



Las empresas tienen la oportunidad de diseñar un regreso a la oficina atractivo, y flexible como parte de su estrategia para comprometer –o recomprometer– al talento.

YVETTE MUCHARRAZ Y CANO

El regreso sin contemplaciones al estado pre-pandemia puede ser un gran error para su capacidad de atraer y conservar al talento, o puede implicar la pérdida de una gran oportunidad de reinventarse y no sólo volver al estado original, que tenía un contexto muy distinto al actual.

El confinamiento por pandemia provocó cambios importantes en el esquema de trabajo a nivel nacional, como sucedió en otros lugares del mundo. Ahora, el regreso a las actividades implica un cambio de la misma magnitud, al igual que lo fue en su momento irnos al trabajo remoto. Asimismo el periodo de transición, apoyado en esquemas híbridos, también tiene sus desafíos.

LOS NIÑOS, EL GRAN MODIFICADOR EN LA PANDEMIA

Hay que señalar que el cambio de lugar -de la oficina al *home office*- no es el elemento fundamental del cambio experimentado por la generalidad de los empleados en México. La mayoría de las empresas del país, de acuerdo con una encuesta de INEGI realizada el verano del año pasado, no cambió a esquemas de trabajo remoto durante los meses de confinamiento. El número máximo de empresas que lo hizo fue

apenas 23.5% del total, porcentaje que se había reducido a 15% hacia julio de 2020.

En contraste, hay que señalar que el nuevo escenario sí afectó al 100% del talento con hijos, debido al cierre de escuelas en todo el país. Éste fue el cambio más dramático en la sociedad durante el confinamiento. El que los niños tuvieran que estudiar a distancia implicó un cambio realmente importante en las dinámicas de las familias de todos los estratos sociales. Por tanto, el regreso físico a clases y a las escuelas, que se dará en muchos casos de forma simultánea, representan retos importantes. La definición de esquemas híbridos donde el regreso será parcial, representa a su vez nuevos retos.

Por un lado, la falta de acceso a guarderías, que han tenido que cerrar sus puertas, implica para mujeres y hombres que han estado al cuidado de sus hijos la complejidad de volver a armar una red para su atención. Por otro, está el tema del transporte, que sin duda requerirá una movilidad distinta, para poder acceder a las oficinas y al mismo tiempo replantear una rutina con cierto tipo de horarios diferentes. Cuando a nivel social el cuidado de los hijos ha estado principalmente apoyado en las mujeres, existe el riesgo de alejar al talento femenino de las organizaciones de no lograr la conciliación en este tipo de esquemas.

si bien este es un proceso para un liderazgo empático, algunos autores advierten que la adopción de esquemas híbridos debe ir más allá de una simple negociación bilateral.



El regreso a la oficina, en modelos totales o híbridos, requiere de las empresas y los empresarios el diseño de esquemas flexibles, que puedan compaginar el elemento del trabajo con las necesidades que tienen las familias en un momento como éste.

Se trata de un momento de auténtica transición, en donde las escuelas se abren y cierran al primer caso de COVID-19 y donde va a ser necesario resignificar el espacio de la oficina.

De acuerdo con investigaciones propias, el aislamiento hasta por un año ha provocado el desarraigo de los lugares de trabajo, habiendo tenido que adaptarse el empleado a su hogar. Ahora debe hacerse a la inversa y va a ser cuestión de tiempo proporcionarles a estos espacios un nuevo significado. De no darse este proceso de la mejor manera, va a provocarse incomodidad, una curva de aprendizaje extendida y niveles mayores de ansiedad en el talento.

Además, no se puede pensar en las empresas de forma aislada, ya ni siquiera a nivel nacional. En este contexto hay que referirse al concepto de disponibilidad del talento, que está adquiriendo una real dimensión global. En los últimos meses, Bloomberg ha cubierto el tema del *home office* desde diversos puntos de vista. Entre ellas, casos en donde los empleados han preferido renunciar antes que volver de lleno a la oficina, o bien, estudios en donde se demuestra que el trabajo remoto podría incrementar el PIB de aquellos países donde se generalice.

