



IO1. Task 1.1

Informe común del estado de la cuestión

1



Índice

Introducción.....	3
1. Tiempo trabajado	5
2. Productividad general.....	8
3. Nivel de productividad.....	8
4. Absentismo laboral.....	10
5. La multitarea. Cómo afecta a la productividad.....	13
6. Conciliación laboral y familiar.....	14
7. Salario emocional.....	17
8. Motivación extrínseca e intrínseca.....	18
9. Conclusión.....	19
10. Referencias.....	21

Socios



GrowthCoop (Spain)



CPIP (Romania)



Orange Hill (Poland)



INDEPCIE (Spain)



LUV (Slovenia)



I&F (Ireland)

Código del proyecto

2020-1-SI01-KA204-075961



Introducción

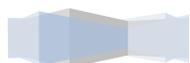
Hoy en día los trabajadores llevan un ritmo de trabajo frenético y la multitarea se considera una gran habilidad. Sin embargo, la idea de ser más eficiente al realizar más de una tarea a la vez es sólo una ilusión. Está demostrado que realizar más de una tarea a la vez disminuye la productividad y la 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 (o *slow*)** comenzó en Italia en 1986 con el movimiento de la comida lenta que defendía la importancia de la calidad, la sencillez y el placer. Comenzó 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*, *slow home* o *slow life*. Estos conceptos también han llegado al mundo del trabajo donde se habla de *slow business*, *slow management* 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*) 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)** en el trabajo, la **flexibilidad cognitiva** y el **desarrollo de las habilidades blandas** en el mundo laboral. Es decir, aquellas habilidades blandas que el mercado laboral demanda hoy en día y que serán básicas no sólo para los trabajadores sino también para las empresas, organizaciones y emprendedores en la próxima década. SNAIL tiene un **doble enfoque, 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 de esta manera que ofreciendo 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 *slow work* con respecto a la forma de trabajar y la productividad a las empresas y sus empleados.





El consorcio del proyecto está compuesto por seis organizaciones de cinco países diferentes de la UE: LUV (Eslovenia), Indecie y GrowthCoop (España), Orange Hill (Polonia), CPIP (Rumanía) e I&F (Irlanda).

Este informe se basa en el análisis de los informes nacionales de los socios que forman parte de este proyecto y que han investigado en la literatura reciente escrita en sus países sobre el tema del ritmo de trabajo.

Conceptos clave

El **movimiento *slow*** aboga por un cambio cultural hacia la ralentización del ritmo de vida.

La **inteligencia emocional** es la capacidad de percibir y controlar los propios sentimientos y saber interpretar los de los demás.

Las **horas extra** son el tiempo que se dedica a trabajar después del tiempo habitual necesario o esperado en un trabajo.

La **productividad del trabajo** se define como la producción por unidad de trabajo. Mide la producción por hora de la economía de un país. Indica la cantidad de producto interior bruto (PIB) real producido por una hora de trabajo.

El **equilibrio entre la vida laboral y personal** es la cantidad de tiempo que las personas dedican a su trabajo en comparación con la cantidad de tiempo que pasan con su familia y haciendo cosas que les gustan.

El **absentismo laboral** es la ausencia del puesto trabajo y puede ser de dos tipos: justificado e injustificado. El primero puede deberse a una enfermedad, vacaciones, permisos pagados, etc., mientras que el segundo se debe a que el empleado simplemente no acude al trabajo. Este último es una de las principales preocupaciones de la mayoría de las empresas.

El **presentismo** es la práctica de estar presente en el lugar de trabajo más horas de las necesarias, especialmente como manifestación de inseguridad en el trabajo.

La **multitarea** es la capacidad de una persona para hacer más de una cosa a la vez.

La **alternancia de tareas** es el cambio de atención entre una tarea y otra.

El **teletrabajo** es la realización regular de una actividad laboral a distancia en un lugar distinto al habitual de la empresa y, a veces, en horarios diferentes.



1. Tiempo de trabajo

El **estándar europeo de horas de trabajo por semana es de 40 horas**. Los eslovenos, españoles, polacos, rumanos e irlandeses trabajan una media de 40 horas semanales, repartidas en 8 horas diarias.

En **Eslovenia** muchas personas trabajan 10 horas al día en el sector privado. La jornada laboral puede ser inferior a 40 horas, pero no menos de 36, a menos que el trabajo implique un gran riesgo de lesión o mala salud, y los trabajadores no pueden trabajar menos de cuatro días a la semana. En este país, la investigación muestra que «según el [análisis de Eurofond](#), en más de un tercio de los establecimientos, la mayoría de los empleados tienen la posibilidad de adaptar el inicio y el final de su jornada laboral en función de sus necesidades personales».

En **España**, el número de horas no puede exceder de 9 al día. Según el **Código Laboral polaco**, los bomberos, los guardias de seguridad y los servicios de rescate pueden trabajar hasta 12 o 24 horas al día, pero no más de 40 horas semanales, por lo que los trabajadores tienen derecho a períodos de descanso más largos. En el caso de **Irlanda**, la [Ley de organización del tiempo de trabajo de 1997](#) establece que la media máxima de la semana laboral para muchos empleados no puede superar las 48 horas.

Descansos

En **Eslovenia**, los trabajadores pueden hacer una pausa de 30 minutos en su jornada laboral. En **España** y **Polonia**, si la duración de la jornada continua supera las seis horas, se debe prever un periodo de descanso de al menos 15 minutos. Este tiempo se cuenta como tiempo de trabajo. En **Irlanda**, los trabajadores tienen derecho a una pausa de 15 minutos si trabajan cuatro horas y media. Si trabajan más de seis horas, tienen derecho a un descanso de 30 minutos, que puede incluir la primera pausa de 15 minutos. **A diferencia de España y Polonia**, no hay que pagarles estas pausas a los empleados porque **no se consideran tiempo de trabajo**. Se aplican normas especiales a los empleados de los comercios que trabajan más de 6 horas y cuyo horario de trabajo incluye el periodo comprendido entre las 11:30 y las 14:30. Estos empleados tienen derecho a una pausa de una hora consecutiva que debe producirse entre las 11:30 y las 14:30.

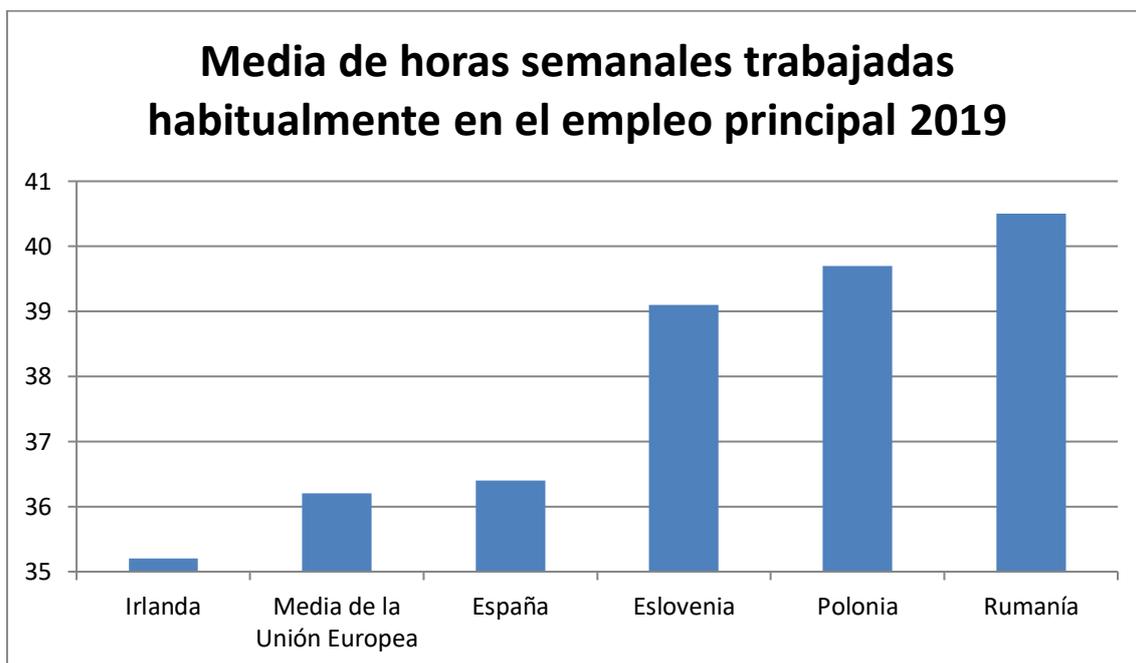
Periodo de descanso entre jornadas de trabajo y descansos semanales

En cuanto al periodo de descanso entre días laborables y el periodo de descanso semanal, la mayoría de los países tienen normas similares. En **España**, deben transcurrir al menos 12 horas entre el final de una jornada de trabajo y el inicio de la siguiente y los trabajadores disfrutan de un descanso semanal mínimo, acumulable en periodos de hasta catorce días, de un día y medio de descanso continuado, que, por regla general, incluye el sábado por la tarde o el lunes por la mañana y el día completo del domingo. En **Polonia**, todos los trabajadores tienen derecho a un



descanso diario ininterrumpido de al menos 11 horas y a un descanso semanal continuado de 35 horas, o de al menos 24 horas en determinados casos. Los empleados tienen la posibilidad de trabajar desde casa o pasar más tiempo en el trabajo de lunes a jueves para empezar antes el fin de semana si lo acuerdan con el empresario. En **Irlanda**, los trabajadores también tienen 11 horas de descanso consecutivo, que deben ser de 24 horas consecutivas en cualquier periodo de 7 días, y que normalmente deben seguir a uno de los periodos de descanso de 11 horas mencionados anteriormente. El periodo de descanso de 24 horas debe incluir un domingo, a menos que el contrato establezca lo contrario.

