

EMPLEO Y GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN TIEMPOS DE PANDEMIA

El cuidado de las personas trabajadoras en tiempos de pandemia

La pandemia ha agravado temas laborales como estrés, precariedad y violencia. Líderes de distintos sectores tienen el reto de sacar adelante a trabajadores, empresas y sociedad en general.

.....6 y 7

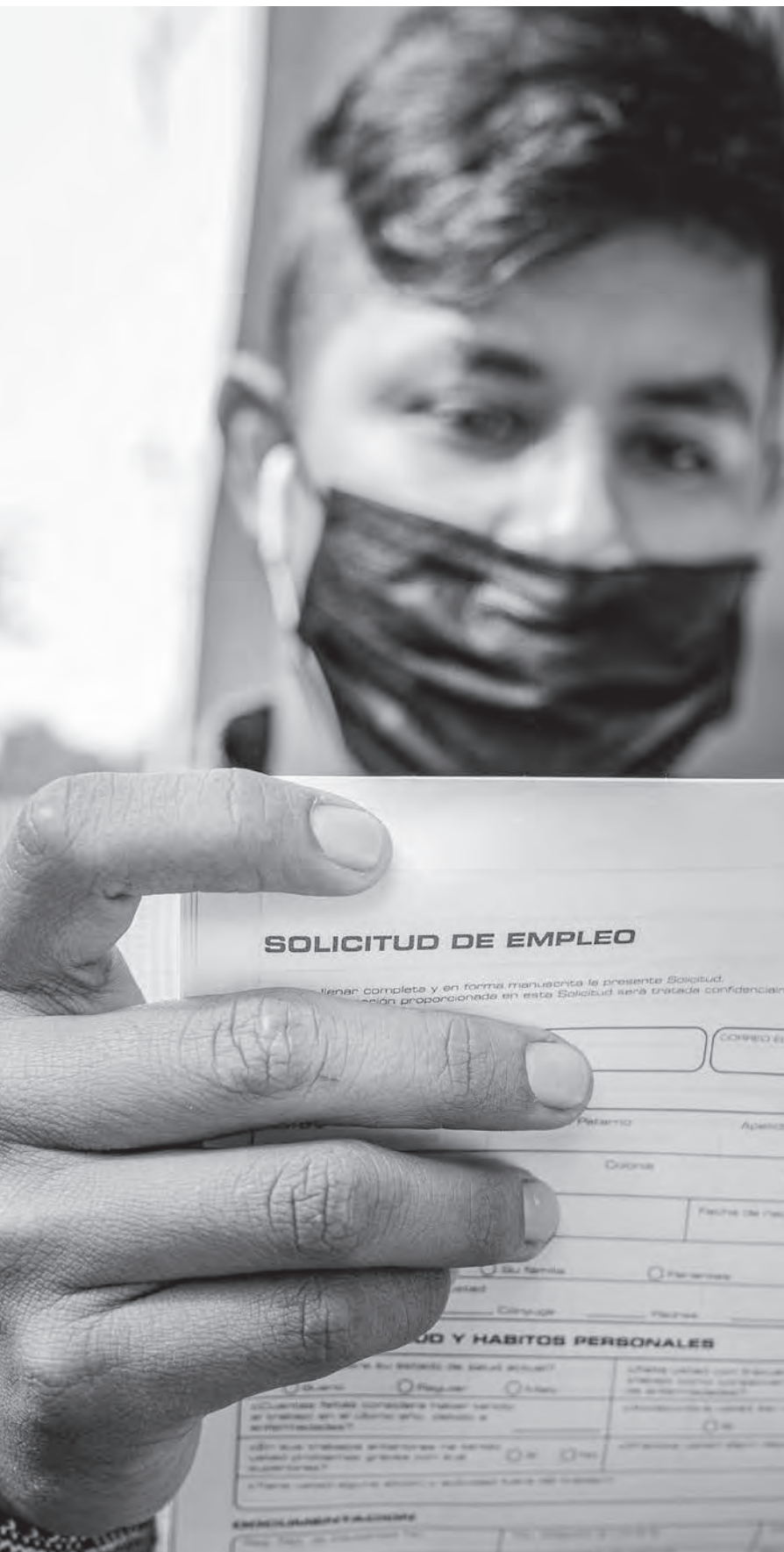


Gafas históricas y violetas en lo laboral

La crisis sanitaria por covid-19 pone una vez más en evidencia la vulnerabilidad del sistema laboral en México que ha excluido a las mujeres.

..... 11





Editorial

La pandemia por covid-19 ha estado cambiando todos los aspectos de la vida tal como la conocíamos, provocando temor y ansiedad colectiva por la acelerada propagación del virus, lo que nos ha obligado a parar gran parte de nuestras actividades económicas y sociales, en muchos casos a trabajar y estudiar desde casa, inundándonos de una abrumadora sensación de incertidumbre.

En medio de la promesa de que todo esto será pasajero el temor se apodera de nosotros y luchamos fuertemente por mantener en alto la esperanza.

Los impactos de la crisis que ha ocasionado son a todas luces reconocidos, tanto en los aspectos emocionales y de salud como en el ámbito económico, derivado del cierre y la disminución de operaciones de muchos negocios, sobre todo locales. Todo esto ha traído consecuencias en el empleo y el ingreso de los hogares. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la pandemia ha tenido un “efecto devastador en los trabajadores de la economía informal y en cientos de millones de empresas en todo el mundo [... en donde] casi la mitad de la población activa mundial corre el riesgo de perder sus medios de vida”.¹

El coronavirus puso al descubierto las enormes desigualdades que se viven en el mundo y en especial en los países de América Latina. Al mismo tiempo, se agravaron distintas formas de violencia tanto al interior de los hogares como en la relación jefe-colaboradores, sobre todo en los escenarios de trabajo remoto.

La complejidad de estas nuevas realidades demanda de gobiernos, asociaciones civiles y organizaciones productivas la búsqueda de alternativas creativas que nos conduzcan hacia la resiliencia, la adaptabilidad y la sostenibilidad, poniendo en el centro la dignidad y el cuidado de las personas.

El propósito de este número de *Clavigero* es ofrecer una mirada a la problemática del mundo del trabajo en las circunstancias actuales, para visualizar los desafíos y las oportunidades que nos ayuden a avanzar hacia una mayor igualdad y bienestar en el trabajo y por medio de éste.