El impulso adicional del trabajo remoto vendría para las economías avanzadas, por lo que el crecimiento no será igual en los países en desarrollo. Esta nueva desventaja podría suceder tanto por las deficiencias en infraestructura de tecnología y telecomunicaciones como por el factor cultural: el simple hecho de que las empresas acepten con mayor o menor facilidad los esquemas de trabajo flexibles o el trabajo remoto. Los países que tengan la infraestructura y hayan probado y estén cómodos con estos esquemas, estarán atrayendo con mayor facilidad el talento especializado, donde quiera que esté.

Aún antes de la pandemia, las empresas no encontraban el talento para cubrir sus posiciones vacantes. Hasta la mitad de esas

la falta de acceso a guarderías, que han tenido que cerrar sus puertas, implica para mujeres y hombres que han estado al cuidado de sus hijos la complejidad de volver a armar una red para su atención.

posiciones, según un estudio de Manpower, no se estaba cubriendo debido a la falta de talento con las capacidades y competencias necesarias.

Si a esto se agrega que en nuestro país los esquemas de trabajo flexible no están todavía ampliamente difundidos, aquellos países que sí tienen esa facilidad y no están limitados por las fronteras, están atrayendo talento con esquemas sumamente atractivos de compensación, flexibilidad de tiempo y trabajo remoto.

NO ES UN EMPLEADO, ES TODA SU SITUACIÓN FAMILIAR

El cambio al trabajo remoto fue repentino, forzado por la emergencia. De un día para otro, las empresas tuvieron que pasar a esquemas remotos, tuvieran o no las condiciones para ello. De alguna manera, esto se logró. Ahora, el regreso a los esquemas híbridos no tiene esta urgencia, salvo en casos específicos, donde son esenciales para la supervivencia de la organización.

Aún en los casos más urgentes, empresas y talento deben trabajar juntos para entender cuáles son las necesidades por resolver. De forma clave, deben tomar en cuenta que no sólo se trata de evaluar el nivel individual, sino es preciso considerar a las familias.

Es por ello clave un cambio de paradigma, en cual verdaderamente nos hayamos vuelto más empáticos por la pandemia, entendiendo



el aislamiento ha provocado el desarraigo de los lugares de trabajo, habiendo tenido que adaptarse el empleado a su hogar.



quiénes viven con grupos vulnerables, quiénes cuidan a adultos mayores o tienen en casa algún enfermo crónico, niños pequeños o mujeres embarazadas. En este sentido, a medida que paulatinamente se regresa a la «normalidad» vale la pena en las empresas y organizaciones no aplicar la misma medida a todos sus miembros, y entender finalmente sus distintas necesidades.

Para poder lograr este compromiso con el talento -el cual no podemos dar por sentado, debido al cambio en las circunstancias por la pandemia, que ha afectado tanto a las personas-, se requiere hacer una adaptación mucho más empática, más humana, para lograr resultados en ambas partes.

Ha sido más de un año de un proceso muy desgastante. En los estudios realizados por esta autora sobre resiliencia, y ahora en el tema del *burnout*, se observa que existen riesgos importantes tanto en la salud física como en la

mental de la población en general. Tenemos una gran cantidad de gente en todo el país que ha experimentado pérdidas significativas, sea por el fallecimiento de un ser querido, porque han perdido el empleo o por cambios importantes a nivel familiar.

Por ello, la empatía es clave. Si bien queremos lograr productividad y que las empresas salgan adelante, se necesita ayudar a que el talento requerido esté en el mejor nivel de bienestar

posible. Aquí se habla de considerar la experiencia de vida del empleado, no únicamente dentro de la empresa, sino cómo está consiguiendo niveles de bienestar adecuados, que le permitan dar la cara a situaciones de duelo, por ejemplo, que algunos enfrentan con ansiedad, otros con insomnio, otros con problemas de salud, o desafortunadamente algunos las evaden a través de las adicciones.

En este momento lo que se requiere es un liderazgo humanizado. Algo importante es dejar que las decisiones se puedan tomar en conjunto: la capacidad de permitir el liderazgo emergente del mismo equipo, que a lo largo de un año ha demostrado que tiene la camiseta puesta. Realmente, los empleados han sacado la casta y llevado a las organizaciones a niveles muy importantes de productividad.