Media de horas semanales trabajadas



Según una [estadística](#) de la OCDE sobre la media de horas semanales trabajadas habitualmente en el empleo principal, los empleados de **Rumanía** trabajan más horas que en el resto de países (40,5 a la semana), mientras que en **Irlanda** los empleados trabajan 35,2 horas a la semana, lo que está por debajo de la media de la Unión Europea de 36,2 horas.

Según Statista, la media de horas semanales trabajadas habitualmente en el empleo principal en **España** entre 2000 y 2019 se redujo en [2,4 horas](#), mientras que en **Eslovenia** se redujo en [1,5 horas](#), en **Irlanda** en [1,1 horas](#) y en **Polonia** en [0,8 horas](#).

Horas extra

La [Oficina de estadística de la República de Eslovenia](#) muestra que «en 2016, el 98,3 % de las horas efectivas de trabajo de las personas con empleo remunerado en Eslovenia se trabajó durante las horas normales de trabajo, el **1,6 % se hizo como horas**



extraordinarias pagadas y el 0,1 % se aplicó al tiempo de despidos, retrasos e interrupciones en el trabajo».

Es interesante como en 2016, las personas empleadas en el **sector público** trabajaron de media más horas extraordinarias remuneradas que las personas empleadas en el **sector privado**, pero la proporción de horas de trabajo efectivas en el tiempo de trabajo disponible en el sector privado (77,8 %) fue mucho mayor que en el sector público (74,1 %). La razón podría ser que las personas empleadas en el **sector público** estuvieron más tiempo ausentes del trabajo de media debido a las vacaciones anuales, las bajas de maternidad o paternidad, la educación y formación profesional, las bajas por enfermedad de hasta 30 días y otros motivos de salud que las personas empleadas en el **sector privado**.

En **España**, las horas extraordinarias pueden añadirse a la jornada laboral normal, pero el **máximo de horas es de 80 al año**. No se incluyen las horas extraordinarias compensadas con tiempo de descanso, ni los trabajos realizados para prevenir o reparar daños extraordinarios y urgentes. Estas últimas son obligatorias para el trabajador y deben pagarse como horas extraordinarias. Las horas extraordinarias nocturnas son ilegales, salvo en actividades especiales debidamente especificadas y expresamente autorizadas. También es ilegal para los menores de 18 años. Las horas extraordinarias pueden ser remuneradas o compensadas con tiempo de descanso remunerado equivalente.

Los trabajadores españoles declararon [más de 166 millones de horas extra remuneradas en 2018](#), **la segunda cifra más alta desde 2008** y un aumento del 13,1 % respecto a 2017. Los empleados españoles realizaron una media de 8,1 horas extra remuneradas, un 3,8 % más que en 2017.

Desde mayo de 2019, todas las empresas están obligadas a llevar un registro de la jornada laboral de los trabajadores para poder determinar con exactitud las horas extras, entre otros motivos. Para ello, las empresas deben utilizar algún tipo de sistema de registro horario.

El **Código laboral polaco** establece que el tiempo de trabajo semanal, junto con las horas extraordinarias, no debe superar una media de 48 horas en el periodo de cálculo aplicable. Los trabajadores deben recibir su remuneración habitual y una bonificación del 100 % por las horas extraordinarias realizadas durante la noche, los domingos y los días festivos. Si hacen horas extras en otro día, la remuneración es del 50 %. Los empleados también pueden pedir tiempo de descanso igual al de las horas extraordinarias trabajadas.

7

Según la investigación realizada en Polonia, «un empleado puede negarse a trabajar horas extras, pero el empresario tiene pleno derecho a pedirle que se quede más tiempo, por ejemplo si hay una emergencia que requiera asistencia, como salvar vidas



humanas o bienes de la empresa. En Polonia es ilegal pedir a una mujer embarazada que haga horas extras».

2. Productividad general

El [Atlas Estadístico de Eurostat](#) muestra la **productividad laboral por hora trabajada en 2017**. Noruega, Dinamarca, Suiza, Islandia e Irlanda son algunos de los países europeos con los índices de productividad laboral más altos. **Polonia y Rumanía** no ocupan una buena posición en este índice basado en el valor añadido bruto por hora trabajada. Se encuentran en la franja inferior a 50, a excepción de la region de Warszawski stołeczny en Polonia (con 70,5) y București-Ilfov en Rumanía (con 58,6). **Eslovenia**, con 60,5, y **España** se sitúan en la fraja entre 50 y 90. En España, comunidades como Cantabria, La Rioja, Aragón, Cataluña y Baleares superan al resto en productividad. Por encima de ellas están Madrid, Navarra y el País Vasco, las comunidades autónomas más productivas de España. En el caso de **Irlanda**, el sur, este y centro de Irlanda están por encima de 150 y el norte y el oeste están en la franja entre 90 y 100. **La media de la UE es de 100**.

3. Nivel de productividad

[Eslovenia](#) se sitúa en la mitad de los Estados miembros de la UE en términos de productividad. La mayor parte de su retraso respecto a la media de la UE se explica por la diferencia de productividad. Desde 2009, el crecimiento de la productividad se ha ralentizado en la mayoría de los sectores. Tiene un gran número de empresas menos productivas y una menor proporción de empresas altamente productivas, una de las más pequeñas en comparación internacional. En 2018, la productividad fue un 17 % inferior a la media de la UE. En desarrollo económico y productividad, Eslovenia se sitúa por encima de la mayoría de los nuevos Estados miembros de la UE y por debajo de la mayoría de los antiguos Estados miembros.

Según la **investigación polaca**, «Polonia es uno de los países menos productivos de toda la Unión Europea. El tiempo de trabajo no se traduce en productividad. A pesar de que los polacos son una de las naciones que más tiempo trabajan, están en las últimas posiciones de la clasificación europea de productividad».

Sin embargo, según los datos de la OCDE de los últimos 25 años, la productividad laboral de los empleados polacos ha registrado aumentos espectaculares, casi los mejores del mundo. Desgraciadamente, los ingresos no van a la par. En los últimos años, entre 1995 y 2017, la productividad se ha multiplicado por 2,5, mientras que los ingresos medios sólo se han multiplicado por 1,7.



En **España**, el sector en el que se trabajan más horas es el de comercio al por mayor y al por menor; y la reparación de vehículos de motor y motocicletas con más de 105 millones de horas en el último trimestre de 2019, seguido de cerca por la industria manufacturera en la que se trabajaron más de 87 millones de horas en el último trimestre de 2019.

El crecimiento de la productividad laboral en Irlanda para el periodo entre el 2000 y el 2018, con un 3,4 %, está por encima de la media de la UE, que es de 1,3 %. La alta concentración de multinacionales de Irlanda impulsa sus mayores ganancias de productividad.

Los sectores que más contribuyen a la productividad laboral son los sectores de la industria manufacturera y la información y las comunicaciones dominados por el extranjero. El siguiente sector que más contribuye es el de comercio al por mayor y al por menor, que es el primero en España, mientras que los sectores de minas y canteras y de servicios financieros también desempeñan un pequeño papel en este crecimiento.

Según la investigación llevada a cabo por I&F «los contribuyentes negativos se registran en el sector público. Es importante señalar, por ejemplo, que el aumento de las horas en el sector de la Educación conduce a una reducción de la proporción de alumnos por profesor, lo que mejora los resultados pero no la productividad. El principal contribuyente negativo del crecimiento en 2018 fue el sector de la Agricultura, en gran parte debido a una caída del VAB. Este fue el primer descenso del crecimiento del VAB registrado en el sector desde 2012 y se debe en gran medida a la disminución de la producción ganadera junto con la caída de los precios en el sector de la carne de vacuno en 2018, así como a una pequeña caída del número de empleados del 3,6 % en comparación con 2017».

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), los trabajadores irlandeses son ahora oficialmente los más productivos del mundo, añadiendo una media de 87 euros al valor de la economía cada hora que trabajan.

Un reciente informe de la Oficina Central de Estadística sugiere que la productividad laboral en Irlanda creció un 4,5 % de media entre 2000 y 2016, con un aumento significativo en 2015, año en el que se produjo una afluencia masiva de activos de multinacionales y un salto sin precedentes del 26 % en el producto interior bruto, que posteriormente fue calificado de «economía de duendes».

Razones de la baja productividad

9

Las razones de la baja productividad varían de un país a otro, pero las comunes son los bajos salarios y los menores incentivos para mejorar la productividad.



