

## Resiliencia y Sostenibilidad para el Trabajo posterior a la pandemia

José Luis Calderón Mafud

La pandemia por COVID-19 ha representado la mayor la mayor amenaza para la salud y las economías mundiales en el siglo XXI. Hasta el día de hoy se han reportado 511,662,567 casos y 6,254,219 muertes, que representan solo los más visibles entre los negativos efectos de la pandemia en el mundo. Entre otros aspectos, la crisis sanitaria puso en evidencia las debilidades de los sistemas de salud y de protección a los trabajadores y con ello dejaba al descubierto la marcada desigualdad y baja capacidad de sostenibilidad social en las organizaciones laborales (Reid, Abdool-Karim y Goosby, 2021)

Los efectos de la pandemia en la salud y seguridad en el trabajo han sido muchos y diferenciados a nivel social, individual y organizacional. Uno de los impactos duraderos de COVID 19 fue en la salud de aquellos que atravesaron por trastornos mentales y problemas de salud física, por lo que aún son necesarias intervenciones que aseguren la recuperación de quienes las padecieron.

Además de ello, múltiples estudios confirman que los efectos a nivel social incluyeron la pérdida masiva de los empleos, la precariedad laboral (disminución del salario e incremento en las horas trabajadas) y el aislamiento a causa del confinamiento (Kartseva, y Kuznetsova, 2020). A nivel individual se presentaron trastornos psicológicos como la ansiedad y la depresión, además de la disminución del compromiso y la satisfacción laboral en quienes continuaron laborando. A nivel organizacional el incremento en horas trabajadas también provocó los efectos de un clima laboral empobrecido y las limitaciones a la innovación a causa de la ausencia de talento (Giorgi, Lecca, Alessio, Finstad, Bondanini, Lulli y Mucci, 2020).

Ante ese escenario, la capacidad de interdependencia de países, organismos y organizaciones para contener los efectos de la pandemia, producir vacunas y crear formas flexibles de trabajo provocó como resultado que actualmente ya se hable abiertamente de una nueva normalidad; No obstante, para lograr la sostenibilidad social y ambientes saludables para las personas habría que comprender mejor el nuevo contexto y definir aspectos esenciales para mejorar las condiciones del trabajo y la competitividad.

Las organizaciones son aún conjuntos estructurados de personas que han construido una forma particular de ser competitivos en su contexto, independientemente de si se trata de organizaciones lucrativas o no. Ese conjunto de personas posee conocimientos y una identidad particular que se refuerza a base de normas y creencias, que es lo que se conoce como cultura. En ella recaen las formas de producción, conocimientos técnicos, pero también el apoyo, además de una serie de recursos organizacionales y sociales que permiten a las personas afrontar las demandas de su trabajo y conseguir bienestar a través del desempeño. Dichos recursos personales y organizacionales son los que recibieron el mayor impacto durante la pandemia lesionando el compromiso, la transmisión de conocimientos y apoyo que antes ayudaban a contener los efectos de las condiciones de trabajo.

Y ante ello las preguntas ¿Cómo lograr la recuperación plena de las personas y de las organizaciones en esta nueva normalidad? ¿Qué aspectos son más relevantes para desarrollar nuevos recursos en personas y organizaciones?

Sin duda, una gran cantidad de diferentes elementos alrededor de las condiciones de trabajo deberían ser considerados para responder a esas preguntas. Sin embargo, las recientes renunciadas masivas en diferentes países, nuevas formas efectivas de trabajo y sus efectos en la vida cotidiana nos permiten destacar del resto, la importancia del compromiso organizacional, las nuevas formas de trabajo y la carga cognitiva para construir la nueva normalidad y rehabilitar entornos laborales.

En primer lugar, como respuesta al confinamiento para evitar la propagación del COVID-19, se optó por el cambio al trabajo remoto y el impulso hacia la digitalización lo cual generó un impacto sin precedentes con respecto a la sostenibilidad social, no solo de trabajadores de oficinas, sino también aquellos que laboraban en la industria, servicios de salud y otros de carácter presencial.

El trabajo remoto trajo consigo el aumento del desempeño, la flexibilidad, la autonomía, el equilibrio entre la vida laboral y personal, como mostraron algunos estudios, mientras que los principales retos se percibieron en factores sociales como la pérdida del apoyo y el aislamiento social. (Babapour Chafi, Hultberg, y Bozic Yams, 2021; Kane, Nanda, Phillips y Copulsky, 2021). En particular, el entorno laboral, las capacidades de innovación organizacional, el bienestar y desempeño de trabajadores se vieron significativamente disminuidos. (Babapour Chafi, Hultberg, y Bozic Yams, 2021).