Ana Paola Aldrete González y Leonor Ahuja Sánchez
*Departamento de Economía, Administración
y Mercadología del ITESO*

1. Organización Internacional del Trabajo, OIT. “La pérdida de empleo se dispara, y casi la mitad de la población activa mundial podría llegar a perder los medios de vida”, comunicado de prensa, OIT, Ginebra, 29 de abril de 2020. Disponible en: https://cutt.ly/OIT_empleo

Foto: Luis Ponciano

Febrero – abril 2021

clavigero
COMUNIDADES DE SABERES

Clavigero es una publicación trimestral del:
Centro Interdisciplinario para la Formación y
Vinculación Social
Departamento de Estudios Socioculturales
Departamento de Psicología, Educación y Salud
Departamento del Hábitat y Desarrollo Urbano

Coordinadoras del número: Ana Paola Aldrete González y Leonor Ahuja Sánchez

EQUIPO EDITORIAL

Catalina González Cosío Diez de Sollano / Editora
Oficina de Publicaciones / Cuidado de la edición
Beatriz Díaz Corona J. / Diagramación

Foto de portada: Luis Ponciano

COMITÉ CIENTÍFICO

Susana Herrera / *Departamento de Estudios Socioculturales*
Ana Paola Aldrete / *Departamento de Economía, Administración y Mercadología*
/ *Departamento de Psicología, Educación y Salud*
Ándrea Fellner Grassman de Dávalos / *Centro Interdisciplinario para la Formación y Vinculación Social*
Jaime Iván González Vega / *Departamento de Estudios Socioculturales*
Alejandro Mendo Gutiérrez / *Departamento del Hábitat y Desarrollo Urbano*
Marínés de la Peña Domene / *Centro Interdisciplinario para la Formación y Vinculación Social*

Clavigero, Año 4, Núm. 19, febrero-abril 2021, es una publicación trimestral editada por el Centro Interdisciplinario para la Formación y Vinculación Social, el Departamento de Psicología, Educación y Salud, el Departamento de Estudios Socioculturales y el Departamento del Hábitat y Desarrollo Urbano del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, A.C. (ITESO), Periférico Sur Manuel Gómez Morín 8585, Col. ITESO, Tlaquepaque, Jal., México, C.P. 45604, tel. +52 (33) 3669 3463. Editora responsable: Mtra. Catalina González Cosío Diez de Sollano. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2016-062013464300-107. Este número se terminó de imprimir en abril de 2021 en los Talleres de Innovación para el Diseño del ITESO, con un tiraje de 500 ejemplares. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Se permite la reproducción parcial o total de los contenidos citando la fuente.

LUIS IGNACIO ROMÁN MORALES / académico del ITESO

El drama del empleo

Entre la precariedad, la subcontratación y covid-19

El sábado 23 de marzo de 2020 se inició la “jornada de sana distancia” para detener la propagación del coronavirus en México. “¡Quédate en casa!” se convirtió en un ruego inevitable, aunque con enormes costos económicos y sociales. Entre el cierre de gran parte de las actividades económicas y una profunda restricción al ejercicio de otras tantas (salvo a las que se les llamaron esenciales) se encontró la suspensión de los censos y encuestas en hogares.

En tales circunstancias, se suspendió el levantamiento de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Desde entonces no ha sido posible valorar con la misma precisión la evolución del empleo y de sus condiciones. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) estableció un mecanismo de sustitución parcial del levantamiento de información: la Encuesta Telefónica de Ocupación y Empleo (ETOE), que arrojó datos no plenamente comparables con la ENOE, pero que mostraban el cambio radical en las condiciones de empleo de la población del país, y en julio se comenzó a levantar una nueva versión de la ENOE, la ENOEN, que integra aspectos de levantamiento adaptados a las nuevas circunstancias.¹

La primera ETOE presentó los resultados de abril. Hubo un derrumbe sin precedente en el número total de la población económicamente activa (PEA; ocupados más desocupados),² pues 12 millones de personas salieron de la actividad económica en un mes; el número de trabajadores ocupados cayó en más de 11 millones y el de desocupados aumentó en 130,000, así como el aumento absoluto del desempleo fue marginal, ya que la población no perdió su trabajo y comenzó a buscar otro sino que se refugió en su hogar ante el “¡Quédate en casa!”.

El refugiarse se tradujo en un incremento de la población no económicamente activa disponible (PNED), esto es, de trabajadores que no tenían trabajo ni buscaban tenerlo en ese instante (no había ni dónde buscar), pero estaban con la plena disposición de reintegrarse a la brevedad. Esta población aumentó en 11.5 millones de personas en un solo mes. Quienes perdieron su trabajo fueron sobre todo trabajadores por cuenta propia que dejaron de tener proveedores o clientes en su actividad, trabajadores en la economía informal, así como trabajadores eventuales,



Foto: Luis Ponciano

subcontratados o con contrato no laboral (como en el caso de honorarios) en el propio sector formal. En el ámbito sectorial la principal caída en la ocupación fue en las actividades industriales.

Entre mayo y junio el empleo comenzó a recuperarse, pero no como resultado de una mejora económica sino por la imposibilidad de la PNED de mantenerse sin ingresos. Cuando solo 37.7 por ciento de los trabajadores ocupados cuenta con seguridad social, 56 por ciento se ubica en la economía informal, no existe un seguro de desempleo nacional ni se cuenta con una renta básica individual, y no existe una capacidad significativa de ahorro voluntario para la gran mayoría,³ resulta muy complicado quedarse en casa.

Así, la ENOEN mostró una recuperación del empleo casi tan amplia como la caída al comienzo de la pandemia: de los 12 millones de empleos perdidos en abril se habían recuperado 10.2 millones en octubre. Sin embargo, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) detectó una creciente pobreza laboral. Al tercer trimestre de 2019, para 38.5 por ciento de los trabajadores el ingreso era inferior al costo de la canasta básica (línea de bienestar individual de 3,091 pesos mensuales a nivel urbano), en tanto que al tercer trimestre de 2020 la proporción aumentó a 44.5 por ciento (el costo aumentó a 3,256 pesos).

Ante la crisis económica los trabajadores están dispuestos a trabajar más tiempo por menos ingresos, pues el razonamiento básico no es: “Trabajo más si me pagan más” sino: “Si me pagan menos, hay que ver cómo le hacemos para trabajar más personas o más horas, para compensar esa caída en el ingreso”. De mantenerse una lógica de crecimiento masivo de la eventualidad, la subcontratación, el *outsourcing* y el *insourcing*, la precariedad del trabajo formal seguirá creciendo y se acercará más a la precariedad de la informalidad. A su vez, esto provocará mayor pobreza y vulnerabilidad de la población ante contingencias sanitarias, económicas o desastres naturales. La construcción de una “nueva normalidad” debe pasar por el reconocimiento de la dignidad del trabajador y de su familia, no solo por la eficiencia, productividad y competitividad empresarial. •

1. En ese sentido, las líneas que siguen no marcan datos precisos de variación del empleo sino acercamientos mayores a los impactos que ha provocado la llegada del coronavirus.

2. La población desocupada refiere a los mayores de 15 años que no trabajaron ni una hora en la semana previa a la encuesta, estaban disponibles para trabajar y estaban buscando activamente empleo. La ocupada está constituida por la población que genera actividades cuantificables en el producto interno bruto.

3. Debido a que 71.7 por ciento de los trabajadores cuenta con ingresos inferiores a dos salarios mínimos, el equivalente a 7,490 pesos en noviembre de 2020.



ENTREVISTA


Foto: derechos reservados © Manuel Aldrete

Manuel AldreteDULCE FIGUEROA SANTANA / *comunicación Cifovis, ITESO*

Tomarle el pulso al talento humano, una prioridad de las empresas frente a la pandemia

Manuel Aldrete se considera un optimista moderado; la pandemia por covid-19 impuso el reto a las compañías a ser resilientes y adaptarse a una nueva cultura de negocios digitales. Manuel piensa que el aprendizaje es una de las claves para esta nueva cultura, lo cual se ha vuelto una necesidad absoluta en la curva exponencial del mundo de las ventas digitales

Egresado de la Licenciatura en Administración de Empresas del ITESO, Manuel Aldrete recuerda cómo encontró su vocación en la gestión de recursos humanos cuando tuvo la oportunidad de acercarse al trabajo de sus maestros Pilar Zermeño y Armando Sánchez, que lo motivaron a estudiar el elemento humano de las organizaciones desde una perspectiva jesuita, instrumentar esquemas de compensación justos y generar modelos de trabajo más competentes y equitativos en cuestiones de género.

Él se ha dedicado desde hace 20 años a la gestión de recursos humanos en empresas como Pepsico, GNC, Cemex y Heineken. En la actualidad se desempeña como director de recursos humanos de Whirlpool para México, Centroamérica y Latinoamérica Norte.

¿Qué efectos detonó la pandemia en las empresas de México?

En nuestro caso, fue un efecto holístico y ha habido fuertes efectos en la interacción y el ambiente laboral, en la forma de colaborar y buscar nuevos esquemas de beneficios y compensaciones.

Por ejemplo, de 85 a 90 por ciento de nuestros administrativos se desplazó al trabajo en casa, pero también conservamos una base de manufactura de cinco plantas en donde seguimos trabajando al 100 por ciento.

Cuando se trabaja en una compañía de escala regional o global como Whirlpool se tiene mucha interacción. Hablábamos con gente de Ciudad de México, de Gua-



Foto: Luis Ponciano

temala, de Colombia, pero el trabajo a distancia es muy diferente porque ahí el trabajo comienza a integrarse, redistribuirse y organizarse por medio de la tecnología.

¿Qué han ganado y perdido las empresas y sus trabajadores con esta nueva modalidad?

Yo creo que todo en la vida es un *try off*. Estoy convencido de que después de todo esto los seres humanos o los *sapiens* somos sumamente sociales y necesitamos interactuar, y ha sido un reto para todos los líderes y el personal de recursos humanos mantener conectadas a las personas, a pesar de la distancia.



Foto: Luis Ponceano

La tecnología de alguna manera suple esta interacción, pero en esto particularmente hemos perdido más de lo que hemos ganado. La tecnología es una buena herramienta que nos ayuda a estar conectados, pero yo no supliría por nada el abrazo sincero de un amigo. Las pérdidas humanas y de fuentes de empleo también han impactado a las personas; están cansados, agotados física y emocionalmente, por lo que hemos buscado ser más resilientes.

Ahora creo que la pandemia nos está resituando en un punto para salir más fuertes. Me encanta esa frase de Murakami acerca de las tormentas, de que uno no es el mismo cuando sale de una. Cuando te agarra no sabes qué está pasando, pero sales de ella y ya no eres la misma persona, y de eso se trata. La humanidad está en una tormenta y tenemos que movernos a fines más utópicos que distópicos. Salir más solidarios, más empáticos, más colaborativos y compasivos.

Nosotros no hemos perdido muchas fuentes de empleo, pero muchas otras empresas que están en el turismo y el entretenimiento han tenido efectos durísimos en la parte económica, donde ha habido caídas de doble dígito y del producto interno bruto.

No es lo mismo la gestión del talento humano en el turismo que en una empresa de electrodomésticos. ¿Qué se puede hacer en otras áreas para superar los efectos de la pandemia?

La humanidad está en una tormenta y tenemos que movernos a fines más utópicos que distópicos. Salir más solidarios, más empáticos, más colaborativos y compasivos.

Se me ocurre que lo que pueden hacer es poner en el centro a las personas y establecer prioridades claras.

Cuando entramos a la pandemia nosotros fijamos cuatro grandes prioridades. La primera fue cuidar la salud física y emocional de los trabajadores. La segunda prioridad fue cuidar las fuentes de empleo, la tercera fue cuidar el negocio en general, en donde revisamos los canales de comunicación, la reducción de costos y la generación de ahorros, de tal forma que tuviéramos que despedir al menor porcentaje de personal, y la cuarta prioridad, cuidar a nuestros clientes.

En recursos humanos siempre ponemos al ser humano en el centro. Se trata de

buscar que el empleado esté sano, se sienta seguro y sea escuchado. Hace seis meses aplicamos una encuesta de ocho preguntas acerca de la comunicación, soporte, herramientas, protocolos de la empresa. Sacamos una calificación de 93 por ciento favorable. Las personas se sentían soportadas, bien comunicadas, seguras. Tomarle el pulso a la organización es importante a partir de herramientas específicas para saber cómo están los colaboradores.

¿Qué desafíos están enfrentando las empresas en la gestión del talento, de cara a un futuro incierto que se deriva de esta pandemia?

Mantener a las personas comprometidas. Lograr que todos sigamos conectados con la organización, a pesar de la distancia y de los meses que no nos vemos. La otra es que la pandemia ha disparado el *e-commerce* y los procesos de las empresas han tenido una transformación digital acelerada. Aunque ya lo hacían muchas otras, este modelo de negocio digital es algo que asegura sustentabilidad.

El desarrollo rápido de habilidades en nuestra gente para entrar a esta nueva era de digitalización es un gran reto. Son desarrollo de competencias y de una mentalidad digital, de una cultura nueva. Saber manejar negocios digitales, monetizar en el *e-commerce*, desarrollar páginas web y hacer entregas directas es relevante. Para esto se necesita talento, cultura, tecnología y esquemas de compensación. •

RETOS LABORALES ANTE COVID-19

En el mundo entero estamos enfrentando una de las crisis más radicales en la memoria reciente. Líderes de los diversos sectores se enfrentan al reto, en medio de una gran incertidumbre, de encontrar los mayores beneficios para empresas, colaboradores/as y la sociedad en general.



Según una encuesta realizada a **2,352** mexicanos mayores de 18 años⁷

Los tres impactos más frecuentes de la pandemia incluyen:



Aun cuando el mosaico de realidades es muy variado, la pandemia por el virus SARS-CoV-2 ha agravado temas como:



Infografía por: María Magaña

Teletrabajo

No todas las actividades económicas y productivas pueden realizarse desde casa. Sin embargo, en el contexto actual muchos centros de trabajo han optado por mitigar el riesgo de contagio y propagación del virus recurriendo al trabajo remoto.

Esta **modalidad de trabajo** representa **desafíos** para la integración de los equipos, la productividad, el desarrollo y la adquisición e incorporación de nuevo talento, por lo que **las empresas deben prepararse** para prosperar en una nueva normalidad.²

Solo **3.7%** de los **trabajadores no calificados** puede acceder a esta modalidad⁴

Trabajo desde casa en **2019** representaba: **7.9%** del **empleo mundial**

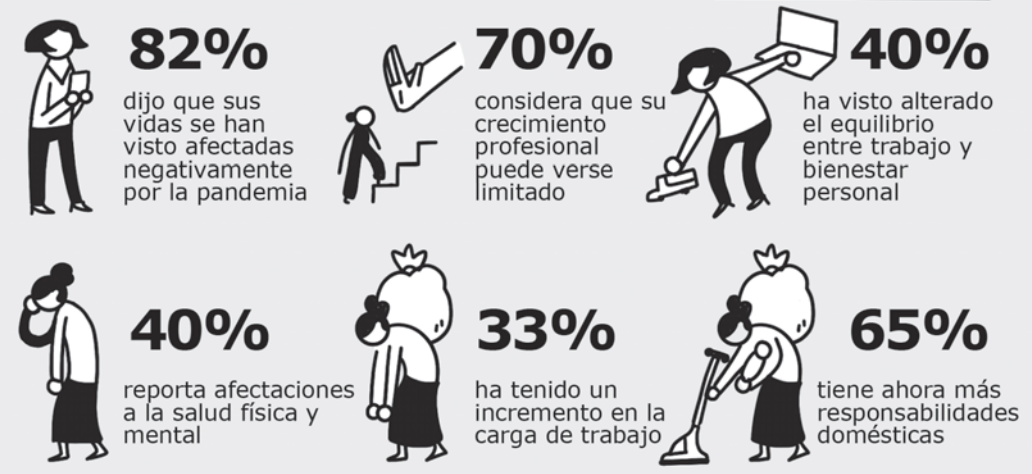
40% de los trabajadores de esta modalidad se ve afectado por **incumplimientos a la legislación**⁶

56% de las mujeres encontró en el **teletrabajo** una forma de combinar el trabajo con el hogar⁵

En México recién se ha promulgado la reforma que regula el **teletrabajo**³

Mujeres y teletrabajo

En una encuesta **400** mujeres trabajadoras de **9 países**¹



Responsabilidad por el cuidado

Las mujeres tienen a su cargo **76.2%** del total de las horas de **cuidado no remunerado** (más del triple que los hombres)

Son las mujeres quienes tienen **doble o triple jornada** situación que se agrava cuando se tiene hijos/as que no pueden asumir de manera autónoma la educación a distancia⁵ o se cuida a familiares de grupos de riesgo, como **adultos mayores o enfermos crónicos**

Aunque resultan más perjudicadas las mujeres que además de trabajar tiempo completo tienen **responsabilidades de cuidado**, las mujeres sin responsabilidades de cuidado también están sintiendo presión adicional:



¿Cómo cuidar a las/los colaboradores en medio de la pandemia?

Estos tiempos están cargados de emociones. El simple hecho de reconocer esto y darnos permiso para procesarlas puede ayudar a conservar la calma necesaria para mantener los pies en la tierra y seguir avanzando.

- 1 ¡No ignoremos el lado humano de las circunstancias!
- 2 Las personas primero y en el centro de las decisiones.
- 3 Desarrollar una visión compartida para salir juntos de la crisis.
- 4 Empatía y flexibilidad hacia los/las colaboradores para que puedan hacer su trabajo.
- 5 Crear condiciones para promover el equilibrio vida personal-trabajo.
- 6 Hacer que la diversidad, el respeto y la inclusión no sean negociables y formen parte de la cultura cotidiana de la empresa.

FUENTES DE CONSULTA
 1. "Comprendiendo el impacto de la pandemia en las mujeres que trabajan", en *Deloitte*, s.f. Disponible en: https://cutt.ly/impacto_pandemia
 2. "Work and workforce strategies", en *Deloitte*, s.f. Disponible en: https://cutt.ly/work_workforce
 3. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. "Entra en vigor reforma que regula el teletrabajo en México", boletín de prensa, Gobierno de México, Ciudad de México, 12 de enero de 2020. Disponible en: https://cutt.ly/vigor_reforma_teletrabajo
 4. Observatorio Económico. *Sobre vulnerabilidad y teletrabajo durante la pandemia*, Universidad Alberto Hurtado, Santiago de Chile, abril de 2020. Disponible en: https://cutt.ly/vulnerabilidad_teletrabajo
 5. Observatorio de la OIT. "La COVID-19 y el mundo del trabajo", OIT, Ginebra, 23 de septiembre de 2020. Disponible en: https://cutt.ly/covid_trabajo
 6. Organización Internacional del Trabajo, OIT. *Working from home: From invisibility to decent work*, OIT, Ginebra, 13 de enero de 2021. Disponible en: https://cutt.ly/working_home
 7. World Justice Project. "Resultados de la Encuesta de Acceso a la Salud y Estado de Derecho en el marco del COVID-19", en *World Justice Project*, 13 de noviembre de 2020. Disponible en: https://cutt.ly/encuesta_acceso_covid



Foto: Luis Ponciano

MIGUEL ÁNGEL ÁLVAREZ RODRÍGUEZ / académico del ITESO

Los olvidados en la pandemia

En diciembre de 2019 en Wuhan, China, surgió una neumonía vírica, que luego sería diagnosticada como un nuevo coronavirus. Esta enfermedad ha llevado al mundo entero a enfrentar la mayor amenaza a la salud sanitaria global. Después de casi un año de vivir en esta nueva normalidad el impacto en el terreno del trabajo ha sido catastrófico. La pandemia mostró el lado oscuro al dejar en evidencia la enorme precariedad de condiciones laborales, sobre todo del sector informal.¹

Previo a covid-19, solo 57 por ciento de las personas en edad productiva tenía empleo y, de esta cantidad, 33 por ciento se desempeñaba en una economía informal, esto es, no gozaban de derechos laborales y no tenían protección social antes de la pandemia. Ahora, se estima que en el primer mes de la crisis los ingresos de los trabajadores de la economía informal disminuyeron en 60 por ciento a escala mundial, dejando al descubierto la situación de desigualdad preexistente.²

La pérdida de trabajo afecta al sector informal y también tiene una repercusión en las familias, en la sociedad y en la economía entera, cuando analizamos este su-

La pandemia mostró el lado oscuro al dejar en evidencia la enorme precariedad de condiciones laborales, sobre todo del sector informal.

ceso a grande escala. Ante este panorama viene una realidad a corto plazo que quizá sea peor, pues las personas del sector informal tratarán de solventar su gasto a través de la búsqueda de empleo. Sin embargo, el sector formal también se ha visto afectado por la pandemia, con lo cual las posibilidades de enfrentar la crisis se vuelven prácticamente nulas.

Este escenario nos llevará a la disminución de la demanda de bienes y servicios, detonando la disminución del flujo de

capital que a su vez propiciará la pérdida de más empleos, lo que aumentaría la pobreza y la desigualdad. Muestra de ello son las estimaciones del Banco Mundial, en donde se prevé que el número de personas que viven en la pobreza podría aumentar entre 70 millones y 100 millones con respecto a la cifra de 2019.³

En suma, el escenario no se presenta favorecedor. Ante ello la respuesta estatal tendría que ir encaminada a un escenario auténtico de universalidad de derechos, en el que las prestaciones sociales, el sistema de pensiones y el respeto de los derechos laborales sean una realidad para todos, y no sólo para unos cuantos privilegiados.

1. Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. "Declaración sobre la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) y los derechos económicos, sociales y culturales"; E/C.12/2020/1, 17 de abril de 2020. Disponible en: <https://undocs.org/es/E/C.12/2020/1>

2. Organización de las Naciones Unidas, ONU. "La protección de los derechos humanos durante la crisis del COVID-19"; s.f. Disponible en: https://cutt.ly/ONU_proteger

3. Organización de las Naciones Unidas, ONU. "Documento de políticas: El mundo del trabajo y la COVID-19"; junio de 2020. Disponible en: https://cutt.ly/ONU_mundo

PAOLA A. MORALES LAGUNA E ISABELLA CÁRDENAS / exalumnas de Psicología y Relaciones Internacionales, ITESO

Pandemia y teletrabajo

La pandemia de covid-19 ha puesto en evidencia los desafíos que la desigualdad de género supone para las mujeres. El confinamiento ha dado por resultado la convergencia del hogar, el trabajo y la escuela, lo cual se ha traducido en una sobrecarga de trabajo para las mujeres.

Las tareas domésticas y de cuidados están asimétricamente repartidas entre hombres y mujeres. Se estima que en la región latinoamericana las mujeres realizan el triple de tareas domésticas que los hombres.¹

Para las madres de niños y niñas en edad escolar el tiempo en casa ha supuesto convertirse no solo en cuidadoras de tiempo extra sino también en maestras, asistentes y supervisoras, esto sumado a su papel de madres, amas de casa y trabajadoras. Con el confinamiento las mujeres han tenido que aumentar el tiempo que dedicaban al cuidado de otros y al trabajo doméstico, al tiempo que balancean su desarrollo profesional y su autocuidado.

Con esto en cuenta, decidimos conocer cómo la pandemia ha afectado a las madres trabajadoras del ITESO a través de un pequeño sondeo en el que participaron 22 mujeres de la comunidad universitaria, tanto académicas como administrativas. Es así como observamos que las madres trabajadoras académicas y administrativas del ITESO manifiestan dedicarle mucho más tiempo al trabajo, a sus deberes y a las tareas domésticas y de cuidados.

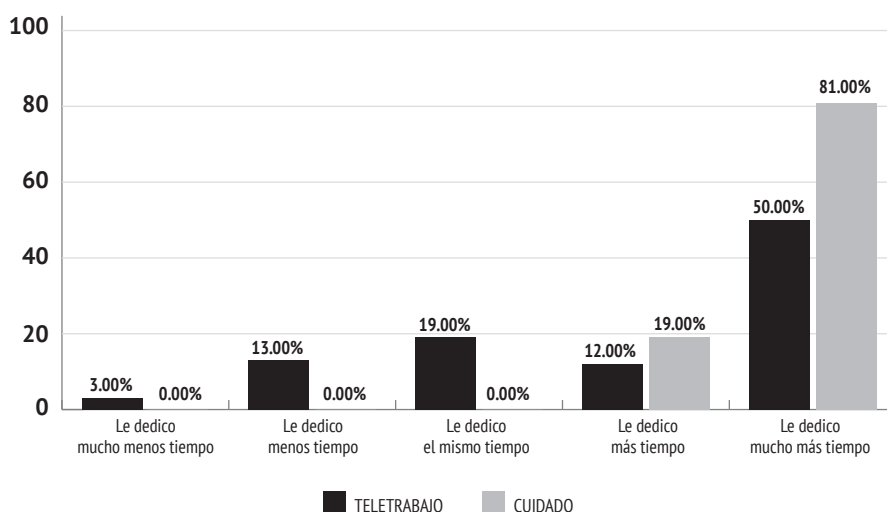
Esto tiene un impacto importante en la calidad de vida de las mujeres ya que, en consecuencia, del incremento del tiempo dedicado a otras actividades, 84 por ciento de las participantes reporta un decremento significativo de sus actividades de ocio y recreación.

Uno de los puntos en común que se encuentra al leer sus experiencias es sin duda la delimitación de los horarios de trabajo. La mayoría manifiesta dificultades en el manejo de límites, ya que por más que lo busquen reciben correos y mensajes por la aplicación WhatsApp con asuntos de trabajo a horas inadecuadas o que ellas buscan destinar a sus familias, lo que hace que el teletrabajo no tenga horario. Algunas dicen que como estrategia han decidido realizar las actividades que les requieren mayor concentración a altas horas de la noche cuando los hijos ya se durmieron o a muy tempranas horas de la mañana cuando aún no despiertan, lo que las lleva a sacrificar el equilibrio vida-familia-trabajo. El manejo del tiempo no



Foto: Luis Ponceano

PERCEPCIÓN DEL TIEMPO DEDICADO POR LAS MUJERES AL TELETRABAJO Y A LAS TAREAS DOMÉSTICAS Y CUIDADO, DURANTE LA PANDEMIA



Fuente: Morales-Laguna, Paola A. e Isabella Cárdenas. "Pandemia y trabajo en La Universidad Jesuita de Guadalajara", ITESO, Guadalajara, 2020.

es el único reto que estas madres enfrentan, también el de crear en este tiempo momentos valiosos con sus hijos. Mientras la mayoría percibe que pasa mayor tiempo de calidad con sus hijos, otras manifiestan que el ambiente de su hogar se ha vuelto más estresante, lo que hace difícil aprovechar la convivencia.

Históricamente la atención a las tareas domésticas y de cuidados ha sido adjudicada a las mujeres como si fuera natural esta división desigual, la continuidad de este pacto social ha derivado en que el trabajo de las mujeres no termine nunca. La crisis que atravesamos es un llamado

a evaluar las formas y lugares desde donde trabajamos, así como una llamada de emergencia a pensar en estrategias con perspectiva de género.

Este breve análisis pone en evidencia las necesidades de las madres trabajadoras de la comunidad universitaria. El ITESO debe considerar dirigir su plan de acción sobre las bases de la igualdad de género, tomando en consideración las desventajas aquí mostradas.

1. Guterres, António. "El COVID-19 y las mujeres", en *ONU Mujeres*, 30 de abril de 2020. Disponible en: <https://cutt.ly/Guterres>



MAYA VIESCA LOBATÓN

Académica del Centro de Promoción Cultural
y coordinadora del Café Científique del ITESO

El estrés nuestro de cada día

Diversas instituciones dedicadas a la lengua han instalado entre sus ritos de fin de año definir la palabra o la frase del año, ya sea porque es la que más lo representa o porque es una novedad digna de añadirse al diccionario.

En 2020 las elecciones fueron: “confinamiento”, por la FundéuRAE; “extenuante”, “pérdida” y “caótico”, por *The Washington Post*; la Oxford Languages no pudo seleccionar una y eligió, entre ellas, “encierro”, “refugio” y lo que se refería al apagón de los mercados debido al virus, *circuit breaker*, a las que *The New York Times* añadió, entre otras, “trabajadores esenciales” y “de primera línea”, “sin precedente” y “distancia social”.¹

El lenguaje no solamente sirve para expresar sino que a partir de él construimos nuestra realidad, y está claro que esta selección de palabras deja ver la situación vivida en 2020. Aun así, hay dos que no se incluyen, pero que subyacen prácticamente a todas las listadas: son “estrés” y “resiliencia”.

“Estrés” es un término que se utiliza para referirse a lo humano desde hace relativamente poco.

En 1936, durante una investigación básica para encontrar una nueva hormona sexual, el médico de origen austriaco Hans Selye se dio cuenta de que los ratones con los que trabajaba generaban la misma respuesta cuando se les inculcaba diversos tipos de sustancia nociva, sin importar cuál fuera. Al esfuerzo del organismo para adaptarse lo llamó síndrome general de adaptación, que en general tiene tres etapas: la reacción de alarma, en la que ocurren diversos cambios físicos en la corteza cerebral y en la producción de ciertas hormonas; si el estímulo (afectación) continúa los órganos se estabilizan, por lo que se denomina etapa de resistencia, y una tercera, en el caso de que la situación se prolongue, que se llama de agotamiento y culmina con la muerte.²

Luego ha sido enorme la investigación que desde diferentes frentes se ha hecho sobre el impacto fisiológico que implica estar sometido a altos niveles de estrés. Asimismo, muchas investigaciones se han enfocado en comprender la forma en que diferentes organismos responden positivamente a estas afectaciones, no solo desde la necesidad natural del estrés como motivador sino a la capacidad de adaptarse, sobrevivir y generar bienestar a partir tanto de impactos como de tensiones crónicas, para parafrasear algunas definiciones de lo que se conoce como resiliencia.

La idea de colocar este término como parte de este conjunto de palabras que, dicho sea de paso, fue importado de la física, surge no de las connotaciones que le adjudican un lugar entre las actitudes humanas sino de los complejos mecanismos que, desde otros órdenes como el de la biología,

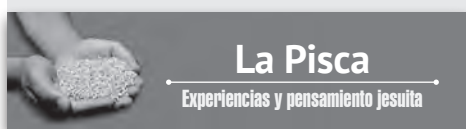
lo establecen como estrategia de supervivencia. Como anotó Arnoldo Matus en su charla en el Café Científique en torno a la resiliencia urbana y comunitaria,³ la necesidad de diseñar políticas para las organizaciones, comunidades, ciudades, que les permitan adaptarse y construir bienestar es imperante. No se trata de atender lógicas reactivas sino de planeaciones estratégicas y éticas, que reconozcan las amenazas y tensiones, así como los gradientes sanos de estrés que pueden ser soporados por los miembros de la organización desde un paradigma de bienestar. ●