Tener estos niveles de entrega en un periodo extendido de tiempo no es algo sostenible y debe considerarse. Según autores como Zunin y

Mayers¹, la curva por la que pasan las personas en un desastre o crisis sin duda se aplica también a las organizaciones.

Cuando hay una respuesta a una situación de crisis o de emergencia, la etapa inicial nos lleva a un periodo que ellos llaman «luna de miel», lo que significa que damos lo mejor de nosotros, somos solidarios, salimos adelante, trabajamos las horas que se necesiten y el barco sale a flote.

Sin embargo, lo que sigue al periodo de «luna de miel», es lo que en México podríamos llamar una «resaca». Los autores lo describen como una desilusión, debida a una situación estresante, a las pérdidas.

En esta etapa, en las empresas –y esto ha quedado documentado en investigaciones propias–, empiezan a darse niveles muy altos de rotación, porque la gente piensa que lo dio todo, que sacó su mejor liderazgo, pero que es hora de ver por sí misma, porque no puede mantener esos niveles de trabajo, esa cantidad de horas, sacrificando su vida personal en un periodo tan prolongado.

Esto es algo que preocupante porque, al menos en la historia reciente, no se había dado una situación como la actual, en donde se haya debido enfrentar una contingencia por más de un año. Cuando sucede un terremoto, un tsunami, una inundación importante por un huracán, hay quizá unos días en los que se paralizan las operaciones y en lo que se comienza a responder: es la situación de una crisis aguda.

Pero ésta es una situación de crisis crónica y, con muchas de horas de trabajo, de compromiso de mucha gente con sus organizaciones, lo que puede seguir en esta etapa de «desilusión» o de «resaca», es que la gente ya no quiera continuar así.

CUIDADO CON LA DESIGUALDAD

Es evidente que este regreso empático, flexible, humano implica que cada empresa debe encontrar su fórmula ideal. En la pandemia vimos lo mejor y lo peor del *home office*. En un caso que analizó esta autora, la respuesta unánime fue estar cerca de los hijos: observarlos, acompañarlos, es algo que sin duda nadie quiere perder. Sin embargo, también se extrañaba el contacto humano con otras personas, con quienes no



los países que tengan la infraestructura y estén cómodos con esquemas flexibles, estarán atrayendo con mayor facilidad el talento especializado, donde quiera que esté.

convivimos en casa en el día a día. El encierro también ha sido un factor que ha afectado a muchos que ahora buscan tener contacto social fuera de casa.

En este análisis nos preguntamos qué pasa con el nuevo talento. Cuando se acaba de contratar a alguien y entra en un esquema de trabajo remoto, es más difícil que absorba la cultura de la organización, que conozca las prioridades del negocio, que entienda cómo trabaja su líder, que aprenda de sus pares. Todas estas variables se pierden bajo este esquema.

Aquí no hay respuestas simples, porque la pandemia persiste. Hay países que han tenido recaídas, de modo que no es posible tener absoluta certeza de que ya todo será presencial, que se regresará a la escuela y que la crisis ya terminó.

El esquema depende también de la organización y de la etapa de vida de ésta. Hay empresas que nacen en un esquema de trabajo remoto. Hay otras muy tradicionales, que se sienten muy incómodas trabajando en esquemas remotos porque tienden más al control o a estructuras tradicionales. No hay una respuesta única, y más bien la pauta la irán dando tanto la pandemia (y la efectividad para evitar otro confinamiento), como la cultura de la organización, el estilo de liderazgo, la etapa de vida de la empresa y, ya en lo individual, si el colaborador es nuevo en un puesto o función, por ejemplo.

Si bien este es un proceso para un liderazgo empático, algunos autores están advirtiendo que la adopción de esquemas híbridos de trabajo debe ir más allá de una simple negociación bilateral. Recientemente, en *Harvard Business Review*, Nicholas Bloom refiere en su artículo «No dejes que tus empleados escojan los días de trabajo remoto», cómo en las organizaciones habrá empleados que siempre opten por el *home office*, y otra proporción preferirá todo el tiempo ir a la oficina.

