

Impacto de la COVID-19 en las medidas de conciliación y corresponsabilidad: necesidades, obstáculos y buenas prácticas en las empresas de la ciudad de Madrid.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. OBJETIVOS	4
3. METODOLOGÍA.....	5
3.1 El cuestionario.....	5
3.2 Grupos focales.....	5
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	7
4.1 La encuesta.....	7
4.1.1 Perfil de las personas encuestadas y de las empresas en las que trabajan ..	7
4.1.2 Impacto de la COVID-19 en la organización del trabajo en la empresa.....	11
4.2 Los grupos de discusión.....	14
5. CLAVES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL DURANTE LA CRISIS DE LA COVID-19	27

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio es la continuación del informe “Aproximación al impacto de género de la COVID-19 en la igualdad, conciliación y corresponsabilidad en el ámbito laboral del municipio de Madrid”, llevado a cabo por la Dirección General de Políticas de Igualdad y Contra la Violencia de Género del Área de Gobierno de Familias, Igualdad y Bienestar Social del Ayuntamiento de Madrid, en el cual se realizó un análisis de fuentes secundarias que permitieron conocer en términos socioeconómicos y también psicosociales el impacto de la COVID-19 en la ciudad de Madrid.

Una vez realizado este análisis que contextualiza la situación existente en el mercado laboral y en los hogares del municipio de Madrid, en el presente informe se aborda específicamente el impacto de la COVID-19 en las medidas de conciliación y corresponsabilidad, haciendo un especial hincapié en las necesidades y obstáculos a los que se enfrentaron los distintos agentes que conforman el tejido empresarial de la ciudad de Madrid.

Por último, se presentan en este informe las ideas fuerza que se extraen del análisis de fuentes primarias, así como las buenas prácticas identificadas en los entornos laborales y que sin duda han resultado claves a la hora de facilitar la gestión de las medidas de conciliación y corresponsabilidad en contextos de COVID-19.

2. OBJETIVOS

Objetivo principal:

Conocer el impacto que ha tenido la crisis de la COVID-19 en las medidas de conciliación y corresponsabilidad adoptadas por las empresas de la ciudad de Madrid, profundizando en sus necesidades y demandas, así como buenas prácticas.

Objetivos específicos:

-Analizar de qué manera las empresas de la ciudad de Madrid han afrontado los cambios organizacionales y la reestructuración de la actividad ante la situación provocada por la COVID-19.

-Profundizar en las condiciones de trabajo de las plantillas de las empresas de la ciudad de Madrid.

-Conocer la realidad de las personas empleadas de las empresas de la ciudad de Madrid a la hora de conciliar su vida personal, laboral y familiar durante el periodo de confinamiento.

-Medir el impacto de género que han tenido las medidas adoptadas por las empresas de la ciudad de Madrid ante la situación provocada por el COVID-19.

3. METODOLOGÍA

En este trabajo se plantea una triangulación metodológica que combina métodos de recogida tanto cuantitativos como cualitativos, con la intención de aproximarnos a la realidad investigada desde distintos puntos de vista que conforman la realidad del objeto de estudio.

3.1 El cuestionario

Las entidades Cámara de Comercio de Madrid, UGT Madrid y CC.OO Madrid, en colaboración con el Servicio Madrid Corresponsable, diseñaron una encuesta destinada a empresas de la ciudad de Madrid y representantes sindicales, a partir de la cual se pretende recopilar información sobre las acciones que están llevando a cabo en materia de conciliación y corresponsabilidad. Este cuestionario incorpora distintas variables que pretenden medir los cambios organizativos y empresariales que afectan a la conciliación y a la corresponsabilidad, y que han sido implementados a consecuencia de la crisis derivada de la COVID-19.

3.2 Grupos focales

Se trata de grupos conformados por un máximo de diez personas, guiados por una moderadora, y diseñados con el objeto de recabar información de interés en relación al impacto de la COVID-19 en las medidas de conciliación y corresponsabilidad, haciendo un especial hincapié en las necesidades, obstáculos y buenas prácticas que se han dado en las empresas de la ciudad de Madrid.

Se llevaron a cabo 6 grupos focales, distribuidos de la siguiente manera:

- **GF1:** 1 grupo focal con personas encargadas de la dirección de empresas y/o departamento de recursos humanos. En colaboración con la Cámara de Comercio de Madrid.
- **GF2:** 1 grupo focal con personas encargadas de la dirección de empresas municipales y/o área de recursos humanos.



- **GF3:** 1 grupo focal con representantes sindicales de UGT Madrid que realizaron servicios esenciales durante el primer estado de alarma.
- **GF4:** 1 grupo focal con representantes sindicales de USMR-CC.OO Madrid que realizaron servicios esenciales durante el primer estado de alarma.
- **GF5:** 1 grupo focal con representantes sindicales de UGT Madrid que trabajaron realizando trabajo a distancia durante el primer estado de alarma.
- **GF6:** 1 grupo focal con representantes sindicales de USMR-CC.OO Madrid que trabajaron realizando trabajo a distancia durante el primer estado de alarma.

Dada la situación de emergencia sanitaria, todos los grupos se desarrollaron de forma telemática.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

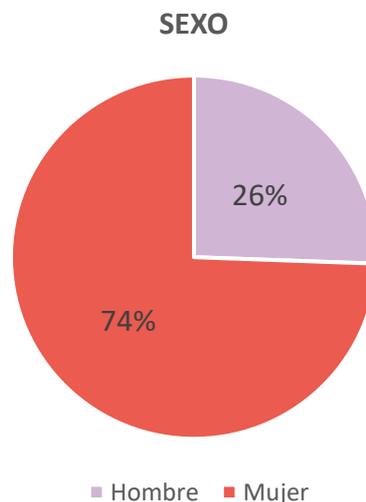
4.1 La encuesta

A continuación, se exponen los resultados obtenidos en la encuesta diseñada por el Servicio Madrid Corresponsable en colaboración con las entidades Cámara de Comercio de Madrid, UGT-Madrid y USMR-CC.OO Madrid.

En total, han cumplimentado la encuesta un total de 262 personas, de las cuales 100 corresponden a representantes de empresas y 162 a representantes sindicales, de los cuales, 87 han sido cumplimentados por delegadas y delegados de CC.OO y 75 por UGT.

4.1.1 Perfil de las personas encuestadas y de las empresas en las que trabajan

En lo relativo al perfil de las personas encuestadas, tal y como se observa en el siguiente diagrama de sectores, la proporción de mujeres (74%) que han participado en la encuesta es muy superior a la de los varones (26%), lo que podría significar una mayor predisposición y sensibilización por parte de las mujeres a la hora de participar en estudios e iniciativas en materia de promoción de la igualdad de género en la empresa.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al sector de la empresa en la que trabajan las personas encuestadas, la mayor parte está empleada en el sector servicios, destacando las actividades: otros

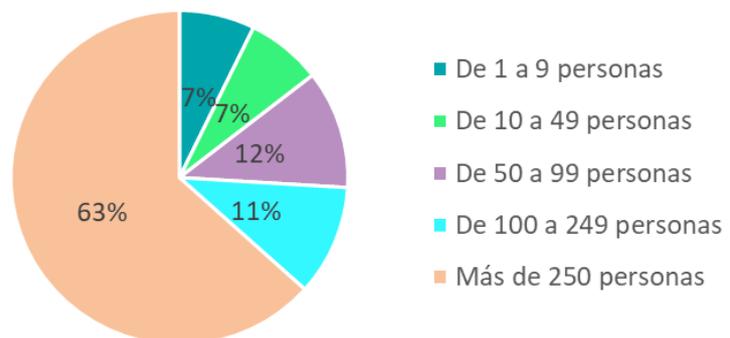
servicios¹ (17,2%), sanitarias y de servicios sociales (14,9%), seguida de financieras y seguros (11,8%).



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en cuanto al tamaño de la empresa en la que trabajan las personas encuestadas, la mayor parte pertenece a organizaciones con plantilla de más de 250 personas (63%). Las empresas con menor representación en esta encuesta son aquellas que tienen un menor número de personas en plantilla.

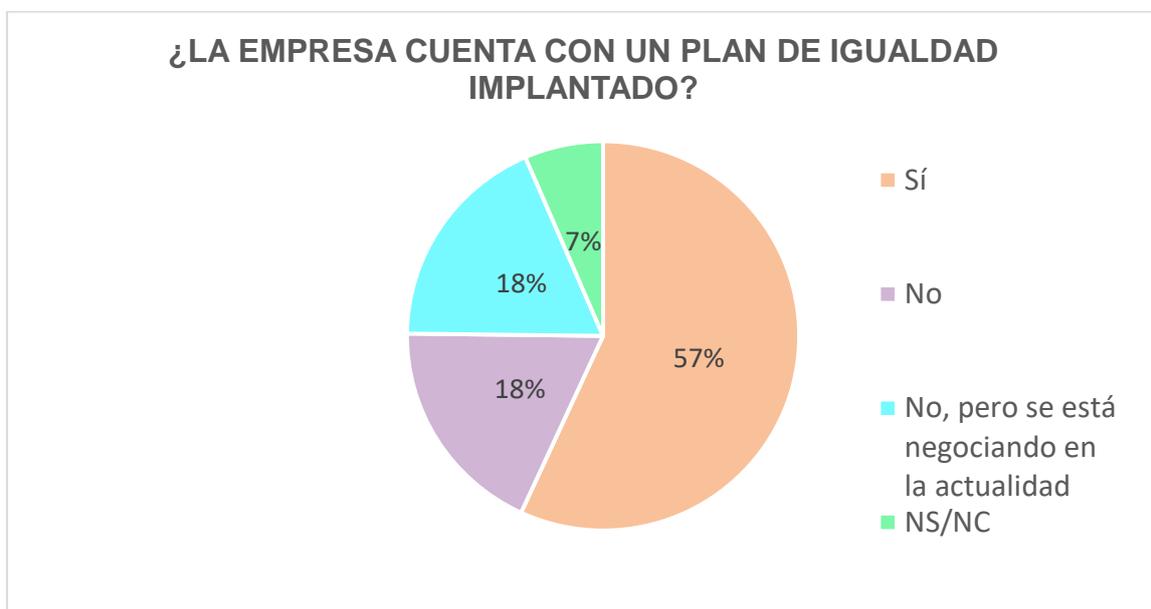
TAMAÑO DE LA EMPRESA EN LA QUE TRABAJA



Fuente: Elaboración propia

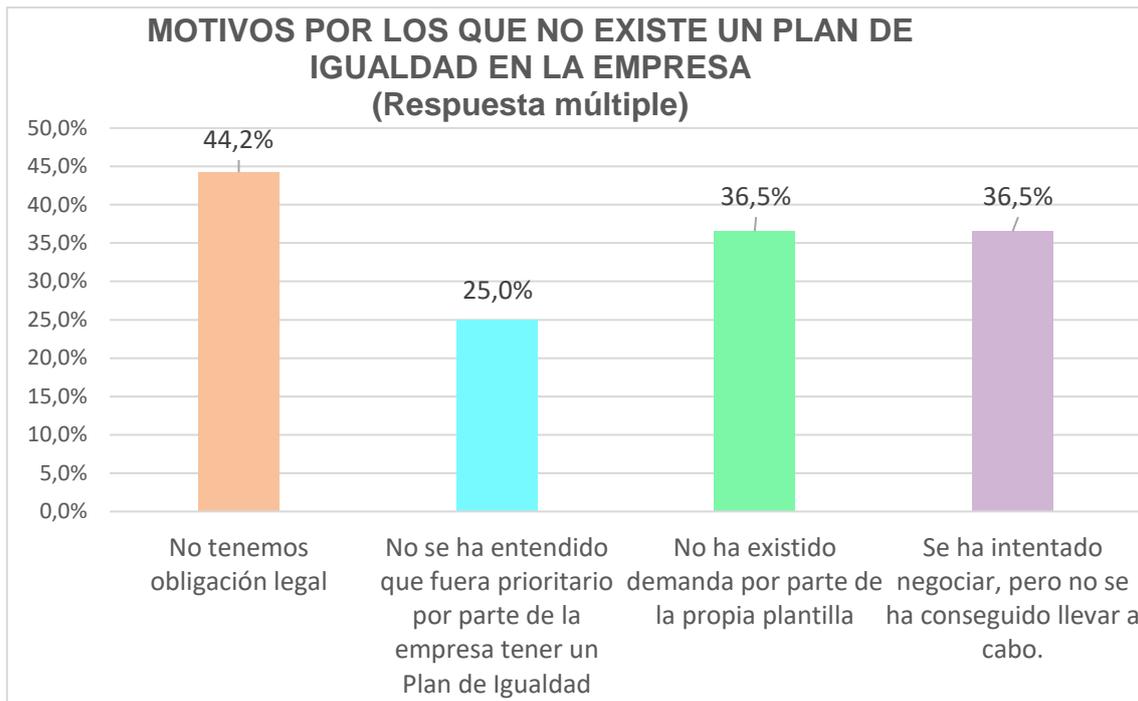
¹ Según la clasificación de CNAE, dentro de Otros servicios se incorporan las siguientes actividades: asociativas, reparación de ordenadores, efectos personales y artículos de uso doméstico, otros servicios personales como (lavado y limpieza de prendas, peluquería y otros tratamientos de belleza, pompas fúnebres, actividades de mantenimiento físico, así como otros servicios personales.

Los resultados obtenidos a través de la encuesta revelan que la mayor parte de las personas encuestadas trabajan en empresas con un plan de igualdad implantado (57%), seguido de un 18% que no tiene uno, pero se encuentra en estos momentos en un proceso de negociación del mismo, y de un 18% que no tiene ni tampoco se encuentra inmerso en el proceso. Por último, destaca un 7% de personas encuestadas que no sabe o no contesta a esta pregunta. Esta última cuestión llama considerablemente la atención, puesto que la encuesta ha sido cumplimentada por responsables del área de RRHH, de la propia Dirección o representantes de las personas trabajadoras, por lo que resulta destacado que no cuenten con información sobre si la empresa cuenta o no con un Plan de Igualdad implantado.



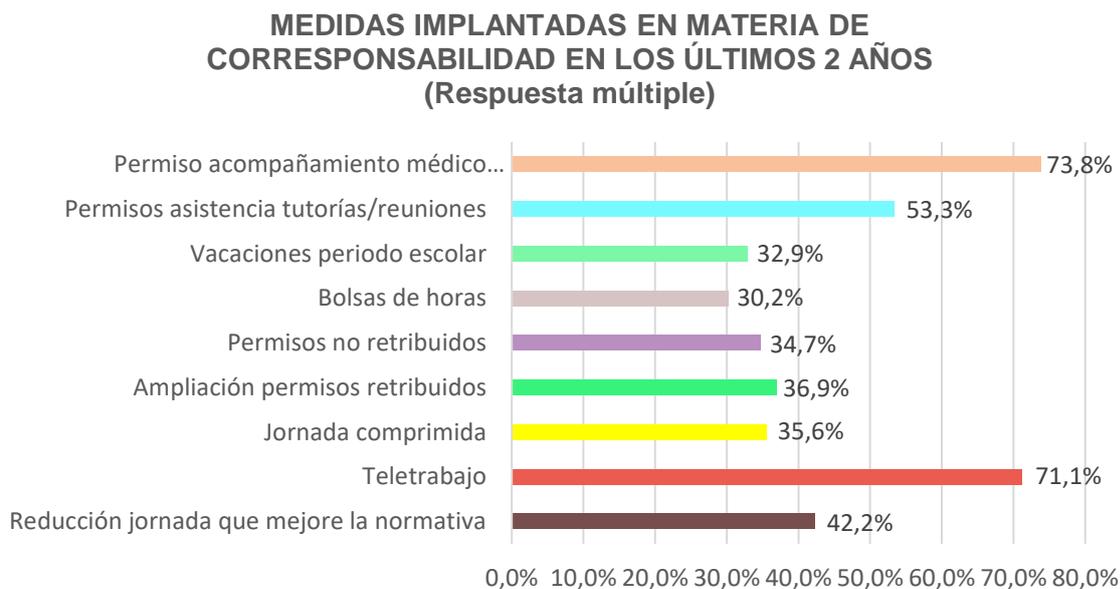
Fuente: Elaboración propia

Las personas que han contestado que no cuentan con un Plan de Igualdad en la empresa detallan también los motivos por el cual no existe, siendo esta respuesta de carácter múltiple. En este aspecto, “no contamos con obligación legal” es la opción más frecuente (44,2%), seguida de “no ha existido demanda por parte de la propia plantilla” y “se ha intentado negociar, pero no se ha conseguido llevar a cabo” ambas opciones con un 36,5%. Por último, la opción de “no se ha entendido que fuera prioritario por parte de la empresa tener un Plan de Igualdad” es elegida por un 25% de las personas encuestadas.



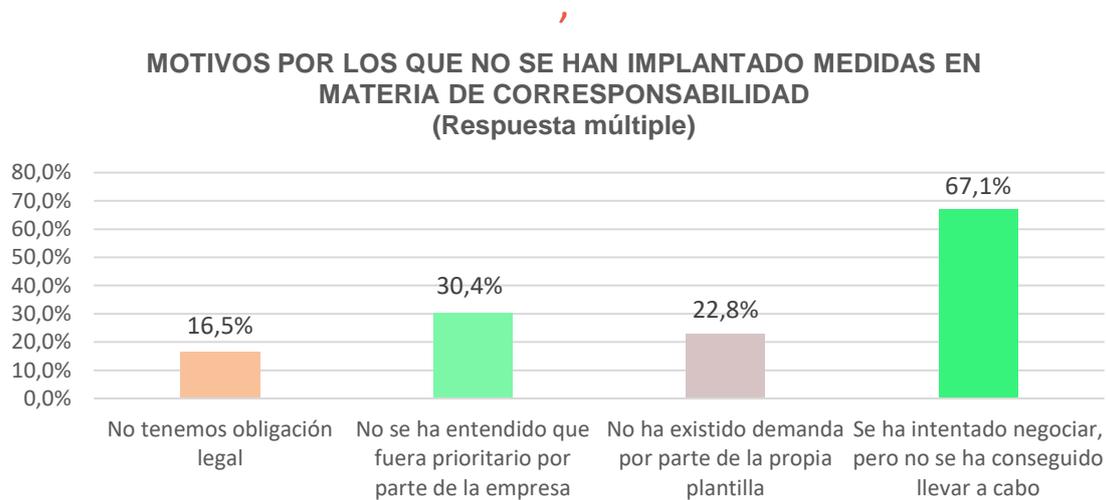
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las medidas implantadas en materia de corresponsabilidad en los últimos dos años, pregunta que admite respuesta múltiple, la medida más frecuente entre las personas encuestadas es “permiso acompañamiento médico menores/personas dependientes” (73,8%), seguido de “teletrabajo” (71,1%), “permisos asistencia tutorías/reuniones” (53,3%), “reducción jornada que mejore la normativa” (42,2%). Por su parte, las medidas menos frecuentes son “bolsas de horas” (30,2%), “vacaciones periodo escolar” (32,9%) y permisos no retributivos (34,7%).



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a los motivos por los que no se han implantado medidas en materia de corresponsabilidad en los últimos dos años, la mayor proporción de personas encuestadas responden que “se han intentado negociar, pero no se ha conseguido llevar a cabo” (67,1%), seguida de “no se ha entendido que fuera prioritario por parte de la empresa” (30,4%). En este punto destaca que únicamente el 16,5% indica que no se han implantado porque no tienen una obligación legal.

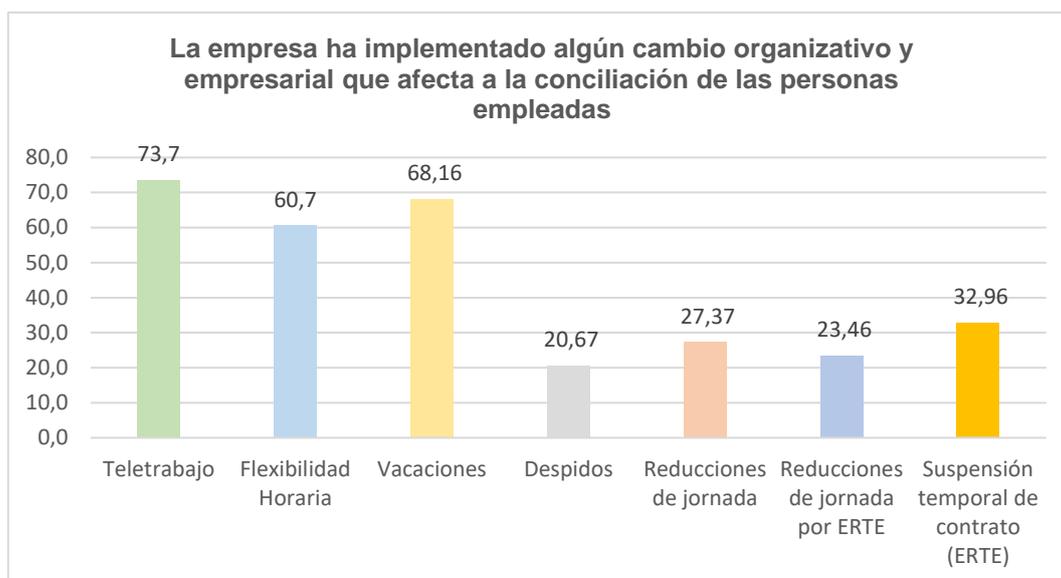


Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Impacto de la COVID-19 en la organización del trabajo en la empresa

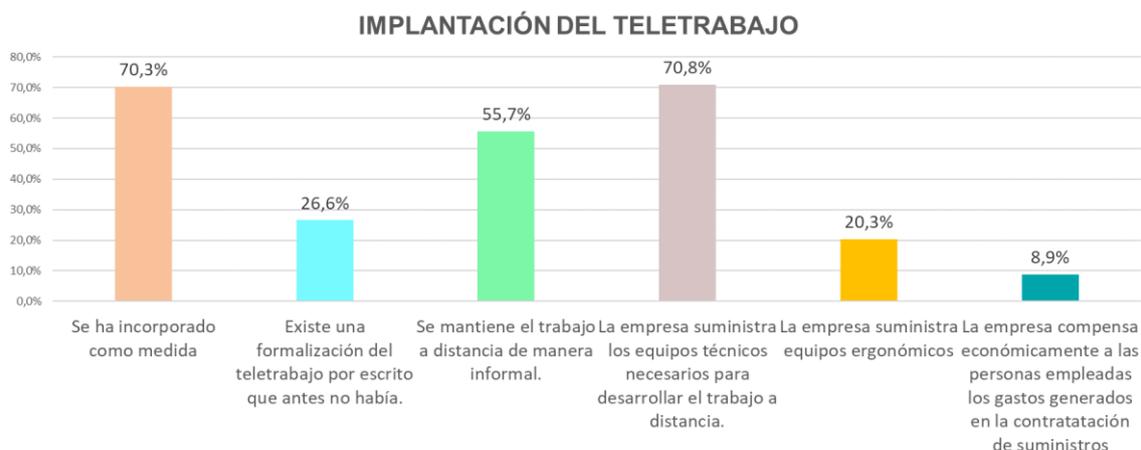
Una vez delimitado el perfil de las personas encuestadas, así como las principales características de las empresas en las que trabajan, en este epígrafe se analiza el impacto de la COVID-19 en la organización del trabajo de las empresas madrileñas.

Los datos obtenidos a partir de la encuesta revelan que la principal modificación en la organización del trabajo que afecta a la conciliación de las personas empleadas es el teletrabajo (73,7%), seguido de las empresas que facilitaron las vacaciones a la plantilla durante el estado de alarma (68,16%) y la flexibilidad horaria (60,7%). Por el contrario, las reducciones de jornada por ERTE (23,46%) y los despidos (20,67%) son las medidas implantadas en menor medida por parte de las empresas. Dado que en una empresa se pueden haber implementado varias medidas, esta categoría admite una respuesta múltiple.



Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de conocer las características de la implantación del teletrabajo en la empresa, en la encuesta se incorpora una pregunta de respuesta múltiple, el 70,8% de las personas encuestadas manifiesta que la empresa ha suministrado los equipos técnicos necesarios para poder desarrollar el trabajo a distancia, el 70,3% manifiesta que el teletrabajo se ha incorporado como medida en la empresa, mientras que un 55,7% indica que el trabajo a distancia se mantiene de manera informal. Por el contrario, las opciones que han tenido una menor implantación son: “existe una formalización del teletrabajo por escrito que antes no había” (26,6%), “la empresa suministra equipos ergonómicos” (20,3%) y “la empresa compensa económicamente a las personas empleadas los gastos generados en la contratación de suministros” (8,9%).

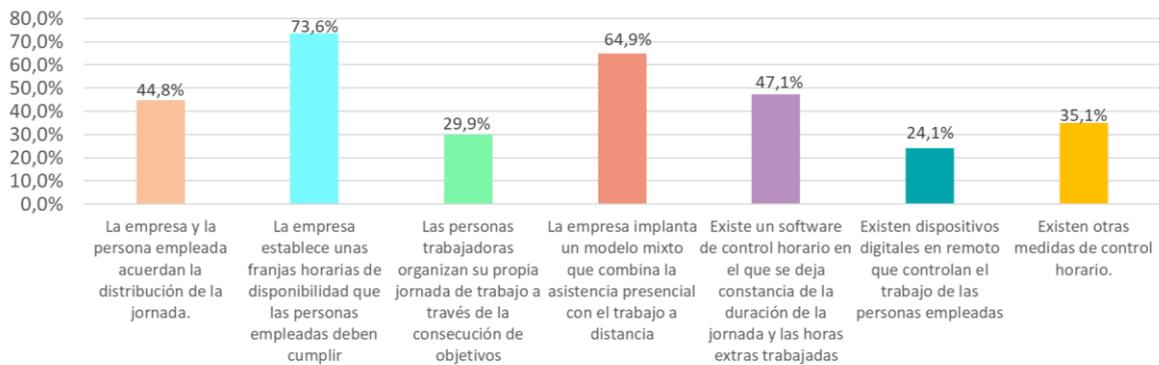


Fuente: Elaboración propia

Por último en lo relativo a la encuesta, en el cuestionario también se incluye una pregunta que pretende profundizar en las características de la flexibilidad horaria. En esta pregunta que admite respuesta múltiple, se observa que las medidas más frecuentes en las empresas relativas a la flexibilidad horaria son: “la empresa establece unas franjas horarias de disponibilidad que las personas empleadas deben cumplir” (73,6%), “la empresa implanta un modelo mixto que combina la asistencia presencial con el trabajo a distancia” (64,9%), “existe un software de control horario en el que se deja constancia de la duración de la jornada y las horas extras trabajadas” (47,1%) y “la empresa y la persona empleada acuerdan la distribución de la jornada” (44,8%).

Por su parte, las medidas menos frecuentes entre las personas encuestadas son: “existen otras medidas de control horario distintas de un software” (35,1%), “las personas trabajadoras organizan su propia jornada de trabajo a través de la consecución de objetivos” (29,9%), seguida de “existen dispositivos digitales en remoto que controlan el trabajo de las personas empleadas” (24,1%).

MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD HORARIA



Fuente: Elaboración propia

4.2 Los grupos de discusión

A continuación, se exponen los resultados obtenidos en los grupos de discusión, diseñados y moderados por el Servicio Madrid Corresponsable en colaboración con las entidades Cámara de Comercio de Madrid, UGT-Madrid y USMR-CC.OO. Madrid.

4.2.1 Gestión de la crisis

La crisis de la COVID 19 ha impactado y transformado todos los escenarios sociales, siendo el ámbito laboral uno de los más afectados. Sin embargo, ha habido una serie de variables que han moldeado el impacto de la pandemia en los diferentes entornos laborales.

Estas diferencias en el impacto de la pandemia eran percibidas y reconocidas por quienes participaban en los Grupos Focales, diferenciado por sectores esenciales y no esenciales, así como por características internas (tamaño y cultura organizacional).

Aquellas empresas que formaban parte de los **sectores considerados como esenciales** señalaban la particularidad de su vivencia de la crisis de la COVID-19. A la hora de gestionar la crisis, quienes pertenecían a sectores esenciales tuvieron que hacer frente a cómo mantener su actividad laboral mientras que los sectores no esenciales tuvieron que gestionar cómo adaptar su actividad laboral al teletrabajo o cómo mantener la plantilla durante la paralización de su actividad.

Las empresas que pertenecían a sectores considerados como esenciales, dieron cuenta en los Grupos de alguna de las situaciones a las que habían tenido que hacer frente para mantener su productividad y la seguridad de la plantilla durante la pandemia. Para el personal de Recursos Humanos, así como para la Representación Sindical, durante los primeros meses de la crisis su labor se centró casi exclusivamente en intentar asegurar la salud de las personas en plantilla, así como de las personas usuarias/consumidoras. Esta gestión estuvo protagonizada por la dificultad de conseguir equipos de protección para la plantilla y el desarrollo de protocolos de anticontagio. Hay empresas que realizaron compras de EPIS que nunca llegaron, o llegaron cuando las empresas ya habían conseguido abastecerse a través de otra fuente.

“Nos presentamos voluntarios para apoyar, la mayoría de compañeros fueron a residencias con todo lo que ello conlleva. Ya sabéis que al principio no había mascarillas, no había EPIS. Fue muy duro trabajar así (G.F.3)”

“Tuvimos muchos problemas de obtención de equipos de protección, el mercado estaba totalmente desabastecido, y bueno, pues una situación de 3 o 4 semanas de auténtica locura” (G.F.2)

La falta de información en los primeros meses dejó a las empresas y a los sindicatos la responsabilidad de adaptar, cuando no directamente generar de cero sus protocolos de prevención de contagios. Estos protocolos iban además cambiando a medida que se iba obteniendo más información sobre el virus y las autoridades sanitarias iban emitiendo nuevas recomendaciones.

Para el personal de supermercados y grandes superficies, los primeros meses de la crisis tuvieron que afrontar la responsabilidad de hacer cumplir los protocolos para la clientela, que aún no contaba con medidas de protección y no respetaba la distancia de seguridad ni otras medidas de higiene. El personal sanitario o de intervención durante los primeros meses de la crisis tuvo que elaborar sus propios medios de protección.

“No había EPIs, es que al principio no había. Hasta las mascarillas había que reutilizarlas” (G.F.3.)

“Las auxiliares y las técnicas de limpieza los EPIS que tenían era los que se fabricaban ellas mismas con bolsas de basura” (G.F.3.)

Por su parte, la Representación Sindical manifiesta haber identificado diferencias entre centros de trabajo, según la persona a cargo, en el interés por proteger a la plantilla. Desde el personal de Recursos Humanos y Prevención de Riesgos Laborales se expresa que la búsqueda de EPIs fue delegada como una responsabilidad para las empresas. Es decir, el desabastecimiento y la falta información durante los primeros meses dejó a las empresas a cargo de proteger a su plantilla, a la clientela y personas usuarias.

Algunas de las personas participantes en los Grupos Focales conformados por representantes sindicales, hacen alusión a casos de contagios en espacios laborales: turnos donde todas las personas se habían contagiado e incluso casos de fallecimiento por contagio durante la actividad laboral.

Desde Recursos Humanos, además de la búsqueda de los EPIs, asumieron la responsabilidad de proteger a las personas empleadas más vulnerables, así como gestionar las bajas en momentos con mucha desinformación, las oficinas públicas saturadas y las mutuas sin estar preparadas para gestionar bajas de forma adecuada por la crisis de la COVID. En este sentido, encontraron dificultades para que las mutuas reconociesen las bajas por contagio, pero, muy especialmente, encontraron dificultades

para que las mutuas concediesen la baja a quienes no podían seguir desarrollando su actividad por ser colectivos de riesgo, por edad, embarazo, enfermedades crónicas... En muchos casos la solución que encontraron fue facilitar la movilidad de puesto de trabajo, siempre que fuera posible, de las personas más vulnerables. Este tipo de decisiones provocó en algunos casos ciertos “malestares” dentro de la plantilla, al entender que se priorizaba la seguridad o las condiciones de trabajo de algunas personas sobre otras, en un contexto en el que predominaba el miedo al contagio.

Dentro de las propias empresas esenciales existían puestos que permitían el trabajo a distancia, frente a otros que por sus propias características no podían adaptarse a esta forma de trabajo. Esta situación generó diferencias entre la plantilla, ya que, en muchos casos, quienes tenían un puesto de cara al público contaban con peores condiciones laborales que quienes desempeñaban labores de oficina y pudieron ver sus puestos de trabajo fácilmente adaptables al teletrabajo.

Para gestionar las bajas y movimientos de plantilla estos departamentos enfrentaron durante estos meses periodos de contratación intensos. En el caso de algunas de las empresas que trabajan en el sector de la intervención social, se manifiesta que los tiempos para llevar a cabo sus procesos de selección y acogida de las nuevas personas trabajadoras resultan totalmente incompatibles con la inmediatez que requiere la nueva situación a consecuencia de la COVID-19.

Otro de los aspectos que trasladan las personas responsables de la Dirección o del área de Prevención de Riesgos Laborales y Recursos Humanos, es que a las pérdidas generadas tras el impacto de la COVID-19, hubo que sumar el coste en materia de gestión de bajas, nuevas contrataciones y adquisición de EPIs.

“El coste que nos ha conllevado ha sido enorme, por supuesto ninguno de nosotros lo teníamos previsto en los presupuestos, el esfuerzo que íbamos a tener que realizar en esta materia”

(G.F.2)

“Hoy no puedo trabajar porque mi marido está en una reunión todo el día, también gestionar este tipo de permisos como del día a día de cada uno de nosotros. Todo es muy complicado. Al final el sentimiento ese de cansancio, es una situación que vas a arrastrando. Sobre todo, intentar hablar mucho con toda la gente del equipo para hacer piña, pero siempre tienes la sensación de que como venga la segunda ola... porque los médicos lo han pasado muy mal, pero recursos humanos lo hemos pasado también muy mal y la segunda ola nos toca muy cansados” (G.F.1)

Durante los primeros meses del estado de alarma, coincidiendo con el confinamiento más estricto y los centros educativos cerrados, las plantillas de los servicios esenciales tuvieron que hacer frente a necesidades de conciliación. En los Grupos Focales se trasladó que estas demandas eran principalmente expresadas por las mujeres de las plantillas, ya que como ha demostrado la crisis, son ellas las que siguen asumiendo las tareas de cuidados.

Desde los departamentos de Recursos Humanos se mencionan dos medidas principales a disposición de la plantilla para atender a las necesidades de conciliación: la flexibilidad horaria y la reducción de jornada. Tal y como refleja el discurso de la representación sindical, a pesar de que la flexibilidad horaria resulta una medida bien acogida por la plantilla, lo cierto es que en algunos casos pudo generar algunos episodios de malestar, al considerarse que se priorizaba únicamente en aquellos casos con demandas de conciliación y no se generalizaba para el resto de la plantilla. Por su parte, las delegadas sindicales manifiestan que, en el caso de la reducción de jornada como medida de atención a la conciliación, existe un claro impacto de género, puesto que lleva asociada una reducción salarial, lo que aumenta la brecha entre mujeres y hombres, a la par que empeora sus condiciones laborales y sus posibilidades de desarrollo profesional.

“Sí les das flexibilidad la gente responde, a veces sólo necesitan adelantar o retrasar el horario. Al abrir la puerta a qué necesitáis os vamos a dar respuesta, lo que han pedido es ‘yo me organizo, sólo necesito un poco de adaptación o flexibilidad’”

(G.F.2)

“Reducciones de jornada por el tema de colegios, horarios, somos el 90 por ciento mujeres y claro casi el 90 % se la piden las madres”

(G.F.5)

Al mismo tiempo, tanto para las empresas esenciales como para las no esenciales, en los Grupos Focales se extraen fortalezas para la gestión de la crisis en relación al **tamaño** de las empresas. Por un lado, las empresas con plantillas pequeñas, hacen alusión a la cercanía y a los entornos laborales “familiares”. Por otro, las empresas con plantillas más grandes manifiestan tener una estructura que les permite atender las necesidades de las plantillas. En este aspecto, contar con departamentos de personal, o una cultura organizacional asentada facilitó la gestión de la crisis, sobre todo en materia de comunicación y conciliación.

Una de las cuestiones que destaca en los Grupos Focales es la cuestión de la **comunicación y la gestión de la información**. Tanto la representación sindical como los departamentos de Recursos Humanos coinciden en señalar que los primeros meses se caracterizaron por la falta de información.

Para la Representación Sindical, las tareas de comunicación se caracterizaron por la informalización de los contactos con la plantilla y por tener que adaptarse a los continuos cambios de directrices, que consideran que no siempre se trasladaron de forma clara por parte de la empresa. Todo ello implicó que las jornadas de trabajo de las delegadas y delegados sindicales se alargaran considerablemente.

Desde los departamentos de Recursos Humanos se identificó la necesidad de información como prioritaria, no solo como una de las principales demandas de la plantilla, sino también como una herramienta fundamental a la hora de mantener tanto la productividad como la salud de las personas empleadas. En este sentido, sobre todo en los sectores esenciales, se puso un especial hincapié en facilitar a la plantilla toda la información necesaria en relación con la seguridad y al reconocimiento del esfuerzo realizado.

Para las personas que pudieron teletrabajar, la información no solo supuso una fórmula para gestionar la incertidumbre por el futuro laboral y la situación epidemiológica, sino también una herramienta clave con la que hacer frente a la sensación de aislamiento que en ocasiones el teletrabajo puede generar. Así pues, se activaron canales como correos específicos, se contrataron plataformas para videollamadas y otros tipos de programas que permitieran solventar la descoordinación del teletrabajo, así como mantener al día a la plantilla.

“Hemos intentado hacer un seguimiento muy personalizado de todas las personas que estaban teletrabajando para que no se quedaran descolgadas, para que no se sintieran solas en casa (...) Tuvimos que aumentar muchísimo la comunicación interna, porque claro, la gente no venía aquí, los equipos estaban cada uno en su casa y las herramientas que teníamos no las conocíamos. Ahora todos estamos acostumbrados al Teams y al Zoom, pero al principio no era así, entonces utilizábamos mucho la herramienta de la comunicación interna a través del email para ir contando como iba la evolución. Ha sido un trabajo muy duro.”

(G.F.2)

De este modo junto con las circulares informativas, los correos habilitados para consultas específicas sobre la gestión de la empresa respecto la pandemia y las reuniones de equipo, en los Grupos Focales salen a la luz la generación de espacios de encuentro virtuales para la socialización de la plantilla. Las empresas que activaron este tipo de recursos, reconocen la utilidad y el éxito que supuso la implementación de este tipo de medidas para canalizar la necesidad de información y de cercanía con el espacio laboral de la plantilla.

Junto con la comunicación, la implementación del teletrabajo, así como el compromiso con la conciliación mediaron la gestión de la crisis.