4. Absentismo laboral

La [Organización Mundial de la Salud](#) señala que un entorno de trabajo negativo o una tensión laboral excesiva pueden provocar problemas de salud física y mental, un aumento del abuso de sustancias, absentismo y pérdida de productividad.

En **Eslovenia**, una media de entre 38.000 y 40.000 personas se ausenta del trabajo cada día. Las cifras también indican que **el país pierde 10 millones de días laborales al año** debido a la ausencia temporal del trabajo por motivos de salud o porque los familiares necesitan cuidados. En **España, la tasa de absentismo es del 5,2 %**. En 2017, los **polacos** se tomaron más de **19,35 millones de días de baja laboral** por trastornos mentales, presentando más de 1,1 millones de certificados médicos. Desgraciadamente, esto es un récord en las estadísticas polacas. Este resultado es casi un 70% más alto que el alcanzado en el mismo periodo de 2010. En comparación con 2016, son más de 400 mil días más. **Cada año se pierden hasta 11 millones de días por absentismo, con un coste de 1.500 millones de euros para la economía irlandesa.**

Causas de absentismo laboral

En todos los estudios realizados por los socios, la depresión, el estrés y la ansiedad destacan como la principal causa de absentismo.

Según una [investigación](#), en **Eslovenia tres cuartos de los empleados experimentan algún tipo de estrés en su lugar de trabajo**, lo que lleva a problemas mentales, una de las causas más comunes de absentismo. Especialmente en las empresas modernas, el estrés y el síndrome de agotamiento o *burnout* se están convirtiendo en un gran problema. Hasta el **72 % de los eslovenos** estiman que los casos de estrés laboral en su entorno de trabajo son muy comunes o bastante comunes, mientras que **la media de la UE es del 15 %**. La mitad de los empleados eslovenos muestran signos de **agotamiento** y el 10 % dicen estar exhaustos. Eslovenia está a la cabeza de los países de la UE en cuanto a sensación de estrés y trabajo bajo mucha presión, dos indicadores de baja laboral. Esta podría ser la razón por la que está muy por debajo de la media de la UE en cuanto a productividad laboral. Eslovenia tiene una de las tasas más altas de adicción al alcohol y de suicidio, lo que también se asocia a la depresión.

En **España**, las personas que trabajan en el **sector servicios son las más propensas a sufrir este tipo de trastorno**, sobre todo las más cualificadas, con más responsabilidades y con trabajos que implican una mayor implicación emocional. El estrés suele ser uno de los principales factores causantes de la depresión en el trabajo. Se calcula que el 80% de la pérdida de productividad debida a la depresión puede atribuirse a una capacidad inadecuada en la ejecución de las tareas.



En **Polonia**, la **duración media de las bajas** por trastornos mentales y del comportamiento fue de casi **18 días** en 2017.

En **Rumanía**, uno de cada dos empleados considera que el nivel actual de estrés en el trabajo es alto, y el **15,4 % considera que es insosteniblemente alto**.

El **estrés laboral** entre los empleados en **Irlanda se duplicó, pasando del 8 % en 2010 al 17 % en 2015**. Se está convirtiendo en un problema más importante en el lugar de trabajo irlandés a medida que la economía se basa cada vez más en los servicios y los empleadores necesitan gestionar estos riesgos para prevenir los importantes costes individuales y organizativos de las enfermedades relacionadas con el estrés. Sin embargo, el nivel de estrés laboral en Irlanda seguía siendo inferior a la media del 19 % de diez países de Europa Occidental en 2015. Los sectores que experimentan los niveles más altos de estrés laboral son el sector sanitario (18 %), la Administración Pública (16 %) y el sector manufacturero (15 %) y los grupos más propensos a experimentar estrés laboral son los profesionales técnicos o asociados (20 %), los profesionales (16 %) y los directivos (14 %).

Causas de estrés

Las causas comunes de estrés identificadas por los socios son:

- La carga de trabajo, por ejemplo, el aumento de trabajo estacional
- Largas jornadas de trabajo
- Sentirse mal pagado
- Riesgo de lesiones
- Falta de control sobre los trabajadores, las tareas o las horas de trabajo
- Falta de formación para el puesto o la función
- Ambigüedad del puesto de trabajo
- Responsabilidad
- Relaciones en el trabajo
- Falta de apoyo por parte de los compañeros de trabajo
- Desarrollo profesional
- Factores organizativos
- Intimidación, acoso, violencia, discriminación, etc.
- Inseguridad laboral: como revela la investigación de **I&F**, «los tiempos inciertos, como la pandemia de coronavirus, pueden hacer que los empleados sientan que su puesto de trabajo corre peligro».
- Falta de recursos para conciliar la vida laboral y familiar

11 La investigación realizada por **CPIP**, pone de manifiesto las consecuencias del estrés:

- De servicios regulares a ausencias;
- De puntualidad a retrasos;
- De actitud positiva a negativa;



- De estar abierto a cambios a resistencia al cambio;
- De frescura a fatiga, etc.

Medidas para prevenir el absentismo

En **Eslovenia**, las medidas empresariales más comunes contra el absentismo son los reconocimientos médicos anuales que se realizan en casi la mitad de las empresas con frecuencia. El **68,6 % de los empleados** coinciden en que una mayor remuneración es también una forma útil de ayudar a disminuir la rotación de personal. Las buenas condiciones de trabajo y una buena cultura organizativa también se consideran formas de retener al personal.

Entre las medidas preventivas más valoradas por los **empleados** se encuentran las medidas para aumentar la confianza en el liderazgo, las subvenciones de la empresa para organizar diversas reuniones y el reconocimiento público.

Presentismo

Una investigación de la UE muestra que los **eslovenos** son más propensos que las personas de otros países a ir a trabajar aunque estén enfermos. Según esta investigación, el 54,8 % de los empleados eslovenos respondieron que fueron a trabajar en los últimos 12 meses cuando estaban enfermos, mientras que la media de la UE es del 42,4 %. En la misma investigación, el 34,4 % de los entrevistados respondió que su trabajo afectaba negativamente a su salud, en comparación con la media de la UE, que es del 25 %. La mayoría de las bajas por enfermedad se producen en la industria, el comercio, el sector educativo y el sector sanitario y social

El presentismo es un gran problema para las empresas en todos los países en los que se realizó la investigación.

5. La multitarea: cómo afecta a la eficacia y productividad del trabajador

En la investigación realizada por **Orange Hill**, se menciona un interesante artículo publicado en la revista Time. En este artículo, Claudia Walls describe a la generación moderna como «la generación de la multitarea». La experta en multimedia Linda Stone ha acuñado el concepto de «atención parcial continua».

12

La multitarea ha sido valorada por empresarios y empleados hasta hace poco, pero está perdiendo su valor: provoca estrés, fatiga y puede [reducir la productividad hasta en un 40 %](#). Los empleados cometen más errores y se sienten más cansados porque el



cerebro utiliza más energía al realizar muchas actividades al mismo tiempo. Esto tiene un impacto negativo en las tareas que realizan los empleados. Algunos investigadores también demostraron que la realización repetida de varias actividades a la vez perjudica permanentemente nuestra capacidad de concentración y aunque volvamos a realizar una sola tarea a la vez no la haremos tan rápido y bien como podríamos

Según el informe español de **Indepcie**, «la multitarea es en realidad un **cambio de tareas**. Nuestro cerebro no está preparado para la multitarea, necesita desconectar de una tarea para centrarse en otra y después volver a la primera. Para poder hacer dos tareas a la vez, estas requieren procesos cerebrales diferentes. Cuanto más complicada es la tarea y menos familiar es, más tiempo y esfuerzo se necesita para hacer el cambio».

En el estudio realizado por **CPIP**, se menciona que «establecer demasiados objetivos a la vez y realizar varias tareas a la vez para conseguirlos hace más daño que bien. La multitarea frecuente es perjudicial para nuestra memoria».

I&F también menciona algo muy importante: «Los buenos gestores de proyectos establecen expectativas claras sobre qué trabajo debe ser prioritario y, en ausencia de un buen gestor de proyectos, depende de ti entender que no todo el trabajo es igual de importante. Por eso es necesario centrarse en un proyecto cada vez».

«Además de afectar a la función cognitiva y a la estructura del cerebro, la multitarea podría afectar a tu cerebro de otra manera. Los problemas de salud mental pueden aumentar con la multitarea, como el aumento de la ansiedad, el estrés crónico y la depresión».

6. Conciliación laboral y familiar y trabajo desde casa

La conciliación entre la vida laboral y personal es una de las preocupaciones más importantes de la UE.

Los [problemas relacionados con la conciliación laboral y familiar](#) son menos comunes en **Eslovenia** en comparación con la media de la UE. En 2016, el 51% de los trabajadores de Eslovenia estaban demasiado cansados por el trabajo para realizar las tareas domésticas varias veces al mes, en comparación con la media de la UE28, que asciende al 59%; y el 40% experimentó dificultades para cumplir con las responsabilidades familiares a causa del trabajo varias veces al mes, lo que se acercó mucho a la media de la UE del 38%.



En **Polonia**, cada vez son más las empresas que incluyen actividades de conciliación en su estrategia empresarial, pero todavía tienen mucho trabajo por delante. El 40 % de los polacos cree que no tiene un buen equilibrio entre la vida laboral y la personal. En su informe, mencionan que «según el índice de conciliación de la vida laboral y familiar calculado por la OCDE, que ilustra las condiciones de conciliación de la vida laboral y privada, Polonia ocupa un lugar bastante bajo. Obtenemos 6,5 puntos en una escala de 10 puntos, cerca de los países que no apoyan el equilibrio». Declaran que a veces tienen que trabajar los fines de semana y los días festivos y que el 55 % de los polacos trabajan cuando están enfermos y el 43 % durante las vacaciones. Sólo el 3 % de las empresas ha desarrollado una política uniforme de conciliación, y el 81 % no la ha desarrollado o aplicado en absoluto.

En la investigación llevada a cabo por **Eslovenia**, se constata un dato interesante. Según [«el artículo de Eurofond sobre el trabajo durante la pandemia de covid-19](#), la mayoría de los trabajadores de la UE informan de una experiencia positiva de teletrabajo durante la pandemia, pero muy pocos desean teletrabajar todo el tiempo, siendo la opción preferida una combinación de teletrabajo y presencia en el lugar de trabajo».

En **España**, **Indepcie** menciona que «las personas que viven en pareja y con hijos trabajan desde casa con más frecuencia. Por tipo de ocupación, el 100 % de las personas que ocupan puestos directivos podrían hacer uso del teletrabajo para el desempeño de sus tareas. En cambio, las personas que realizan tareas manuales o trabajan en la industria, solo pueden utilizar el teletrabajo en un 3 % de los casos. Antes de la pandemia, solo el [4,8 % de los españoles trabajaba desde casa](#). Esta cifra ha aumentado hasta el [34 % en las semanas de confinamiento](#). Muchos trabajadores han hecho un esfuerzo para adaptarse a esta nueva forma de trabajo».

Su informe revela que el 51 % de los españoles prefiere trabajar desde casa frente al 25 % que prefiere hacerlo en la oficina, el 40 % afirma que su jornada laboral es más larga y el 68 % es igual de productivo o más trabajando desde casa.

En los países de la OCDE, el 40 % de los empleados tiene la posibilidad de trabajar a distancia, en **Polonia** el 27 %. El informe revela que «la diferencia entre Polonia y otros países de la OCDE se debe a la estructura de la economía polaca basada en el sector industrial. Aunque más de la mitad de la mano de obra en Polonia trabaja en el sector servicios, una gran parte trabaja en industrias que requieren presencia en el lugar de trabajo».

Sólo el 12 % de los polacos querría trabajar constantemente desde casa, el 14 % cree que el mejor modelo de trabajo para ellos sería combinar el trabajo a distancia y en el lugar de trabajo, y el 16 % contestó que prefiere trabajar en el lugar de trabajo.



Según los expertos, en el futuro, un pequeño grupo de empleados polacos realizará todo su trabajo a distancia (aproximadamente entre el 5 y el 10 %) y un grupo mayor (aproximadamente el 15 %) podrá trabajar a distancia, pero no será la forma principal de trabajo.

I&F informa de que «cuatro de cada diez empleados que trabajan desde casa en **Irlanda** están trabajando más horas que en una jornada laboral estándar. Alrededor del 90 % de los trabajadores están ahora en sus casas desde que entraron en vigor las restricciones del coronavirus para ayudar a prevenir la propagación de la covid-19».

En la UE, la media de trabajadores que declaran que su casa es su principal lugar de trabajo es del 2,9 %, mientras que en Irlanda es del 5,4 %. Según Eurofound, Irlanda tuvo una de las tasas más altas de trabajo en casa durante el confinamiento de este año, con cerca del 40 % de las horas pagadas realizadas por los empleados desde casa.

La mayoría de los empresarios, el 78 %, espera algún impacto negativo en la productividad, el 22 % espera un fuerte impacto negativo y el 15 % cree que no tendrá ningún impacto o que tendrá un impacto positivo en la productividad.

Ventajas y desventajas para las empresas y los empleados

Ventajas para la empresa

- Reducción de los costes
- Más productividad: menos interacción entre los trabajadores
- Reducción del absentismo laboral
- Expansión geográfica
- Mejora del ambiente
- Aceleración de la evolución tecnológica
- Retención del talento
- Trabajo orientado a objetivos
- Motivación del personal

Desventajas para la empresa

- Dificultad para controlar el rendimiento
- Menos trabajo en equipo
- Dificultad para crear cultura de empresa
- El coste de la infraestructura tecnológica
- Riesgo de seguridad de la información
- No es adecuado para todos los trabajos

Ventajas para el trabajador

- Flexibilidad horaria
- Flexibilidad para trabajar desde otros lugares
- Reducción del estrés
- Conciliación familiar y laboral
- No hay tiempo de desplazamiento
- Comodidad en el hogar
- Ahorro de tiempo y dinero
- Aprendizaje de nuevas habilidades

Desventajas para el trabajador

- Problemas de salud como el dolor de espalda
- Riesgo de no desconectar y trabajar más horas
- Aislamiento
- Sensación de estar infravalorado como trabajador
- Los límites entre la vida profesional y la personal se difuminan



- Libertad de acción
- Distracciones
- Dificultad para la autodisciplina

CPIP menciona en su informe que hay varias cosas que han aprendido y que deberían tenerse en cuenta cuando los trabajadores trabajan desde casa para disminuir las desventajas:

- Cohesión de equipo antes de empezar a trabajar a distancia
- Herramientas en línea
- Confianza y control
- Reuniones de equipo en línea fijas
- Reuniones fuera del equipo
- Gestión de los límites de tiempo y espacio
- Reuniones de equipo presenciales
- Dificultades en la comunicación escrita
- Retroalimentación dentro del equipo
- Estado de ánimo y sentimientos de fondo

7. Salario emocional

Como se indica en la investigación realizada por **Eslovenia**, el salario emocional está asociado a la remuneración no monetaria, la cual consigue motivar a los empleados para que rindan con mayor productividad.

Cuando los empleados están contentos con sus empresas, es menos probable que se vayan a otra por un salario más alto, por lo que el salario emocional desempeña un papel muy importante para conservar a sus trabajadores.

Esto adquiere mayor importancia en el periodo de cambios sociales y económicos que afectan al mercado.

Los ejemplos de salario emocional mencionados en los diferentes informes son:

- Horario de trabajo flexible
- Formación educativa que, a largo plazo, beneficia a la empresa
- Cuidado de los niños
- Espacios de ocio donde los empleados puedan relajarse y desconectar
- Formar parte del proceso de toma de decisiones
- Reconocimiento personal
- Trabajar desde casa
- Un espacio de trabajo agradable



- Fomentar la vida sana, por ejemplo ofreciendo instalaciones deportivas
- Independencia
- Oportunidad de desarrollo y ascenso
- Días libres en fechas señaladas
- Buen ambiente de trabajo
- Bajo nivel de estrés
- Valoración de los trabajadores
- Formas de pago flexibles
- Retroalimentación
- Seguridad en el empleo
- Conciliación laboral y personal
- Tareas ambiciosas
- Uso de tecnología moderna
- Atención sanitaria
- Vales para restaurantes
- Cheques de transporte
- Trabajos voluntarios
- Retribución flexible que permite a los empleados elegir entre los servicios que ofrece la empresa

8. Motivación extrínseca e intrínseca

Un [estudio](#) sobre los factores de motivación extrínsecos e intrínsecos en **Eslovenia**, en comparación con España, muestra que en Eslovenia el 80 % de los encuestados considera que los factores de motivación intrínsecos son mucho más importantes que los extrínsecos, mientras que el 20 % de los encuestados considera que los factores de motivación extrínsecos son más importantes.

«Los factores de motivación extrínsecos que tienen un efecto mínimo en los encuestados de Eslovenia son el castigo por el trabajo no realizado de forma adecuada, el premio por el trabajo bien hecho y la participación en la aceptación de las decisiones de la empresa».

«En cuanto a los factores de motivación intrínsecos, los encuestados respondieron que lo que sienten por sí mismos es lo más importante, así como la satisfacción general con ellos mismos y el hecho de poder aprender algo nuevo en el lugar de trabajo. Los factores de motivación intrínsecos con poco efecto en los encuestados de Eslovenia son el hecho de que su trabajo sea divertido y que el trabajo que hacen sea el que siempre han querido».



En este estudio, el 71,10 % de los empleados respondieron que no estaban satisfechos con la forma actual de premiar a los empleados. De ellos, el 87,80 % desean más premios monetarios.

Según un [estudio](#), en **España**, el **47 % de los trabajadores dice estar bastante descontento con su trabajo** y sentirse poco o nada comprometido, lo cual le convierte en uno de los países más desmotivados del mundo junto a Francia y Bélgica. Sólo el 55 % dice estar motivado por su trabajo cuando la media mundial es del 68 %.

Las recompensas extrínsecas pueden utilizarse para motivar a los trabajadores, pero la motivación intrínseca debe considerarse tan importante como la extrínseca, ya que los empleados, especialmente los millenials, buscan la autorrealización a largo plazo. Una empresa debe fomentar tanto la motivación extrínseca como la intrínseca para tener éxito. Si ambas se combinan, los trabajadores crecerán como individuos y profesionales. El equilibrio es esencial para retener el talento, alcanzar el éxito y mejorar la productividad.

Ejemplos de motivación extrínseca e intrínseca

Motivación extrínseca

- Incentivos económicos
- Ascensos a nivel profesional
- Buen ambiente de trabajo
- Buena comunicación
- Mejoras en las condiciones laborales, como disponer de un coche de empresa, dietas más generosas, vales para restaurantes
- Política adecuada
- Buenas relaciones con los superiores y los compañeros de trabajo
- Buenas condiciones de trabajo

Motivación intrínseca

- Logros en el trabajo
- Reconocimiento por el trabajo realizado
- Responsabilidad en el trabajo
- Crecimiento personal
- Sentirse competente
- Relacionarse con los compañeros
- Ser independiente

Conclusión

Como concluye el informe de **Orange Hill**, «trabajar despacio no significa ir despacio. La gestión lenta tiene que ver con las relaciones, con compartir valores y cultura y, al mismo tiempo, con la capacidad de aprender de los compañeros. Se trata de un negocio orientado al ser humano, de crear un entorno de trabajo abierto y agradable y



de entender que dedicar tiempo al equipo es contribuir a su bienestar y, por tanto, a los resultados de la empresa en su conjunto».

Según hemos podido saber en este informe, los principales problemas en los países asociados son el estrés laboral, que provoca problemas mentales y físicos, la baja productividad y el absentismo laboral por agotamiento.

Los empleados consideran que la conciliación de la vida laboral y familiar es una de las cosas más importantes. Los factores de motivación extrínsecos, como el salario, las relaciones con los compañeros y los superiores y el desarrollo profesional, son tan importantes como los factores de motivación intrínsecos, como el reconocimiento, la responsabilidad en el trabajo y la autonomía.

Como informa **LUV**, «la mayoría de los trabajadores de la UE informaron de una experiencia positiva de teletrabajo durante la pandemia, pero muy pocos desean teletrabajar todo el tiempo. La opción preferida es una combinación de teletrabajo y presencia en el lugar de trabajo».

Según **CPIP**, «en el contexto del trabajo desde casa, los beneficios del bienestar se han vuelto aún más relevantes. Las organizaciones han puesto en marcha medidas para mantener el sentido de pertenencia al equipo, como conferencias en línea para facilitar la comunicación e información constante por parte de la dirección».

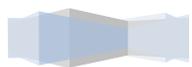
Una forma de abordar los problemas mencionados y aumentar la productividad y el bienestar en el trabajo es implantar el **slow work** o trabajo lento en las empresas. Trabajar menos horas pero de forma más eficiente, prestando atención al trabajo y evitando la multitarea, dará como resultado un trabajo de mayor calidad.

Como implantar el **slow work** según **Indepcie, I&F y Orange Hill**:

- Optimización del tiempo: aumentar la flexibilidad
- Trabajar desde casa: Regular el teletrabajo con medidas como un horario que facilite la desconexión digital y ser conscientes de que no todos los empleados quieren trabajar desde casa y salvo situaciones extraordinarias no se les debe obligar a ello. Las empresas deben tener un protocolo de implantación para los trabajadores que trabajan desde casa y así evitar los principales problemas o inconvenientes derivados de esta práctica: productividad inferior a la normal, falta de comunicación, sensación de aislamiento o falta de identificación o pertenencia a la empresa.
- Reforzar la resiliencia de los trabajadores: formación en gestión de emociones y estrés, comunicación, habilidades blandas y autoliderazgo.
- Implicar a los empleados en la toma de decisiones.
- Ofrecer programas de desarrollo profesional.



- Promover la motivación tanto extrínseca como intrínseca: reconocer y recompensar el rendimiento laboral, además de ofrecer un buen salario, posibilidades de promoción y ambiente de trabajo, lo que repercute positivamente en la motivación de los empleados, en su bienestar físico y mental y, por tanto, en la productividad y los beneficios totales de la empresa.
- Reducir el estrés colectivo.
- Igualdad en el trato
- Diversidad que fomenta la creatividad y la innovación
- Apertura a un punto de vista diferente
- Cuidado de los valores
- Asociación y relaciones
- Un ambiente de trabajo agradable
- Tanto las empresas como las instituciones deben actuar contra los principales factores de absentismo: el estrés, la ansiedad y la depresión. Deben analizar las causas y tomar medidas al respecto: los plazos, las horas extra de trabajo, la presión de los empleados y de los directivos (cargos intermedios).
- Reducir las prácticas de multitarea y centrarse en una tarea a la vez para reducir el estrés y aumentar la productividad.





Referencias:

Eslovenia

Nº	Título del documento	Autor(es) u origen	Formato (libro, artículo, etc.)	Resumen (5-10 líneas)
1	<i>Working life in Slovenia</i>	Aleksandra Kanjuo Mrčela y Barbara Luzar, Universidad de Liubliana, Facultad de Ciencias Sociales (FDV)	Artículo, publicado el 18 de noviembre, 2019	Describe las características clave de la vida laboral en Eslovenia, proporcionando información relevante sobre la vida laboral. Los perfiles se actualizan anualmente.
2	<i>European Quality of Life, Survey 2016 Quality of life, quality of public services, and quality of society</i>	Daphne Ahrendt, Robert Anderson, Hans Dubois, Jean-Marie Jungblut, Tadas Leončikas, Laura Pöntinen, Eszter Sandor	Informe	Este informe abarca los 28 Estados miembros de la UE. Utiliza datos de la EQLS de 2016 e información de rondas de encuestas anteriores, así como otras investigaciones, para evaluar las tendencias de las sociedades europeas. Recuperado el 4 de enero de 2021 de ef1733en_ef0743en.qxd (europa.eu) .
3	<i>Stress, absenteeism and economical aspects of physical inactivity</i>	Patricia Blatnik, Maksimiljana Marinšek, Matej Tušak	Artículo	La reducción del absentismo y la gestión del estrés pueden abordarse de forma personalizada o sistemática y con gran dedicación, como es común en muchas economías desarrolladas de todo el mundo. Recuperado el 12 de enero de 2021 de PDF) Stress, absenteeism and economical aspects of physical inactivity (Stres, absentizem in ekonomski vidiki telesne nekativnosti) (researchgate.net)
4	<i>Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja: V Menedžment človeških virov</i>	Svetlik Ivan in Nada Zupan	Artículo/Estudio	Estudio sobre la calidad de la vida laboral.



5	<i>Analiza extrinzičnih in intrinzičnih motivacijskih dejavnikov ter sodobnih načinov motiviranja zaposlenih v izbranih državah</i>	Sanja Franić	Tesis de máster	El objetivo de la tesis es estudiar el constructo de la motivación de los empleados en relación con los factores de motivación extrínsecos e intrínsecos, y así estudiar su efecto en los empleados de Eslovenia y España. Recuperado de franic1769-B.pdf (uni-lj.si) el 12 de enero de 2021.
6	<i>Poročilo o psihosocialnih tveganjih na delovnem mestu v Sloveniji</i>	Aleksandra Kanjuo Mrčela in Miroljub Ignjatović, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani	Informe	El informe presenta datos sobre las condiciones de trabajo y los riesgos mentales y para la salud en el entorno laboral en Eslovenia, obtenidos a través de la encuesta europea sobre condiciones de trabajo y el módulo esloveno sobre riesgos mentales y para la salud, implantado en 2010.
7	<i>Evropske javnomnenske raziskave na področju varnosti in zdravja pri delu</i>		Análisis de encuesta	Recuperado de http://www.osha.mdsz.gov.si/aktivnosti/raziskave/raziskave-evropske-agencije-za-varnost-in-zdravje-pri-delu
8	<i>Working during Covid-19</i>	Recuperado de Eurofound (2020), Living, working and COVID-19 dataset, Dublin, http://eurofound.link/covid19data	Estudio	Living, working and COVID-19 , ofrece una visión de las repercusiones de la pandemia en la vida de las personas, con el objetivo de ayudar a los responsables políticos a salir de la crisis en igualdad de condiciones.
9	<i>Living and working in Slovenia</i>	Eurofond	Investigación	Esta investigación describe las principales características de la vida laboral en Eslovenia.
10	<i>Average weekly working hours</i>	Statista	Análisis de datos	Esta página web presenta datos sobre las horas de trabajo semanales en Eslovenia. Recuperado de: https://www.statista.com/statistics/419615/main-job-average-weekly-working-hours-slovenia-y-on-y/
11	<i>Multitasking in work-related situations and its</i>	Marlen Kaufmann	Investigación	En este estudio se investigaron los efectos de la multitarea utilizando dos



	<i>relevance for occupational health and safety: Effects on performance, subjective strain and physiological parameters</i>	Hiltraut M Paridon		escenarios laborales. Paridon, Hiltraut & Kaufmann, Marlen. (2010). <i>Multitasking in work-related situations and its relevance for occupational health and safety: Effects on performance, subjective strain and physiological parameters. Europe's Journal of Psychology</i> . 6. 10.5964/ejop.v6i4.226
12	<i>Productivity report 2019 Slovenia</i>	Katarina Ivas, MSc, Rotija Kmet Zupančič, MSc, Janez Kušar, MSc, Urška Lušina, MSc, Nataša Todorović Jemec, Master Universitario en Economía y Finanzas, Universitat Pompeu Fabra, España	Informe	Informe sobre la productividad de Eslovenia en 2019. Recuperado de pop_2019_ang.pdf (europa.eu)

España

Nº	Título del documento	Autor(es) u origen	Formato (libro, artículo, etc.)	Resumen (5-10 líneas)
1	Número de horas semanales realizadas por las personas ocupadas	Encuesta de población activa	https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=24082#!tabs-tabla	Tabla que muestra la media de horas semanales trabajadas por todos los ocupados, hombres y mujeres, (hayan trabajado o no durante la semana) por grupos de edad (desde los trabajadores menores de 25 años hasta los de 64) y periodo en España desde 2009 hasta 2019.
2	Estatuto de los trabajadores	Ministerio de Trabajo y Economía Social	http://www.mites.gob.es/es/Guia/texto/guia_6/contenidos/guia_6_14_1.htm	El Estatuto de los Trabajadores recoge las normas fundamentales existentes en el derecho laboral español. Es el texto legal que regula las relaciones laborales. Recoge el proceso que conlleva un contrato de trabajo y después



				de la extinción del mismo y trata aspectos como la jornada laboral, la representación de los trabajadores y los salarios.
3	Horas trabajadas	OCDE	https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm	Esta estadística de la OCDE muestra el número total de horas realmente trabajadas al año dividido por el número medio de personas empleadas al año. Este gráfico en particular muestra el total de horas trabajadas por trabajador en el año 2019. Incluye a los trabajadores por cuenta ajena y por cuenta propia.
4	Las horas extra remuneradas superan los 166 millones tras cinco años de incremento consecutivos	Ranstad	https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/las-horas-extra-remuneradas-superan-los-166-millones-tras-cinco-anos-de-incremento-consecutivos/	Un análisis basado en la Encuesta de Coste Laboral que publica el Instituto Nacional de Estadística (INE) desde 2008, sobre cómo han evolucionado las horas extras remuneradas de los profesionales españoles, teniendo en cuenta su sector de actividad y comunidad autónoma.
5	<i>Statistical Atlas</i>	Eurostat	https://ec.europa.eu/eurostat/statistical-atlas/gis/viewer/?mids=BKGCNT,C06M04,CNTOVL&o=1,1,0.7&ch=ECO,C06&center=46.8147,25.43728,3&lcis=C06M04&	Un atlas estadístico que muestra la productividad laboral por hora de trabajo en 2017. Es un índice basado en el valor añadido bruto por hora trabajada en Europa en relación con la media de la UE-27 = 100, por regiones NUTS 2.
6	La productividad del trabajo y la conciliación laboral	EAE Business School	http://marketing.eae.es/prensa/_SRC_Productividad-Conciliacion.pdf	Un análisis de la información relativa a la productividad en el trabajo y la conciliación de la vida laboral y familiar desde una perspectiva internacional, nacional y regional. Analiza los países de la OCDE, y más concretamente, Europa y España.
7	<i>Spain productivity</i>	Trading Economics	https://tradingeconomics.com/spain/productivity	Gráfico que muestra los datos relacionados con la productividad en España desde enero de 2018 hasta enero de 2020. Muestra la productividad actual así como



				la anterior, la más alta y la más baja desde 1995 hasta 2020.
8	<i>Spain – A great place to live, a terrible place to work?</i>	El País	https://english.elpais.com/elpais/2014/12/17/inenglish/1418816737_691083.html	Un artículo sobre cómo España es vista como un gran lugar para vivir pero no para trabajar. Contiene las opiniones de varios expertos sobre la situación laboral española. Comparan la situación con otros países, analizan los problemas y sugieren soluciones.
9	Salud mental en el trabajo	World Health Organisation	https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/es/	Información sobre la salud mental en el lugar de trabajo. Contiene datos y cifras, una visión general, riesgos para la salud relacionados con el trabajo, directrices para crear un entorno laboral saludable, apoyo en el trabajo para personas con trastornos mentales y planes de acción.
10	La depression es la segunda causa de baja laboral, incapacidad permanente o jubilación anticipada en España	ORH (Observatorio de Recursos Humanos)	https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-depresion-es-la-segunda-causa-de-baja-laboral-incapacidad-permanente-o-jubilacion-anticipada-en-espana.html	Un artículo que recoge información sobre la depresión y sus costes en España. Los expertos consultados para el artículo destacan la importancia de la prevención para evitar el presentismo y cómo ha afectado la situación actual a los trabajadores.
11	<i>Is multitasking bad for your brain? Experts reveal the hidden perils of juggling too many jobs</i>	John Naish in the Daily mail	https://www.dailymail.co.uk/health/article-1205669/Is-multitasking-bad-brain-Experts-reveal-hidden-perils-juggling-jobs.html	Un artículo de 2009 sobre los peligros de la multitarea. En el artículo se mencionan varios estudios e investigaciones que evidencian los inconvenientes de la multitarea, como la baja concentración y, por tanto, baja productividad.
12	<i>Media multitaskers pay mental price, Stanford study shows</i>	University of Standford	https://news.stanford.edu/news/2009/august24/multitask-research-study-082409.html	Estudio de investigación entre dos grupos de estudiantes: los que hacen regularmente mucha multitarea con medios y los que no la hacen. Se evidencia cómo las personas que realizan multitarea se distraen fácilmente.
13	<i>Employed persons working from</i>	Eurostat	https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/s	Estadística que revela el porcentaje de ocupados que



	<i>home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status</i>		how.do?dataset=lfsa_ehomp	suelen trabajar desde casa por sexo, edad (de 15 a 64 años) y situación profesional en la Unión Europea desde 2010 hasta 2019. Muestra cómo en España ha aumentado el porcentaje de personas que trabajan desde casa.
14	El impulso al teletrabajo durante el covid-19 y los retos que plantea.	IvieLab	https://www.ivie.es/wp-content/uploads/2020/05/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-plantea.pdf	Este informe revela el impulso del teletrabajo durante el confinamiento por la crisis del covid-19 en España y sus retos. Informa sobre los datos anteriores a la crisis y los actuales y analiza la situación actual.
15	<i>Engagement and the Global Workplace</i>	Steelcase	https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1822507/2016-WPR/EN/2017-WPR-PDF-360FullReport-EN .pdf	Estudio sobre el compromiso de los empleados en el mundo. Los resultados indican que el entorno de trabajo influye su compromiso e identifica áreas de cambio en el lugar de trabajo que pueden tener un impacto positivo.

Polonia

Nº	Título del documento	Autor(es) u origen	Formato (libro, artículo, etc.)	Resumen (5-10 líneas)
1	<i>The Polish Labour Code</i>		Normativa	El Código de Trabajo es la ley jurídica fundamental que regula las relaciones entre empresarios y trabajadores. Establece las condiciones en las que se puede trabajar en Polonia.
2	<i>Working time in Poland</i>	Dudkowiak, Kopeć, Putyra	Artículo	Descripción y características del tiempo de trabajo en Polonia.
3	<i>Skrócenie czasu pracy receptą na zwiększenie wydajności w polskich firmach?</i>	aleBank.pl	Artículo	La economía polaca debe ser más productiva porque empieza a debilitarse el poder del imán para las inversiones, que son, sin duda, los bajos costes de la mano de obra en el río Vístula en la actualidad. Barata, larga e ineficiente.



				¿Los polacos trabajan así? #empleo #mercado de trabajo
4	<i>Wydajność polskich pracowników rośnie najszybciej na świecie. A płace wcale nie</i>	Katarzyna Domagała-Szymonek	Artículo	Análisis del rendimiento de los empleados polacos en relación con el salario medio y las consecuencias de la interacción entre los indicadores.
5	<i>Absencja chorobowa w 2017 roku [Sick leaves in 2017], Warszawa 2018; Absencja chorobowa w 2016 roku [Sick leaves in 2016], Warsaw 2017</i>	Zakład Ubezpieczeń Społecznych Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych	Libro	Discusión del fenómeno del absentismo por enfermedad en 2017 a partir de los datos del Instituto de la Seguridad Social y del Departamento de Estadísticas y Previsiones Actuariales.
6	<i>The Management of Mental Health at Work Work-related stress, anxiety or depression statistics in Great Britain, London 2016</i>	Maria Hudson	Documento de investigación	Análisis de la red de médicos de cabecera que identifica los casos de enfermedad mental relacionada con el trabajo según los acontecimientos que los provocan. Las presiones como factor predominante, de acuerdo con la EPA, siendo las relaciones interpersonales en el trabajo y los cambios en el trabajo factores significativos.
7	<i>Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks,</i>	European Risk Observatory Literature Review	Informe	El impacto de los riesgos psicosociales y el estrés laboral en la salud. Resultados empresariales basados en un análisis de los puestos de trabajo europeos.
8	<i>Czy multitasking to mit?</i>	Konrad Maj, Uniwersytet SWPS	Artículo	El artículo demuestra que es prácticamente imposible que el cerebro se concentre por completo en la información procedente de varias fuentes o que realice varias actividades al mismo tiempo, ya que tiene dificultades para cambiar rápida y continuamente a otros modos de funcionamiento. El tiempo



				de realización de varias tareas a la vez es significativamente mayor y va acompañado de efectos secundarios, como varios tipos de errores cognitivos.
9	<i>Jak wygląda zarządzanie różnorodnością i work-life balance w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2020</i>	Elwira Gross-Gołacka	Informe	El artículo de la doctora Elwira Gross-Gołacka procede de la publicación «Coraje y equilibrio», dedicada a la gestión de la diversidad con especial énfasis en la conciliación de la vida privada y la profesional. La publicación se ha editado en el marco del #MesdeLaDiversidad
10	<i>Motywacja materialna i niematerialna w Polsce, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2015</i>	Katarzyna Rozbejko	Documento de investigación	La motivación consiste en influir en el comportamiento de los empleados con estímulos específicos, tanto materiales como no materiales. Las cuestiones debatidas adquieren mayor importancia en el período de cambios sociales y económicos que se siguen produciendo en el mercado laboral polaco.
11	<i>Jak zabić w pracownikach chęć do pracy? – czyli o sztuce demotywacji</i>	Centrum Rozwoju	Artículo	El artículo describe de forma exhaustiva los factores que influyen en la desmotivación de los empleados. Ofrece ejemplos y resultados de investigaciones.
12	<i>THE ESSENTIALS OF DIVERSITY & INCLUSION MANAGEMENT by Diversity Hub, Krakow 2019</i>	Anna Zaroda Dąbrowska, Tomasz Dąbrowski	Libro	La colección de artículos publicados por los expertos de Diversity Hub en la revista Personel Plus. Los temas seleccionados permitirán a los lectores conocer mejor la cuestión de la gestión de la diversidad. Los temas seleccionados son muy variados, al igual que todo el debate sobre la cuestión de la D&I: edad, sesgo inconsciente,



				equilibrio de género, LGBTI, salud mental, discapacidad, compromiso de los directivos, grupos de recursos de los empleados.
--	--	--	--	---

OTRAS FUENTES:

1. *Jak się zorganizować, by nie zwariować, czyli multitasking w praktyce*, Łukasz Kalinowski, <https://biznes.cafe/czytaj/multitasking-w-praktyce>
2. *Pół Polski przeszło w pandemii na pracę zdalną? Rzeczywiste liczby zaskakują*, <https://businessinsider.com.pl/firmy/praca-zdalna-w-polsce-w-czasie-pandemii-ilu-z-nas-pracowalo-z-domu/c5rwvdm>
3. *Praca zdalna w Polsce – jeszcze przywilej czy już standard?* <https://hrbusinesspartner.pl/artukul/praca-zdalna-w-polsce-jeszcze-przywilej-czy-juz-standard>
4. *Praca zdalna*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-praca-zdalna-za-i-przeciw>

Rumanía

Nº	Título del documento	Autor(es) u origen	Formato (libro, artículo, etc.)	Resumen (5-10 líneas)
1	<i>A new market: Half a million Romanians to work from home for at least two months</i>	Romania-Insider.com (24 March 2020)	Artículo (Romania-Insider.com) 	Creasoft, que forma parte del grupo Creative General Invest, es un producto de control de acceso y control de horarios electrónico disponible en el mercado rumano desde 2017. Creasoft, que produce hojas de tiempo electrónicas y control de acceso, entre otros, afirma que la demanda de soluciones de hojas de tiempo electrónicas remotas ha aumentado visiblemente en las últimas dos semanas.



2	<i>Romania Labour Productivity Growth</i>	CEIC DATA	<p>Infografía/Estadística</p>	<p>La productividad laboral de Rumanía mejoró un 2,90 % interanual en septiembre de 2020, frente a una caída del 7,11 % en el trimestre anterior. Su tasa de desempleo bajó al 5,10 % en noviembre de 2020.</p>
3	<i>ABOUT MULTITASKING OR WHY YOU ARE STRESSED AND UNPRODUCTIVE WHEN YOU TRY TO SOLVE EVERYTHING</i>	Evolve Today	<p>Artículo</p> <p>https://evolvetoday.ro/multitasking/</p>	<p>Tómate un segundo y analiza un poco tu monitor. Si eres como la mayoría de la gente, tienes al menos unas cuantas ventanas de internet abiertas, y cada una de ellas contiene algo que necesitas arreglar o no olvidar. ¿Cuándo fue la última vez que te concentraste al 100% en una cosa a la vez? Si te cuesta recordarlo, significa que eres practicante de la multitarea. Un estudio de la Universidad de California en San Francisco descubrió que los "borradores" de tu cerebro son en realidad una de las razones por las que olvidas detalles.</p>
4	<i>Remote work in Romania: Ten things we've learned in four years</i>	Romania-Insider.com	<p>Artículo</p> <p>https://www.romania-insider.com/remote-work-romania-ten-things-2020-coronavirus</p> 	<p>Con la pandemia de coronavirus, llegaron varios cambios empresariales y sociales cuyos efectos serán interesantes de ver en las próximas semanas y meses. Uno de ellos es el cambio del trabajo en la oficina al trabajo en casa o a distancia, que la mayoría de las empresas de Rumanía han tenido que implantar en los últimos días.</p>
5	<i>The project "Addressing the challenges generated by the new labor legislation and social dialogue in</i>	Conect Association - We connect people, cultures and ideas	<p>Basado en un proyecto</p> <p>http://www.asociatiacconect.ro/detaliileproiectului</p>	<p>El proyecto pretende contribuir activamente a aumentar el compromiso de los interlocutores sociales y del gobierno en la construcción de un clima estable que permita a los</p>



	Romania”			empresarios y a los sindicatos implicarse eficazmente en la promoción del trabajo decente y en el respeto de los derechos fundamentales de libertad de asociación y de negociación colectiva.
6	<i>EMOTIONAL INTELLIGENCE AND OCCUPATIONAL STRESS IN ROMANIAN ORGANIZATIONS</i>	Ramona-Diana LEON, Ramona Ioana TĂNĂSESCU	Libro - ISSN 2392-8042 (en línea) file:///D:/%23Documents/Downloads/255-1022-2-PB.pdf	La investigación demostró que quienes tienen un alto nivel de IE están menos estresados en el lugar de trabajo; debido a que consiguen entender y controlar sus propias emociones y las de los demás, están más orientados a los objetivos, se centran en lo que están haciendo y utilizan sus emociones de forma constructiva. El hecho de que la mayoría de los encuestados (que participaron en la investigación anterior) trabajen para la empresa durante más de 5 años puede haber influido en sus perspectivas y reacciones al estrés laboral.
7	<i>The project "Improving the level of knowledge for employees in Romania"</i>	Proyecto cofinanciado del programa operacional «Human Capital» 2014-2020	https://ugir.ro/proiectul-imbunatatirea-nivelului-de-cunostinte-pentru-angajatii-din-romania/ 	El proyecto quiere apoyar la mejora del nivel de conocimientos y habilidades de los empleados de las empresas de la región, a través de programas de aprendizaje permanente: - Porque la especialización en campos competitivos sólo se hace con empleados debidamente formados. - Porque hoy en día la competitividad se apoya en la competencia y la innovación.
8	<i>1 in 2 Romanian employees are very stressed at work</i>	Teona Tomoiaga	Artículo de prensa https://www.mediafax.ro/economic/1-din-2-angajati-romani-sunt-foarte-stresati-la-locul-de-munca-factorii-care-generaza-neplaceri-18488409	Uno de cada dos empleados rumanos considera que el nivel actual de estrés en el trabajo es alto, y el 15,4 % considera que es insosteniblemente alto (plataforma BestJobs). Para el 27 % de los empleados rumanos el estrés es moderado y sólo el 7,7 %



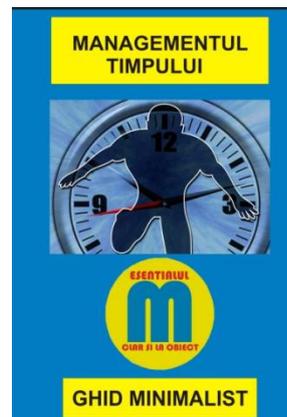
				<p>afirma que es bajo o inexistente.</p> <p>Según la fuente citada, el entorno laboral desorganizado y caótico, la sobrecarga y las responsabilidades que van más allá de su área de competencia representan los tres principales factores de estrés mencionados por la mitad de los empleados.</p>
9	<i>How to measure and improve labor productivity: employer and employee</i>	Up Romania	<p>https://upromania.ro/blog/cum-masori-si-imbunatatesti-productivitatea-muncii/</p> 	<p>¿Cómo podemos saber si la productividad está en los niveles que queremos, si no sabemos cómo medirla? En un mundo ideal, los empleados serían felices, proactivos y productivos. Todos queremos maximizar la productividad en la empresa de la que formamos parte, pero ¿qué es realmente la productividad? ¿Cómo podemos saber si está en los niveles que queremos, si no sabemos cómo medirla?</p>
10	<i>Are we working to exhaustion? Romanian employees, increasingly stressed at work</i>	Elena Marinescu	<p>https://www.newmon ey.ro/lucram-pana-la-epuizare-angajatii-romani-tot-mai-stresati-la-locul-de-munca/</p> 	<p>Según una encuesta realizada por BestJobs, tres de cada diez personas dicen que esperan demasiado tiempo a que sus superiores tomen ciertas decisiones y que no hay trabajo en equipo, cada uno por su lado. Otros «factores de estrés» para dos de cada diez encuestados son el hecho de que se les fijen objetivos difíciles, que reciban plazos poco realistas o que no se les dé toda la información que necesitan para hacer su trabajo.</p> <p>Los correos electrónicos o SMS recibidos de los superiores, gerentes o directores fuera del horario laboral también contribuyen al alto grado de estrés de los empleados.</p>



				Desgraciadamente, casi ocho de cada diez encuestados afirman que el nivel de estrés ha aumentado en los últimos tres años, y para más de la mitad de ellos, incluso se ha duplicado.
11	<i>ManpowerGroup: Slow recovery of employment activity, until July 2021</i>	Stelian DINCA	https://www.agendaconstructiilor.ro/files/piata-muncii-resurse-umane/manpowergroup-recuperare-lenta-activitatii-de-angajari-pana-in-luna-iulie-2021.html 	<p>Los empresarios rumanos prevén un crecimiento limitado de la plantilla para el período octubre-diciembre de 2020, según la última encuesta de ManpowerGroup sobre las perspectivas de empleo realizada sobre una muestra de 459 empresarios rumanos.</p> <p>Dado que el 11 % de los empleadores prevé un aumento del número total de empleados, el 6 % anticipa una disminución y el 69 % no espera ningún cambio, el empleo neto resultante es de -5 %.</p>
12	<i>SOCIAL MEDIA OR THE ENEMY OF JOB PRODUCTIVITY</i>	Aviva Vita – <i>We are HR</i>	https://www.wearehr.ro/social-media-sau-inamicul-productivitatii/ 	<p>¿Qué soluciones hay para los empleados que utilizan las redes sociales en el trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conversaciones periódicas con el responsable de RRHH, para conocer la situación y el estado de ánimo de los empleados; - Mejorar el proceso de reparto de tareas entre el equipo; - Acciones a nivel de empresa/equipo para mejorar su cohesión.
13	<i>How did companies change their remuneration and benefits policies?</i>	Magda Purice	https://outsourcing-today.ro/?p=1990 	<p>En cuanto a las empresas participantes en el estudio que han suspendido temporalmente su actividad o han reducido su horario de trabajo debido a la imposición de medidas de distanciamiento social, el 30 % de ellas siguen pagando a los empleados al mismo nivel salarial, el 14 % de las</p>



				empresas han reducido el nivel de salarios proporcionalmente con la disminución del número de horas trabajadas y el 20 % de las empresas aplicaron el paro técnico en las condiciones de las nuevas disposiciones relacionadas con el estado de emergencia. El resto de las empresas mencionaron que esta medida no se aplica a ellas.
14	<i>Home Is More Important To Happiness Than Job Or Salary, GoodHome Report</i>	Alina Grigoras	https://www.romaniajournal.ro/society-people/home-more-important-happiness-than-job-salary-goodhome-report-romanians-rank-7th-among-ten-europe-on-home-happiness/	El hogar es más importante para la felicidad que el trabajo o el salario, según un informe de GoodHome. Los rumanos ocupan el séptimo lugar entre los 10 de Europa en cuanto a felicidad en el hogar.
15	<i>8 HOUR WORK SCHEDULE - THE ENEMY NUMBER ONE OF A BALANCED LIFE</i>	George Leurzeanu - <i>Lives minimalist</i>	https://traiesteminimallist.com/2019/09/07/programul-de-munca-de-8-ore-inamicul-numarul-unu-al-unei-vieti-echilibrate/	La eficiencia laboral disminuye con el número de horas dedicadas al trabajo, como ocurre en el deporte: no se puede tener un rendimiento máximo de 8 horas de juego aunque se hagan descansos. Así que en lugar de trabajar mucho y mal, es mejor menos y más eficiente.





Irlanda

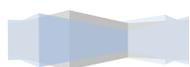
Nº	Título del documento	Autor(es) u origen	Formato (libro, artículo, etc.)	Resumen (5-10 líneas)
1	<i>Average weekly hours worked on the main job in Ireland 2000-2019</i>	Statistic	Estadística (sitio web) www.statistic.com	Datos sobre la media de horas semanales trabajadas habitualmente en el empleo principal en Irlanda de 2000 a 2019.
2	<i>Work entitled</i>	Citizen Information Ireland	Sitio web www.citizeninformation.ie	Legislación laboral irlandesa
3	<i>Labour productivity per person employed and hour worked</i>	Eurostat	Estudio, estadística, sitio web: www.statistic.com	La productividad del trabajo por hora trabajada se calcula como la producción real por unidad de mano de obra (medida por el número total de horas trabajadas).
4	<i>Most productive countries in Europe</i>	OCDE Library	Estudio, estadísticas	Países más productivos de Europa: comparativa entre horas de trabajo y productividad.
5	<i>Ireland's Labour Productivity Growth for 2000-2018 at 3.4% is above the EU average of 1.3%</i>	Central statistics office (CSO Ireland)		La Oficina Central de Estadística (CSO, por sus siglas en inglés) ha publicado hoy (28 de julio de 2020) «Productividad en Irlanda 2018». Esta publicación presenta un panorama completo de la productividad y el crecimiento económico en la economía irlandesa para el sector doméstico y otros sectores; y el sector extranjero dominado por las multinacionales, desde el año 2000.
6	<i>Levels of productivity by sector</i>	Central statistics office (CSO Ireland)	Estudio, estadísticas	El crecimiento de la productividad laboral sectorial también se presenta en dos gráficos que destacan los sectores doméstico y otros; y el dominado por las multinacionales. Además, se incluye un análisis de la posición relativa de Irlanda con respecto a sus homólogos de la UE en términos de productividad laboral.



7	<i>Irish workers now ranked as most productive in world.</i>	Central statistics office (CSO Ireland) OCDE	Estudio, estadísticas	Los trabajadores irlandeses son ahora oficialmente los más productivos del mundo, pues añaden una media de 99,50 dólares (87 euros) al valor de la economía cada hora que trabajan, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).
8	<i>Increase of productivity in Ireland</i>	OCDE CSO	Estudio, estadísticas	El informe sugiere que la productividad laboral en Irlanda creció un 4,5 % de media entre 2000 y 2016, con un aumento significativo registrado en 2015, el mismo año en que se produjo una afluencia masiva de activos multinacionales y un salto sin precedentes del 26 % en el producto interior bruto (PIB).
9	<i>Level of job stress in Ireland doubles in five years</i>	ESRI , y la Health and Safety Authority (HSA)	Estudio, estadísticas	Los trabajadores de Irlanda eran más propensos a informar sobre las presiones de las demandas emocionales y la exposición a la intimidación, el acoso y otras formas de maltrato, pero eran menos propensos a informar sobre la presión del tiempo que sus homólogos de Europa Occidental.
10	<i>4 Ways Multitasking Decreases Productivity</i>	northeastern	Sitio web / estudio/vlog www.northeastern.edu/graduate/blog/why-you-shouldnt-multitask/	Las investigaciones sugieren que la multitarea puede alterar la memoria a corto plazo, disminuir la creatividad e incluso reducir el coeficiente intelectual, todo lo cual puede repercutir gravemente en el rendimiento laboral y el desarrollo profesional.
11	<i>How Multitasking Affects Your Mental Health</i>	Entrepreneur	Artículo / estudio (sitio web) https://www.entrepreneur.com/article/224943	Los problemas de salud mental pueden aumentar con la multitarea, incluyendo el aumento de la ansiedad, el estrés crónico y la depresión. La multitarea consume toda la energía de tu cerebro, lo que, según los neurocientíficos, puede hacer que estés menos concentrado y te sientas más



				ansioso.
12	<i>Reasons why work-life-balance is important</i>	Course correction coaching	Artículo (sitio web) www.coursecorrectioncoaching.com/reasons-why-work-life-balance-is-important/#How_Work_Life_Balance_Typically_Gets_Defined .	Cuando pensamos en lo que significa la conciliación de la vida laboral y familiar, la mayoría nos imaginamos equilibrando una balanza (con el trabajo en un lado y el resto de la vida en el otro) y pensamos que debemos igualar ambos lados, centrándonos en la cantidad de tiempo que se dedica a cada lado de la balanza.
13	<i>How many hours do we work from home</i>	Central Statistics Office (CSO).	Estudio, estadística	Según la Oficina Central de Estadística (CSO, por sus siglas en inglés), el año pasado la República registró la cuarta tasa más alta de la UE de personas que trabajan desde casa. En el marco de una reciente encuesta de población activa, la CSO formuló preguntas adicionales sobre el lugar de trabajo y los tiempos de desplazamiento.
14	<i>Emotional Salary. How do we understand it? How does it affect us?</i>	factorialhr	Artículo / estudio, sitio web: www.factorialhr.com	Como su nombre indica, un salario emocional es el que se refiere a las ganancias emocionales más que a los beneficios monetarios.





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