-
1. “Confinamiento”, palabra del año 2020 para la FundéuRAE”, en *FundéuRAE*, 29 de diciembre de 2020. Disponible en: <https://cutt.ly/Palabra2020fundeu>; Goren, Eliza, Shefali S. Kulkarni y Kanyakrit Vongkiatjajorn. “The Washington Post asked readers to describe 2020 in one word or phrase. Here’s what they said”, en *The Washington Post*, 18 de diciembre de 2020. Disponible en: <https://cutt.ly/Word2020Washington>; Herrera, Tim. “The 20 phrases that defined 2020”, en *The New York Times*, 21 de diciembre de 2020. Disponible en: <https://cutt.ly/Word2020nytimes>
 2. Selye, Hans. “A syndrome produced by diverse noxious agents”, en *Nature*, 138, 32, 4 de julio de 1936. Disponible en: <https://www.nature.com/articles/138032a0>
 3. Café Científique. “Resiliencia urbana y comunitaria en tiempos de cambio climático”, ITESO, Guadalajara, 5 de febrero de 2019. Disponible en: https://cutt.ly/cs_resiliencia



Conoce más en:

https://cultura.iteso.mx/web/promocion-cultural/cafe_scientifiqu

PEDRO ANTONIO REYES LINARES, S.J./
Académico del Departamento de Filosofía y
Humanidades del ITESO

Mirar desde la vulnerabilidad: renacer a la humanidad

En su última encíclica, *Fratelli Tutti*, el Papa Francisco ha advertido que la situación pandémica mundial ha desenmascarado “nuestra vulnerabilidad y deja al descubierto esas falsas y superfluas seguridades con las que habíamos construido nuestras agendas, nuestros proyectos, rutinas y prioridades”.¹ Son precisamente estas prioridades las que quedan en el centro del discernimiento, cuando San Ignacio habla del orden de los afectos y movimientos que guían desde nuestro interior los proyectos y trabajos con que hacemos la vida.

Discernir es priorizar, y hacerlo ignacianamente, como aprendemos en su contemplación del Nacimiento de Jesús, es poner la mirada en lo más necesario para sostener una vida marcada por una constitutiva vulnerabilidad. Y es que, como nos su-



Foto: Luis Ponciano

giere la pandemia, la vulnerabilidad no ha de ser ignorada, pues acaba siempre mostrando la herida que ha quedado sin cuidar. La pandemia es ocasión de ver, entonces, el resultado de un erróneo discernimiento de prioridades. La frágil y, en demasiados países del mundo, erosionada estructura de cuidado para garantizar a las personas atención médica, seguridad en el trabajo, capacidad de ahorro, condiciones estables de vivienda y educación, ha costado vida, tranquilidad y salud a millones de personas y familias en nuestro país y a escala mundial; poniendo de manifiesto que una prioridad colocada en la productividad resulta un error de discernimiento, pues soslaya la construcción de un fuerte y común tejido social que garantice la sustentabilidad de los esfuerzos de instituciones, sociales y comunitarios para albergar y cuidar nuestra vulne-

rabilidad. He ahí la misión de una universidad guiada por el discernimiento ignaciano: desarrollar una inteligencia orientada por este esfuerzo de conversión, que nos haga “destinar tiempo, esfuerzo y bienes” a esta “pasión compartida por una comunidad de pertenencia y solidaridad”,² para que esta crisis pueda convertirse en la ocasión de que “la humanidad renazca con todos los rostros, todas las manos y todas las voces, más allá de las fronteras [y las desigualdades] que hemos creado”.³ ●

-
1. “Carta encíclica *Fratelli Tutti* del Santo Padre Francisco sobre la fraternidad y la amistad social”, en *La Santa Sede*, Roma, 4 de octubre de 2020. Disponible en: https://cutt.ly/Fratelli_tutti, núm. 32.
 2. *Ibidem*, núm. 36.
 3. *Ibid.*, núm. 35.

RAQUEL RAMÍREZ SALGADO / consultora e investigadora feminista

Mirar la crisis sanitaria y laboral con gafas históricas y violeta

De acuerdo con la nota técnica *México y la crisis de la COVID-19 en el mundo del trabajo: respuestas y desafíos*,¹ nuestro país ha sufrido duros embates económicos derivados de la pandemia y el confinamiento social. La tasa de desempleo subió a 5.5 por ciento en junio de 2020 y se estimó que cerraría el año en 10 por ciento. Sumado a lo anterior, 24 millones de empleos estarían en riesgo, lo que representa 44 por ciento del empleo total en México. Muchos empleos informales desaparecieron o fueron afectados por la pandemia, además de que la crisis sanitaria, laboral, económica y social afectaría principalmente a grupos vulnerables, como las mujeres y niñas, quienes no son solo un grupo social sino la mitad de la humanidad y un poco más.

La intención de esta reflexión es observar la crisis sanitaria por covid-19 con una perspectiva histórica, de género y de derechos humanos, ya que para entender la vulnerabilidad del sistema laboral en México y el mundo no podemos dejar de lado factores estructurales que han excluido a las mujeres y las niñas, así como paradójicamente han consolidado un sistema capitalista de explotación y reafirmado la desigualdad entre mujeres y hombres. Algunos datos que se destacan son:

- Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) México ocupa el penúltimo lugar en la inclusión laboral de mujeres en América Latina y el Caribe, con solo 45.4 por ciento de ellas participando en la fuerza laboral activa, en contraste con 77 por ciento de los hombres. La mayoría de trabajos informales es realizada por mujeres.
- De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Usos del Tiempo (ENUT),² las mujeres trabajan en promedio semanal seis horas más que los hombres y ocupan 66 por ciento de su tiempo total laboral en trabajo no remunerado, en contraste con los hombres, que solamente utilizan 28 por ciento de su tiempo en la misma actividad.
- El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) ha señalado que el trabajo no remunerado de las mujeres y niñas equivale a 23.5 por ciento del producto interno bruto (PIB) nacional y estimó que, del total de personas que realizó labores domésticas en 2019,



Foto: Luis Ponciano

74.8 por ciento son mujeres. A fines de 2020, informó que cada mujer que desempeñó labores domésticas aportó 62 mil 288 pesos anuales, por lo que les correspondería un salario quincenal mínimo de 2 mil 595 pesos.

Sin una mirada crítica no se entendería cómo se relacionan inclusión laboral, brecha salarial, discriminación, división sexual del trabajo y sexismo en la configuración de una sociedad que ha sido particularmente injusta con las mujeres y las niñas.

El 26 de marzo de 2020 la conferencia de prensa sobre covid-19 en México analizó cómo la crisis sanitaria generaría condiciones sobre todo desfavorables para las mujeres y las niñas, ya que —tal como sucedió a lo largo de 2020, derivado del confinamiento social— aumentaría la carga de trabajo doméstico y de cuidados, así como la reproducción de distintas formas de violencia de género. En la ronda de preguntas por parte de la prensa nadie hizo cuestionamientos sobre la información presentada por las especialistas. Los medios de comunicación son un reflejo del imaginario. El trabajo doméstico y de cuidados no es un tema que se pondere dentro de la agenda de la política *hard*.