Esto puede reflejarse negativamente en temas de inclusión. Estudios del propio Bloom en corporativos de China han arrojado resultados negativos en cuestión de ascensos, por ejemplo, para los empleados que trabajan remotamente, en beneficio de quienes asisten a la oficina. Si,

por ejemplo, es más frecuente que las mujeres con hijos prefieren trabajar desde casa, esto plantea genuinos problemas de desigualdad.

En especial es necesario revisar el tema de las mujeres, es importante definir las necesidades de ambos géneros y, sin duda, revisar la situación antes de la pandemia, qué pasó durante el confinamiento y cómo se buscaría un proceso de recuperación. Por ejemplo, en México es importante identificar que antes de la pandemia la mujer ya trabajaba más de 49 horas a la semana en labores domésticas o del cuidado de otros. Esto es, además del trabajo y sin considerar la escuela en casa.

Se necesita entonces diseñar procesos que consideren la realidad de distintos grupos dentro de las organizaciones, y esto nos lleva a entender qué es la equidad. No es posible dar lo mismo a todos, porque no podemos pensar que los grupos generacionales tengan las mismas necesidades: *Millennials*, *Centennials*, *Baby Boomers*, mujeres, hombres. Finalmente es necesario que el propio líder, entendiendo las necesidades de cada uno de los integrantes del equipo, logre generar un esquema adaptable. A veces es difícil tener a todos contentos, pero habrá que cuidar a quienes más lo necesitan.

En algunos grupos, y me refiero a lo que más he estudiado últimamente que son las mujeres, aquellas que han tenido el apoyo de esquemas flexibles, especialmente en momentos de crisis, generan un nivel de compromiso que no se logra ni con el mejor esquema de compensación y beneficios. En realidad hay un compromiso altísimo y están conectadas en las madrugadas, cuando durmieron a los niños, o prácticamente en cualquier horario porque no quieren perder la oportunidad de mantener su esquema de trabajo flexible y quieren demostrar que son productivas.

Existe otro punto, que tiene que ver con el número de horas de trabajo. Desde antes de la pandemia se sabía que México era el país con el mayor número de horas trabajadas, de la OCDE. Durante la pandemia, si bien todavía hace falta levantar los datos, sin duda se observa un incremento en el número de horas trabajadas en el mercado mexicano.

Habría que pensar también cómo lograr esquemas de trabajo más adecuados, que correspondan



vale la pena en las empresas y organizaciones no aplicar la misma medida a todos sus miembros, y entender sus distintas necesidades.

a un trabajo digno. Al final, el número de horas no está significando un alto nivel de productividad, ni antes de la pandemia ni ahora. Habría que cambiar este paradigma. Ver a alguien en la oficina no significa que esté trabajando más o mejor que quien lo hace en casa.

Igualmente, los trabajadores remotos deben poner sus propios límites, como que haya un tiempo para el descanso, que es un derecho fundamental. Está el derecho a la privacidad: tenemos reuniones por Zoom y obligamos a la gente a prender sus cámaras. Estamos entrando en un terreno que no nos corresponde: la casa de alguien. Debe pedirse solamente si la persona lo permite y si se siente cómoda. Hay incluso niños que en la escuela en línea se sienten avergonzados del lugar en donde viven. Esto tendría que conmovernos y llevarnos a pensar por qué hacer obligatorio algo que tiene implicaciones incluso a nivel psicológico.

Hay que definir todavía muchas cosas en los aspectos legales, como en los psicosociales, y sin duda comenzar a dibujar cuáles tienen que ser esos límites que nosotros mismos nos tenemos que poner, para tener tiempo de esparcimiento, que es muy importante, no solo para ser productivos sino para ser más felices y tener vidas más plenas. </>

¹ Phases of Disaster, citado por DeWolfe, Deborah en *Training Manual for mental health and human service workers in major disasters*, (2000), National Mental Health Services Knowledge Exchange Network.

 Profesora del área de Dirección de Personal en el IPADE Business School y directora del Centro de Investigación para la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD).