Olvidos
  - Bloqueos mentales
  - Menor calidad del trabajo
  - Tareas sin hacer
  - Tareas que deben ser revisadas varias veces y corregidas
  - Aumento de accidentes
  - Mala toma de decisiones
  - Abandono del trabajo
  - Aumento del absentismo laboral
  - Impacto negativo en la productividad
  - Miedo a ser criticado por el jefe o los compañeros por tener un estilo de trabajo más lento
  - Síntomas de agotamiento
  - Trastornos cardiovasculares, gastrointestinales, endocrinos y musculares
  - Dolor de espalda
  - Dolor de cabeza



7. Una buena organización y priorización es importante. Para ello, los empleados deben evitar la multitarea, comprometerse con una tarea y tratar de evitar distracciones e interrupciones. Una buena manera de organizarse es ser realista sobre las tareas que se tienen que hacer y lo que se puede hacer en una jornada laboral, y dar el doble de tiempo a las tareas para asegurarse de que se les dedicará el tiempo necesario.
8. Las pausas son importantes para mantener la concentración. Las pausas de cinco o diez minutos cada 40 minutos hacen que los trabajadores sean más productivos porque evitan las distracciones.
9. El trabajo en equipo es más productivo ya que se auto regula y se basa en la corresponsabilidad, la cooperación, la coordinación, la confianza y el compromiso pero cuando esto no es posible la delegación es esencial. Los directivos no delegan adecuadamente por falta de comunicación o de herramientas digitales para comunicarse. Cuando esto ocurre, algunas personas tienen que trabajar los fines de semana debido al trabajo extra que podría haber hecho otro. Con la comunicación adecuada, los directivos se beneficiarán de una mayor productividad.
10. Los enemigos más comunes del ritmo de trabajo elegidos por los participantes en los grupos de discusión son:
  1. Miedo a decir no
  2. Falta de organización/planificación personal
  3. Estrés y falta de relajación
  4. Gestión del tiempo
  5. Desconocimiento de la multitarea como sistema
  6. Equilibrio emocional
  7. Baja autoestima
  8. Distracciones y desorden
  9. Desarrollo de hábitos y rutinas
  10. Distracciones en las redes sociales (añadido por **CPIP**)
  11. Falta de comunicación en las redes sociales (añadido por **CPIP**)
  12. Caer en la trampa del “ayudante” (contribuir siempre en lo que hacen los demás y nunca pedir a los demás que contribuyan en lo que hacemos nosotros) (añadido por **CPIP**)
  13. Subjetividad en el lugar de trabajo
  14. Evitar la delegación
  15. Asociación y relaciones (añadido por **Orange Hill**)
  16. Cuidado de los valores (añadido por **Orange Hill**)
  17. Reducir la multitarea (añadido por **Orange Hill**)
  18. Productividad (añadido por **I&F**)

El objetivo es elegir los 12 enemigos más importantes para ayudar a las empresas a mejorar su productividad y el bienestar de los empleados.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Slow, Necessary  
And Improves  
the Level

[www.slow-work.eu](http://www.slow-work.eu)