A su vez, la flexibilización de una gran cantidad de sistemas de trabajo (horario y lugar de trabajo o trabajo remoto.) impactó en el bienestar de los empleados mostrando resultados positivos, a la vez que dejaron al descubierto necesidades en la forma de supervisión del trabajo y nuevas perspectivas de liderazgo (Putra, Pratama, Linggautama, y Prasetyaningtyas, 2020). También, las limitaciones a

la colaboración, a la exposición a información nueva y a vínculos más fuertes generaron limitaciones para la innovación y la solución de problemas complejos, en parte, debido a que la comunicación asincrónica generó obstáculos para el intercambio de nueva información, así como para las relaciones sociales en el trabajo.

Si bien los principales efectos positivos del trabajo remoto redujeron tradicionales riesgos psicosociales brindando una mayor flexibilidad, autonomía, satisfacción laboral y mejorando el equilibrio entre la vida laboral y personal; se incrementaron efectos negativos como el aislamiento social, limitaciones para el avance profesional, jornadas de trabajo alargadas, mayor agotamiento emocional, supervisión limitada y empobrecida, mayor carga mental y trastornos musculoesqueléticos por el sedentarismo (Babapour, et al, 2021).

Será relevante para la investigación en salud ocupacional explorar las implicaciones futuras del trabajo híbrido o remoto en las actuales condiciones de trabajo, sus efectos en diferentes escenarios y poblaciones, así como también identificar los factores de riesgo y protección para el desarrollo de futuros entornos de trabajo sostenibles.

Es un hecho que no todas las personas contaron con el beneficio del trabajo flexible y remoto, que aún a pesar de sus limitaciones parece generar incrementos en el bienestar subjetivo. El liderazgo, el compromiso y la justicia organizacional percibida de quienes no pueden optar por estas opciones son factores que sería indispensable analizar para determinar los escenarios en los que los aumentos en la rotación de personal, la intención de renunciar y un menor compromiso organizacional podrían haber sido efectos de estas diferencias (Hopkins y Figaro, 2021; Koekemoer, Beer, Govender y Brouwers, 2021).

La perspectiva de la investigación bien puede plantear a las organizaciones y regulaciones dos aspectos indispensables para transitar por una crisis y

aprovechar las lecciones de esta: Resiliencia y Sostenibilidad.

Rescatar a través de la investigación cuales factores y entornos permitieron a las personas y empleadores afrontar el contexto e incluso generar crecimientos positivos permitirá aprovechar a la identificación de factores protectores y escenarios de funcionamiento, es decir como generar resiliencia en situaciones similares.

Y finalmente, generar nuevos conocimientos para desarrollar formas de organización híbridas, estructuradas, sistemáticas y equitativas para el futuro. En ese sentido, se espera que los empleadores faciliten el rediseño y la flexibilidad de los nuevos lugares de trabajo físicos y digitales para adaptarse a las nuevas necesidades de las personas y crear entornos sostenibles, garantizando la capacidad de las generaciones futuras de contar con una sociedad saludable.

## Referencias

Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2021). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294.

Giorgi, G., Lecca, L. I., Alessio, F., Finstad, G. L., Bondanini, G., Lulli, L. G., ... & Mucci, N. (2020). COVID-19-related mental health effects in the workplace: a narrative review. *International journal of environmental research and public health*, 17(21), 7857.

Hopkins, J. C., & Figaro, K. A. (2021). The Great Resignation: An Argument for Hybrid Leadership. *International Journal of Business and Management Research*, 9(4), 393-400.

Kane, G. C., Nanda, R., Phillips, A., & Copulsky, J. (2021). Redesigning the post-pandemic workplace. *MIT Sloan Management Review*, 62(3), 12-14.

Kartseva, M. A., & Kuznetsova, P. O. (2020).

The economic consequences of the coronavirus pandemic: which groups will suffer more in terms of loss of employment and income?. *Population and Economics*, 4, 26.

Koekemoer, L., Beer, L. T. D., Govender, K., & Brouwers, M. (2021). Leadership behaviour, team effectiveness, technological flexibility, work engagement and performance during COVID-19 lockdown: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1-8.

Putra, K. C., Pratama, T. A., Linggautama, R. A., & Prasetyaningtyas, S. W. (2020). The Impact of Flexible Working Hours, Remote Working, and Work Life Balance to Employee Satisfaction in Banking Industry during Covid-19 Pandemic Period. *Journal of Business and Management Review*, 1(5), 341-353.

Reid M, Abdool-Karim Q, Geng E, Goosby E (2021) How will COVID-19 transform global health post-pandemic? Defining research and investment opportunities and priorities. *PLoS Med* 18(3): e1003564. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003564>.

1.- <https://www.worldometers.info/coronavirus/d>