Dentro de los Grupos Focales una de las cuestiones más recurrentes a la hora de describir la crisis de la COVID 19 es la **adaptación al teletrabajo**.

Aquellas empresas que contaban con un compromiso asentado con la conciliación, lo reconocían como una fortaleza a la hora de gestionar la crisis. Ya no solo porque las medidas como el teletrabajo estuvieran consolidadas y formalizadas, sino porque desde los departamentos de Recursos Humanos se reconocía la necesidad de considerar las demandas de conciliación de las plantillas ya que éstas no desaparecían por el traslado de la actividad productiva a los hogares.

Así pues, las empresas que tenían más asentado el teletrabajo pudieron adaptarse más fácilmente y más rápidamente a esta situación. Ya no solo a nivel técnico, equipos, competencias..., sino también de recursos y “formas de hacer”.

“Éramos muy dependientes del papel “

G.F.1

En muchos escenarios laborales, tal y como relatan tanto Representantes Sindicales como personal de Recursos Humanos, en las empresas en las que existían reticencias a la hora de implementar el teletrabajo, o aún no se habían formalizado los procesos y procedimientos, la pandemia terminó por acelerar estos tiempos. En este sentido, la imposición de estos ritmos acelerados es reconocida, tanto por las empresas como por la Representación Sindical.

Para aquellas empresas que no estaban adaptadas al teletrabajo, los primeros meses de la pandemia supusieron una saturación de los recursos técnicos y humanos de los departamentos de informática. En primer lugar, a la hora de dotar de ordenadores a toda la plantilla y, en segundo lugar, a la hora de atender a las demandas de capacitación para el desarrollo “virtual” de sus funciones. Las principales dificultades con las que se

encontraron fueron con la falta de portátiles para toda la plantilla, así como con cuestiones técnicas fundamentales para el funcionamiento de la actividad laboral, como el acceso al correo o al servidor de la empresa desde casa.

“Nosotros decíamos que el aplauso de las ocho era para el personal sanitario, las cajeras y... los departamentos informáticos” (G.F.1)

A estas cuestiones técnicas hay que sumar la brecha tecnológica, principalmente relacionada con la edad. Es decir, las empresas con plantillas más jóvenes se adaptaron más ágilmente al teletrabajo, mientras que aquellas que cuentan con una plantilla de más edad tuvieron, por lo general, una mayor dificultad.

Muchos departamentos además también tuvieron que adaptar las funciones asignadas a los diferentes puestos de trabajo para el teletrabajo, con la consiguiente reorganización interna.

El personal de Recursos Humanos, así como la Representación Sindical coinciden en señalar dos situaciones:

- > Por un lado, hablan de la necesidad del presencialismo, aún imperante en las empresas españolas. Aspecto que genera cierta sensación de desconfianza en algunos entornos laborales. En algunas empresas, centros de trabajo o departamentos concretos las personas a cargo intentaron imponer una excesiva vigilancia y control sobre las personas trabajadoras. En un contexto como la crisis de la COVID 19, esto generó desafección por parte de la plantilla que sentía que estaba rindiendo al máximo en una situación que ya de por sí era extraordinaria.
- > Por otro lado, se recoge la impresión general de que el teletrabajo ha demostrado su eficacia, sin reducir la productividad, o en ocasiones incluso aumentándola.

Además, tanto en los grupos de representantes sindicales como en el resto de grupos, se coincide en que la implantación del teletrabajo ha supuesto un cambio en la cultura organizacional del tejido productivo municipal. En este aspecto, consideran que es una medida que permanecerá incluso cuando termine la pandemia.

“Pues el impacto de la crisis es el descubrimiento de una nueva forma de trabajar, el teletrabajo (...) No requería la experiencia física en su puesto de trabajo porque a través del ordenador, teléfono hemos visto que el trabajo también sale adelante y se le da el servicio a los compañeros y compañeras” (G.F.3)

“La parte positiva yo creo que en España se va a quedar un poco más a fondo el teletrabajo”

(G.F.5)

A pesar de lo anterior, son muchas las voces que en los Grupos Focales trasladan que “esto no es teletrabajo”. En primer lugar, no se considera a esta medida teletrabajo porque lo entienden como una adaptación a unas condiciones excepcionales, que no conlleva asociada una organización de las tareas y los espacios laborales. En segundo lugar, porque la excepcionalidad ha generado que en muchas ocasiones los hogares no estuvieran preparados para el teletrabajo. En tercer lugar y siendo una de las realidades que más se manifiesta en el discurso: porque el teletrabajo no deja de ser trabajo y no es compatible con el cuidado.

“Esto no está siendo teletrabajo, estamos sobreviviendo poniendo de voluntad propia y social también para salir adelante en esto que nos ha llegado y a cada a su manera”

(G.F.6)

Con los centros de mayores y de menores cerrados, las personas trabajadoras con personas a su cargo veían cómo se ampliaba su carga de trabajo dedicada a cuidados. El caso más frecuente es el de aquellos hogares en donde la jornada laboral tuvo que compaginarse con la atención a las necesidades educativas de los y las menores, llegando incluso a tener que compartir espacios y equipos informáticos. A todo lo anterior, al pasar tantas horas en el hogar, las tareas domésticas se vieron incrementadas, lo que dificultó aún más la compatibilización del teletrabajo con los cuidados. En este punto, existe cierto consenso en los distintos Grupos Focales en el hecho de que han sido las mujeres las que han asumido las principales cargas de cuidados en los hogares.

“Yo creo que preguntas a cualquier padre o madre que ha estado en casa con hijos: unos conectados al colegio con la profesora, tú con el teletrabajo, extendiéndose los horarios... Yo creo que eso también va a pasar factura, a todos en general”.

(G.F. 2)

“En las familias más tradicionales padre-madres con los hijos, para que el padre trabaje desde casa ella ha sido la que se ha encargado de los hijos. Y esto, no tengo datos, es lo que me comentan mis compañeros y mis compañeras. Y repito esto no creo que sea conciliar, se han echado muchísimas horas”.

(G.F. 4)

“Las mujeres con cargas familiares que hemos vivido esta situación hemos tenido algún efecto en nuestra salud”

(G.F.6)

Así, muchas mujeres se vieron obligadas a adoptar sus horarios a las necesidades de los y las menores, en detrimento de su descanso y tiempo de ocio. Esta situación se mantiene en el caso de las familias compuestas por un padre y una madre, en donde ambas personas teletrabajan y las responsabilidades familiares continúan recayendo en las mujeres.

“Muchas mujeres desean volver a la oficina para volver a su vida, desconectar “

(G.F.1.)

Del discurso de los Grupos Focales se extrae que, las personas empleadas tienen la certeza de haber trabajado más durante la crisis de la Covid 19. Esta situación es leída desde tres escenarios: el compromiso, la adaptación y el empeoramiento de las condiciones laborales.

Se encuentra extendido el discurso de que, las plantillas se han enfrentado a una situación extraordinaria, y por esta razón se han visto obligadas a realizar un sobreesfuerzo para contribuir a mantener sus puestos de trabajo. Son numerosas las personas que expresan sentirse orgullosas de lo que han conseguido como plantilla y como personas trabajadoras. Se considera que la pandemia ha fortalecido el compañerismo y la solidaridad en la empresa. En las empresas municipales destaca el sentimiento de orgullo por haber garantizado los servicios mínimos de la ciudad de Madrid.

“Ha sido duro, pero yo creo que hemos aprendido mucho, que no es la mejor forma de aprender con tanta presión, en eso estamos totalmente de acuerdo, pero las circunstancias son las que han sido. A lo mejor no hemos salido con sobresaliente, pero sí que lo hemos superado con un notable” (G.F.2.)

“Está siendo complicado, pero todo el mundo ha demostrado que teníamos que estar a la altura y creo que lo hemos conseguido” (G.F.2)

Junto a lo anterior, algunas personas manifiestan que el teletrabajo en un momento de confinamiento domiciliario, así como la ausencia de espacios de socialización fuera del hogar, favoreció que muchas personas extendieran sus jornadas de trabajo.



“Tampoco tenemos conocimiento cien por cien, pero se saltan los horarios aprovechando que estamos en casa. Personas que tienen menores a cargo y mayores se pueden conectar en horas que no tienen contrato y la empresa no le pone pegas, pero estamos entrando en un terreno peligroso porque está trabajando más de lo que se debe (G.F.1.)”

“Sin querer es que además entras tú mismo en un círculo vicioso. Porque no desconectas. Estas en casa y tienes que llamar a una hora que ya te habrías marchado de la empresa” (G.F.4)

En todos los grupos se mencionan las dificultades a la hora de poder desconectar digitalmente, en primer lugar, por el teletrabajo, pero también por el hecho de no poder cambiar de ambiente o no poder relacionarse con otras personas de otra manera que no fuera digitalmente.

“La desconexión digital no se aplicaba, como estás en casa y tienes el ordenador pues sigues y sigues” (G.F.2)

“En cuanto a las horas de trabajo, estamos viendo que se ha extendido (...) Mucha gente comentaba que con esto del trabajo a distancia, o en remoto, pues las jornadas se han alargado: trabajar en fin de semana, días libres...” (G.F.2)

La normalización de las horas extras y el trabajo en fines de semana y días libres no vino acompañada de bonificaciones o subidas salariales. Para la representación sindical desde la dirección de las empresas se ha rentabilizado el compromiso de la plantilla y el sobreesfuerzo realizado. Además, desde los departamentos de Recursos Humanos se menciona también la dificultad para establecer un sistema de fichajes que permitiera llevar un control de las horas extras de manera objetiva.

A ello hay que sumar que la excepcionalidad de la situación y la paralización de la economía generó entre las personas trabajadoras una importante desconfianza de cara al futuro laboral. El miedo a perder el empleo sumado a la desconfianza de muchos entornos laborales ante el teletrabajo generó dinámicas de sobreexplotación entre las personas trabajadoras.

“Yo en mi empresa con mucha incertidumbre porque, aunque no haya tenido mucho impacto, han hecho dos ERTes y EREs. Pero se han aprovechado de la situación porque durante el ERTE han realizado horas extras. Y la gente con incertidumbre.”
(G.F.5.)



La representación sindical señala las dificultades que encontraron a la hora de realizar su labor sindical en períodos de teletrabajo, sin la plantilla acudiendo a su centro de trabajo en el que reunirse y teniendo que seguir fórmulas telemáticas como llamadas, mensajería instantánea o videollamada alargando también así sus jornadas.

“El teletrabajo no es la panacea (...) dificulta la organización de las personas trabajadoras” (G.F.1)

Con el relajamiento de la situación, las plantillas fueron reincorporándose a la oficina. El teletrabajo se mantuvo como una medida de **conciliación** para aquellas personas que tuvieran necesidades de conciliación para el cuidado de menores y mayores. Esta situación generó malestar dentro de la plantilla para quienes, sin carga de cuidados, preferían teletrabajar que volver a su oficina.

“Está feo que lo diga respecto a mis compañeros, pero sí que cuando a nosotros nos mandaron a casa el que podía teletrabajar continuó teletrabajando, el que por la naturaleza de su puesto no podía teletrabajar no trabajó, pero siguió recibiendo el 100% de su retribución, podía atender a sus niños sin ningún problema” (G.F.2)

Como mencionábamos anteriormente, el cierre de los centros educativos y de los centros de mayores implicó una sobrecarga respecto a los cuidados en muchas familias. Esta situación, junto con el alargamiento de las jornadas laborales implicó una importante sobrecarga de tiempo que en su mayoría asumieron las mujeres. En varios Grupos Focales mencionan que precisamente han sido las mujeres las que se han acogido en mayor medida al Plan Me Cuida. Esta medida, al no tratarse de un permiso retribuido amplía de nuevo la brecha salarial entre hombres y mujeres, a la par que dificulta la participación de las mujeres en el mercado laboral en igualdad de condiciones que los varones.

Por su parte, las necesidades de conciliación no solo no se han reducido tras el desconfinamiento, sino que han aumentado debido a la mayor demanda de medidas de conciliación por parte de la plantilla ante situaciones como el confinamiento de una clase en un centro educativo.



“Ha sido un auténtico caos, cuando nos hemos tenido que ir incorporando se han dado un montón de situaciones distintas que no han sido previstas por el legislador en las normativas. ¿Qué pasa si un niño da positivo? Y luego la importancia de la comunicación, reaccionamos muy rápido, creamos un correo especial para hacer las comunicaciones a los trabajadores. En el periodo de más confinamiento nosotros hacíamos unas comunicaciones semanales a los trabajadores diciéndoles lo que estaba pasando, cómo estábamos trabajando, informaciones interesantes para ellos. Es que al final ha habido tantas dificultades (...) un poco acompañarlos en esas necesidades porque hasta que cobraron las prestaciones pasaron dos meses yo creo, dos meses y medio”
(G.F.1.)

El **impacto de género** no suele ser reconocido en un primer momento por parte de las personas participantes en los Grupos Focales. Para que el tema se aborde, es necesario que la moderadora haga alusión específicamente a esta cuestión. E incluso cuando los grupos son interpelados directamente sobre este tema, la respuesta mayoritaria es que “no hay diferencias”. Esta cuestión se debe a una confusión entre la desigualdad de género y el impacto de género. En este aspecto, los grupos no ven discriminación porque por parte de las empresas no se está obligando a nadie a realizar ciertas funciones, a permitir que se acoja a determinadas medidas....

Sin embargo, es en los grupos focales conformados por la representación sindical donde se identifica el impacto de género en mayor medida, haciendo alusión a las diferentes maneras en las que ha afectado la crisis a los varones y las mujeres de la plantilla. En estos grupos se atienden a causas estructurales, como el reparto desigual de las tareas de cuidados, así como a la diferente situación de partida de las mujeres en el mercado laboral. En este aspecto, se hace alusión a que los sectores más feminizados son aquellos que más expuestos han estado durante la crisis de la COVID-19, coincidiendo con el hecho de que precisamente son estos puestos de trabajo los más vulnerables y precarizados. Así mismo, los grupos conformados por delegadas y delegados sindicales manifiestan tener constancia de que las mujeres son las que más se han visto afectadas por los ERTES, el desempleo y la inactividad.

“Las múltiples brechas del mercado laboral que sufrimos las mujeres tienen que ver con el tiempo, la inactividad. Las mujeres somos mucho más inactivas que los hombres por una única causa: las labores de cuidados que recaen fundamentalmente en las mujeres (...). Y bueno, ¿qué ha ocurrido durante la pandemia? pues que esa



situación se ha agravado y se ha agravado en el segundo trimestre. Según va pasando el tiempo los hombres se recuperan del primer golpe y las mujeres no. Las mujeres van más al desempleo. Cada 10 inactivos, 7 son mujeres. Cada 10 personas en ERTE, 6 son mujeres, el 52%. Es decir, siendo menos en el mercado de trabajo estamos más en ERTE. Estando más en ERTE, estamos más en paro y a pesar de estar más en paro estamos más en inactividad”

(G.F.4)

5. CONCLUSIONES

La crisis de la COVID-19 ha mostrado que las medidas de conciliación y su asentamiento en la cultura organizacional no solo permiten cumplir con la normativa o recompensar a la plantilla y favorecer su continuidad y productividad, sino que ha resultado una de las herramientas fundamentales a la hora de mantener a flote a las empresas durante esta pandemia.

Ante un escenario de desabastecimiento, falta de información, incertidumbre y miedos, las políticas de personas orientadas a los cuidados, con especial atención a la comunicación y la generación de espacios de encuentro han sido esenciales. Principalmente, las empresas, tanto las pertenecientes a sectores esenciales como las que no, han contado con estos recursos internos para hacer frente a la pandemia y mitigar su impacto. Las empresas más pequeñas se han visto favorecidas por la cercanía que aporta el conocerse entre sí, mientras que las grandes empresas han contado con la estructura y el personal para sostener estos procesos, espacios y contenidos.

La comunicación y la información han resultado también determinantes a la hora de gestionar posibles conflictos con la plantilla derivados de las diferencias de puestos, aquellos que permitían el teletrabajo y aquellos que no, así como aquellos que facilitaban el poder acogerse a medidas de conciliación.

La gestión de la crisis provocada por la COVID-19 ha evidenciado la necesidad de formalizar procesos y procedimientos para que no se produzcan situaciones que puedan ser interpretadas como arbitrarias. Un ejemplo de ello son los protocolos de protección en las empresas que mantuvieron su actividad interviniendo directamente con personas, quienes vieron cómo se establecían diferencias en la atención a estas medidas de seguridad laboral, dependiendo de quién ocupase la gerencia o el malestar que pudiera generarse a la hora de atender una demanda de conciliación.

Se ha visibilizado a su vez que las personas trabajadoras son diversas y que hay personas en situaciones más o menos vulnerables, en base a su edad o salud, lo que hace fundamental generar espacios laborales que no solo no discriminen, sino que aseguren su desempeño profesional sin riesgos. Asimismo, se ha puesto sobre la mesa

la necesidad de entender la salud mental como un asunto de salud laboral, e incluso se ha intentado acompañar desde algunas empresas en este sentido.

Sin embargo, las medidas de conciliación han mostrado sus posibilidades para la gestión del trabajo, pero también sus limitaciones. El teletrabajo ha sido la herramienta laboral más reconocible y eficaz, evidenciando que resulta una medida compatible a la hora de mantener la productividad, la comunicación y el funcionamiento de los espacios laborales. A pesar de ello, es pronto para saber si el teletrabajo se asentará en la cultura organizacional empresarial o, por el contrario, se considerará una medida excepcional, no aplicable a “la normalidad” como parecen indicar algunos discursos. A pesar de la excepcionalidad de las circunstancias, aquellas empresas que ya tenían un recorrido en materia de conciliación y teletrabajo han sido más ágiles en la aplicación de este tipo de medidas. En este sentido, aunque las medidas de conciliación no estaban pensadas para hacer frente a una situación así, la capacidad de adaptación que las caracteriza permitió sobrellevar el nuevo contexto.

Por otro parte, la pandemia también ha evidenciado el gran volumen de trabajos de cuidado que conlleva el confinamiento en los hogares, más aún cuando los centros escolares han permanecido cerrados. Mientras que la situación de las personas mayores en las residencias ha sido una cuestión de actualidad, las dificultades a las que se han enfrentado las familias a la hora de atender y/o acompañar a sus mayores no ha resultado tan visible como el cuidado a menores.

Así pues, como se afirmaba en la investigación, el teletrabajo ha resultado ser una verdadera “telesupervivencia”. El mensaje que se extrae de los discursos señala que tanto los hogares como las organizaciones han puesto en marcha esta medida como un recurso temporal con el cual hacer frente a la excepcionalidad de la situación.

De la mano de la visibilización de las tareas de cuidados se ha vuelto a confirmar que son las mujeres las responsables de la organización y/o ejecución de dichas tareas. Han sido en su mayoría las mujeres quienes han reorganizado sus jornadas, ampliado sus cargas y se han acogido a medidas de conciliación, medidas que en la mayoría de los casos han supuesto una reducción de la jornada o periodos de excedencia. Todo ello ha conllevado un empeoramiento de sus condiciones laborales y desarrollo profesional, sin olvidar la sobrecarga física y emocional.

El impacto de la COVID-19 en la sociedad madrileña pone de manifiesto que, la implantación de medidas de conciliación que no conllevan un reparto igualitario de las

tareas de cuidados y cobertura pública, terminan penalizando a las mujeres, tanto en el mercado laboral, como en la dimensión personal, afectando a su salud y limitando el disfrute de tiempos de ocio, desarrollo o descanso. Además de lo anterior, han sido precisamente las mujeres las que han encabezado las cifras relativas a la tramitación de ERTES y ERES. En este aspecto, no se puede olvidar que las mujeres ya se encontraban en una situación de mayor desigualdad y precariedad en el mercado laboral, por lo que esta situación, sumado a la mayor asunción de las tareas de cuidados durante la pandemia, han ampliado las brechas de género ya existentes en la actividad productiva de hombres y mujeres.

Los aprendizajes que se han generado a raíz de la gestión de la crisis provocada por la COVID-19 han puesto de relieve la necesidad de plantear un análisis y planificación con perspectiva de género, que no solo desvele las inequidades y desigualdades entre hombres y mujeres, sino que a su vez establezca acciones que trabajen por reducirlas.

6. CLAVES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL DURANTE LA CRISIS DE LA COVID-19

Tras el análisis de datos obtenidos a partir de la encuesta y los grupos focales, se sintetizan a modo de conclusión las buenas prácticas identificadas a lo largo del estudio. Medidas que sin duda han resultado claves a la hora de facilitar la gestión empresarial en contextos de COVID-19.

IDEAS FUERZA	
CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none">✓ Aquellas empresas que contaban con el teletrabajo asentado en la entidad han tenido una mayor facilidad para adaptarse a las nuevas necesidades que han surgido a consecuencia del impacto de la COVID-19.✓ Las empresas con una cultura organizacional sensible con la conciliación y la corresponsabilidad han sido más proclives a formalizar el teletrabajo.✓ Fortalecimiento del compañerismo y del sentimiento de pertenencia a la empresa.✓ Capacidad de adaptación constante.✓ Se pone en valor la importancia de los cuidados en el día a día.
CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none">✓ Muchas empresas, conscientes de la situación excepcional, han implementado medidas de flexibilidad horaria, lo que ha facilitado la conciliación y la corresponsabilidad.✓ Así mismo, se encuentra una buena disposición a la hora de facilitar las demandas de conciliación por parte de la plantilla, siempre y cuando sea posible la reorganización del trabajo.✓ La implantación del teletrabajo en las empresas ha supuesto una mayor flexibilidad y autonomía en la organización y gestión del tiempo personal y del trabajo.



SALUD LABORAL	<ul style="list-style-type: none">✓ Algunas empresas han puesto a disposición de las plantillas asistencia psicológica.✓ Las empresas han garantizado la protección de las personas empleadas más vulnerables.✓ La priorización del teletrabajo, en aquellos puestos que lo permiten, ha resultado una herramienta potencialmente destacada a la hora proteger a la plantilla del contagio.
----------------------	---

Al mismo tiempo, se identifican buenas prácticas llevadas a cabo por las empresas que pueden servir de referencia a otras organizaciones que quieran implementar medidas sensibles a la conciliación y la corresponsabilidad en contextos de COVID-19.

BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS	
CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none">✓ Establecer canales fluidos de comunicación con la plantilla.✓ Elaborar boletines y otros documentos de información periódica.✓ Generar espacios de encuentro y favorecer el sentimiento de pertenencia.✓ Contar con personal de Recursos Humanos sensibilizado y capacitado para la igualdad laboral.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none">✓ Favorecer la transición tecnológica y el reciclaje de la plantilla.✓ Contar con dispositivos para el trabajo en remoto.✓ Todos los dispositivos de la entidad deben tener acceso al correo y a los servidores de la empresa para el trabajo en remoto.✓ Testar espacios para la coordinación y la comunicación online.
CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none">✓ Favorecer la sensibilización en materia de conciliación y corresponsabilidad.✓ Asociar la conciliación y la corresponsabilidad a la cultura organizacional.✓ Contar con medidas de conciliación formalizadas y conocidas por toda la plantilla, más allá del cuidado a menores.✓ Incentivar la flexibilidad laboral y el trabajo por objetivos.



SALUD LABORAL

- ✓ Reconocer la salud psicosocial como un elemento de salud laboral, así como de la Prevención de Riesgos Laborales.