Aún no es posible elaborar un análisis determinante sobre los efectos de la pandemia por covid-19, pero sí puede puntualizarse que esta coyuntura ha afectado y afectará a las mujeres y las niñas, porque

a través de una división injusta y sexista se han atribuido tareas, privilegios y prohibiciones que han beneficiado al sistema económico, político y social.

El problema de raíz no es un virus sino una sociedad desigual. ¿Cuáles serán las consecuencias y los costos para las mujeres y las niñas si con su trabajo no remunerado sostienen al mundo, si las mujeres siguen ganando menos por realizar el mismo trabajo que los hombres, o son acosadas y hostigadas sexualmente, además de discriminadas?

Para atender la crisis sanitaria y de trabajo es urgente hacer una intervención integral, que incluya la promoción de una vida libre de violencia, del acceso a la justicia, de la transformación del sexista sistema educativo y laboral, y de la erradicación de estereotipos que naturalizan la exclusión por razones de género. El monstruo económico, que ha arrasado con la dignidad y la vida de millones de personas desde hace cuatro siglos se está mordiendo su propia cola, pero seguirá produciendo efectos catastróficos. La pobreza y la desigualdad sí tienen rostro de mujer y de niña. •

1. Feix, Noémie (coord.). *México y la crisis de la covid-19 en el mundo del trabajo: respuestas y desafíos*, nota técnica país, OIT, Ginebra, octubre de 2020. Disponible en: https://cutt.ly/nota_tecnica_oit

2. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, e Instituto Nacional de las Mujeres, INMUJERES. "Encuesta Nacional sobre Usos del Tiempo (ENUT) 2019. Presentación de resultados", 2020. Disponible en: <https://cutt.ly/ENUT2019>

JUAN CARLOS JOYA DÍAZ / *coordinador PAP y académico del ITESO*

Empresarios de micro y pequeñas empresas

Dos estilos de gestión de la pandemia para la conservación del empleo

A los microempresarios les llovió sobre mojado en esta pandemia. Si bien hay sectores y giros comerciales que salieron beneficiados, sabemos que a la gran mayoría esta pandemia les ha representado un reto sin precedentes.

Muchas de las empresas tuvieron que cerrar, no pudieron más. Esto ocasiona daños colaterales en las familias de los muchos empleados que se quedaron sin empleo, pero ¿qué pasó en la cabeza de los empresarios de micro y pequeñas empresas? ¿Cuáles fueron sus mayores preocupaciones? ¿Realmente su empresa estaba pensada para generar empleos?

Aunque es muy difícil dar un dictamen unívoco ante estas preguntas, podemos agrupar aquí dos grandes corrientes que observamos en el trabajo cotidiano desde la consultoría a este tipo de unidades económicas. Por un lado, aquellos empresarios que se sintieron víctimas de una situación que nos sobrepasó a todos, usaban a su empresa como caja chica para extraer de ella ganancias para cuestiones personales y, por lo tanto, no tenían reservas de capital para soportar tres meses o más sin ningún ingreso. Por otro, aquellos que pensaban a su empresa como un bien social tienen claridad de que la empresa se generó porque no pueden solos, de que es un trabajo en equipo, que cuando se generaron utilidades supieron reinvertirlas en sus negocios, además de ir generando identidad y sentido de pertenencia en sus empleados y que se toman muy en serio la filosofía de que el empleado también es un cliente, y quizá más importante, que los propios clientes, aquellos que salieron a la carga a tratar de salvar su negocio. Por supuesto, ante empresarios así los empleados responden mejor que con el primer grupo.

En los primeros había negación, no se creía que la pandemia durara tanto, tenían dificultad para entender que la cosa ya cambió y no por corto tiempo. No pudieron seguir atentos al entorno y, curiosamente, presentaron menos respuesta hacia las necesidades de sus empleados. Aquí es donde se dieron los mayores y dolorosos recortes de personal, así como los cierres.

En los segundos se destaca el cuidado de su personal. Si bien no todos han podi-



Foto: Luis Pomciano

do pasar limpios sin tener que despedir a alguien, también es cierto que han logrado estrategias de diferente orden, que ubicamos aquí como buenas prácticas para la conservación del empleo en épocas de pandemia:

- Primero: reservas de efectivo. Hoy día esto es más que necesario, no solo porque el flujo de efectivo es lo que mantiene con vida a las empresas sino porque es la sangre que hace palpitante el corazón de los trabajadores, es pensar en ese recurso pensando en las personas, pensando en los sueldos. Los empresarios que lograron esto tuvieron una respuesta de mucho compromiso de parte de sus trabajadores para sacar el barco adelante.
- Segundo: la relación con los clientes y los proveedores. Se detectó que aquellos empresarios que restablecieron y renegociaron la relación con sus clientes y proveedores desde una postura más solidaria y en equipo, en la que la empatía fue marcando el ritmo, tuvieron mayores probabilidades de conservar el empleo. Se generaron acuerdos con la filosofía ganar-ganar y no tanto el penoso funcionamiento de apalancamiento de proveedores.

- Tercero: repensar el modelo de negocio. Empresarios cuyas empresas dejaron de vender estrepitosamente aquello que vendían no tuvieron de otra que acordarse de que son creadores, que son gente que genera ideas y se pusieron a trabajar. Hubo casos icónicos como el de aquel hotelero que se puso a vender tamales, hasta la empresaria que se dedicaba a hacer eventos sociales y que terminó poniendo una empresa de sanitización de empresas con los mismos empleados. Es decir, la clave fue repensarse y no quedarse atado a su modelo de negocio. Esto hizo que los empleados tuvieran aún mayor identificación con las empresas y con sus líderes.

- Cuarto: redefinición de equipo. Los empresarios que se abrieron de par en par y hablaron con sus empleados, subiéndolos a la solución, a la creatividad, pidiéndoles ideas para permanecer, son aquellos que lograron mejores resultados.

Así pues, pensar a la empresa como un equipo de trabajo, más que como una iniciativa de una sola persona fue clave para la sobrevivencia de ejemplos muy notables en las micro y pequeñas empresas de Jalisco y México. •