

Reflexiones sobre la era de la pandemia y más allá

Implicaciones en el mundo laboral y en la educación

DR. FRANCISCO GERARDO BARROSO-TANOIRA
 Universidad Anáhuac Mayab
 francisco.barroso@anahuac.mx

Han sido diversas las reacciones que se han tenido a causa de la pandemia. En primer lugar, puede decirse que fue inesperada. Al principio se escuchaba como una enfermedad asiática y que estaba muy lejos. Sin embargo, con el correr del tiempo vimos que se acercaba y que la gente cercana a nosotros empezaba a padecerla o había fallecido. Nunca habíamos visto algo igual... al menos la gente de nuestra generación, y hay analistas que opinan que es lo más grave que le ha sucedido a la humanidad desde la Segunda Guerra Mundial.

Como sea, el virus ya está aquí y tendremos que acostumbrarnos a vivir con él, esperando a que no mute a alguna variante más letal. La "nueva realidad", que es nuestra realidad, se ha convertido en una era en la que debemos aumentar las medidas sanitarias y ser perseverantes para seguirlas. Sí, la pandemia nos ha afectado en diversos ámbitos: el humano, económico y social, pero también ha sido una excelente maestra que nos ha empujado, en el corto plazo, a desarrollar capacidades que no imaginábamos que teníamos.

El uso de las plataformas informáticas es un ejemplo de ello. Antes las usábamos para divertirnos e interactuar con amigos y familiares que se encontraban

en lugares lejanos, aunque en algunas ocasiones nos servían para conexiones de trabajo. Debido a la pandemia, las hemos usado todos los días, desde reuniones empresariales hasta la impartición de clases mediante ellas. Hemos tenido que aprender a preparar sesiones de clase virtuales, con todo lo que ello implica para transmitir nuestro conocimiento y lograr que los estudiantes lo asimilen, le encuentren sentido y lo puedan aplicar, variando las actividades y trabajando en equipo a distancia. En mi caso, los tesisistas y yo nos reuníamos físicamente antes de la pandemia, pero debido a ella hemos aprendido a trabajar de manera remota vía plataformas, con lo que hemos incrementado el número de asesorías para la dirección de las tesis, logrando que avancen con mejor ritmo. ¿Cómo no se me había ocurrido hacerlo así antes de la pandemia?

Una experiencia internacional

En el semestre agosto-diciembre de 2020 tuve la oportunidad de codirigir un estudio internacional COIL (Collaborative Online International Learning) con la EAE Business School, Campus Barcelona, España, en el que doce estudiantes de mi institución (la Universidad Anáhuac Mayab) y doce de ese país trabajaron en conjunto, divididos en equipos, para elaborar planes de contingencia para

empresas internacionales. Tuve la fortuna de trabajar con la Dra. Dolores Ruiz Lozano, de dicha institución española, para la realización de este trabajo, en el que tuvimos la oportunidad de hacer un diagnóstico con los CEO de diferentes empresas de talla internacional. De dicho trabajo surgieron las siguientes reflexiones:

- > **Continuamente se dará un crecimiento en el teletrabajo.** El CEO de una de las empresas (ramo de aseguradoras) indicó que hubo un choque cultural inicial, ya que los jefes no aceptaban el teletrabajo porque estaban acostumbrados a ver a su gente trabajando. Las empresas coincidieron en que lo más importante es su personal, por lo que cuando supieron del riesgo por COVID 19 (todas tienen operaciones en Asia), inmediatamente enviaron a su personal a casa e implementaron protocolos sanitarios. Por cierto, dicha empresa de seguros indicó que las oficinas centrales ocupaban diez pisos de un edificio, pero con el teletrabajo han descubierto que pueden trabajar con la misma efectividad con solo tres, lo que implica un ahorro muy significativo en cuanto a renta, electricidad y servicios.
- > **Habrá un mayor énfasis en el trabajo en equipo, el cual deberá analizarse.** De las entrevistas, me queda la reflexión personal de la necesidad de redefinir el concepto de trabajo en equipo, ya que podría pasar de un trabajo colaborativo en que todos hagan parte de la tarea, a un equipo de especialistas trabajando individualmente, compartiendo sus resultados a alguien que los coordinará. En ambos casos debe lograrse sinergia positiva, es decir, que juntos logren más que lo que cada uno haría por separado.
- > **Se ha dado mayor eficacia y eficiencia en las reuniones.** Las juntas que antes tardaban horas, ahora se dan en una hora u hora y media, en que la gente es más productiva y terminan más satisfechos. Todos llegan mejor preparados a las reuniones.
- > **Las personas estarán más pendientes de sus compañeros, lo que implica un cambio de hábitos y en la cultura organizacional.** Esto enfatizará más el liderazgo, el trabajo remoto y la comunicación a distancia. El reto es no perder la identidad ni la mística de trabajo a pesar de que la gente esté en diferentes lugares y conviviendo en otros contextos al mismo tiempo.
- > **Por supuesto, habrá mayor uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC),** favoreciendo el trabajo en equipos autodirigidos.

Villana y maestra

Desafortunadamente, la pandemia ha afectado la economía de manera general. El desempleo ha aumentado como consecuencia de ella, pero no es su única causa. Sin embargo, la pandemia, lo vuelvo ha decir, ha sido una excelente maestra, aunque muy cruel. Así como hubo negocios que cerraron, también surgieron oportunidades para los emprendedores. Por ejemplo, en Mérida (mi ciudad), en el estado de Yucatán, en el sureste de México, está el caso de un empresario restaurantero que dijo: "gracias a la pandemia estoy abriendo mi tercer restaurante" (Barroso-Tanoira, 2020). Él se dio cuenta de que aún con la pandemia, la gente quería pagar por su comida, pero sin salir de casa. Pues entonces

invirtió en su página Web, mejoró su servicio a domicilio e hizo alianzas con empresas que llevan encargos a casa. El resultado ha sido espectacular y ha inspirado a otros empresarios a desarrollar ventajas competitivas en lugar de sentarse a esperar a que los alcance un fatal destino. En este sentido, Cortés (2020) señala 13 tendencias previstas por *Forbes* para la época de post pandemia:

1. **Habrá mayor enfoque en la diversidad, la equidad y la inclusión.** La gente será contratada por el talento más que por aspectos como la lealtad, el género, la raza, credo religioso o cualquier otro factor.
2. **Más organizaciones hablarán sobre temas sociales.** La lección ha sido clara: el ser humano es el centro de las organizaciones, por lo que hay que procurar su desarrollo, crecimiento.
3. **Habrá mayor interés en la cultura del lugar de trabajo.** Esto está relacionado con el inciso 1. Al haber mayor diversidad, será necesario integrar a los miembros de la organización para que trabajen como equipos autodirigidos.
4. **Se logrará mejorar los sistemas tecnológicos en el lugar de trabajo.** Serán más eficientes y tendrán que tomar en cuenta el teletrabajo.
5. **Los líderes de recursos humano serán campeones culturales.** Es un error tomar al departamento de recursos humanos como el departamento de nóminas, préstamos y permisos. Dicho departamento debe proveer a la empresa del personal idóneo para lograr las metas organizacionales, en una relación ganar-ganar entre todos los actores.
6. **Habrá cambios en los planes de salud patrocinados por el empleador.** Consecuencia de los puntos anteriores. Se hará más énfasis en la salud física y mental de los trabajadores, procurando cargas de trabajo adecuadas y reducción del estrés.
7. **Se tendrá un cuidado continuo en la contratación.** Los perfiles serán verificados constantemente para contratar al personal adecuado.
8. **Se incrementará la importancia de trabajar desde casa.** No es posible pensar en que los trabajadores "vendan tiempo" a la empresa, sino "resultados". La orientación a resultados debe estar por encima de la mera asistencia al trabajo para llenar un horario. Por supuesto que habrá empleos que deban ser presenciales todo el tiempo, pero aquellos que puedan hacerse desde casa, deben hacerse allá.
9. **Habrá mayor enfoque en la salud mental y el bienestar.** Esto es definitivo. Se buscará la salud mental del trabajador y una mejor calidad de vida laboral.
10. **Se espera una mejora en la experiencia de los trabajadores.** Que el trabajador vea la empresa como una oportunidad para desarrollarse y crecer, ser tomado en cuenta y que sus contribuciones sean valoradas. Eso fomentará la creatividad, la innovación y el emprendimiento.
11. **Se tendrá un mayor enfoque en la experiencia del trabajo remoto.** Es consecuencia del inciso 8, pues esto ayudará al trabajador a organizar mejor su tiempo sin sacrificar la posibilidad del trabajo colectivo.
12. **Se dará más importancia al aprendizaje y el desarrollo del personal.** El conocimiento es importante, pero el aprendizaje, es más. De hecho, las organizaciones más exitosas cuentan entre sus filas con personas que tienen dos características principales: la capacidad y la voluntad para aprender
13. **Finalmente, habrá un mayor enfoque en el elemento humano.** La capacitación será para incrementar el capital humano (valor de las competencias del personal) en un marco de responsabilidad social.

Desafíos para la gestión de recursos humanos

El principal desafío en la administración del personal será la adopción de nuevas formas de mantener y mejorar la eficiencia y la productividad en las funciones principales, poniendo énfasis especial en la retención y el compromiso de los trabajadores. Esto indica que la gestión de recursos humanos cobrará más importancia y será igual o más importante que fianzas o marketing (Deloitte, citado por Cortés, 2020).

Tanto en época de pandemia como posteriormente, cobrará más importancia el fomento de las conexiones entre el personal y la tecnología, diseñando el trabajo para el bienestar humano. Esto implica la importancia de la gestión del conocimiento, la toma de decisiones y el comportamiento ético. También habrá más énfasis en el comportamiento socialmente

responsable, como se mencionó, y en el desarrollo de la creatividad para lograr innovación. Por cierto, una de las competencias a desarrollar será la de *negociación, para lidiar con jefes que tengan mentalidad corta y que no permitan que la organización se adapte a su entorno*.

La pandemia y el sistema escolar

Para el sistema escolar se abre una enorme posibilidad de oportunidades. En primer lugar, gracias a que durante la pandemia las clases han sido en línea, ahora es posible tener clases híbridas. Es cierto que, antes de la pandemia se tenían algunas clases en línea, pero la mayor parte de ellas eran asincrónicas (el estudiante podría ingresar a cualquier hora, pues el contenido estaba grabado). Durante la pandemia las clases fueron en línea, pero sincrónicas (en tiempo real con el profesor), es decir, en línea, pero presenciales. Si bien es cierto que en varias universidades privadas los alumnos asisten presencialmente, la mayoría está operando de manera híbrida voluntaria.

La pandemia nos ha enseñado que la modalidad híbrida llegó para quedarse. Como es posible tener alumnos en el aula y otros en línea, ¿por qué no abrir los cursos a alumnos de diferentes partes del mundo? El aula puede extenderse tanto como la visión de la universidad lo permita, cuidando la carga laboral del profesor, pues no se trata de que cada docente tenga sobrecarga de alumnos. Tanto en la modalidad híbrida como en la presencial hay tareas para calificar y preparación de clase, por los que los profesores deberían ganar más por hora y tener adjuntos que les ayuden. De esa manera ganan todos los involucrados: el profesor, los alumnos y la institución.

Aunque ya venía con fuerza el manejo de bases de datos, big data, *Bussines Intelligence* y *Data Science*, la pandemia ha sido un catalizador que ha acelerado la inclusión de estos temas en los programas de estudios de negocios, aunque deben extenderse a otras carreras también. Quien no maneje ciencia de datos en la actualidad será como una analfabeta en el mundo de los negocios.

La formación escolar deberá ayudar a los alumnos, en todos los niveles, a desarrollar pensamiento crítico y creativo, orientación a la solución de problemas, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, negociación y pensamiento flexible. Como nunca se verá la necesidad de trabajar con personas de otras culturas y se tendrán que tomar decisiones, por lo que los egresados universitarios deben ser capaces de aprender a aprender, así como recibir empoderamiento (*empowerment*).

Otro punto es que existe la posibilidad de contactar a especialistas de otras partes del mundo y fomentar la interacción de investigadores en un ambiente internacional, lo cual se ha hecho evidente en los congresos y coloquios doctorales. Como ejemplo está el Congreso Internacional organizado por Investigación en Ciencias Administrativas Anáhuac Mayab (ICAAM), que en sus versiones 2021 y 2022 ha reunido a especialistas, investigadores y estudiantes universitarios de todos los niveles para discutir y reflexionar sobre el conocimiento científico generado en ciencias administrativas (ICAAM, 2022). Por supuesto que un congreso presencial es más deseable, pero la situación ha dispuesto que sean virtuales. En el futuro seguiremos una participación híbrida, que sería lo más conveniente.

Para finalizar

Recuerdo al Lic. Jesús Silva Herzog Flores, en uno de los magníficos congresos de investigación de Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Fue una conferencia en octubre de 2010, en el Auditorio Carlos Pérez del Toro, lleno a reventar. Mencionó que toda crisis tiene dos aspectos seguros: 1) algún día va a terminar y 2) siempre hay un aprendizaje (Herzog-Flores, 2010). Es como decir que, si del cielo caen limones, en lugar de aprender a hacer limonada (que es lo que todos harían), hay que traer el tequila (inventar nuevas formas de abordar la situación). La lección fue clara: observar, decidir, actuar, aprender y estar preparado para actuar ante otra crisis, ya que siempre habrá alguna. Y la pandemia ha sido una oportunidad para aprender, aunque de manera dolorosa.

Espero que las reflexiones presentadas aquí sean de utilidad. Los resultados pueden ser favorables o desfavorables, según las estrategias que usted diseñe para su organización. En México tenemos gente visionaria y con talento que puede ser protagonista de los hechos, o meramente espectadora de lo que traerá el destino. ¿En qué lado le gustaría estar? ☞

Referencias

- Barroso-Tanoira, F. G. (29 de diciembre de 2021). "Doce uvas para 2021". *Diario de Yucatán*. <https://www.yucatan.com.mx/editorial/doce-uvas-para-2021>
- Cortés, N. (19 de octubre de 2020). *13 tendencias en recursos humanos previstas para 2020, 2021 y post-pandemia*. Geovictoria. <https://www.geovictoria.com/cl/recursos-humanos/tendencias-recursos-humanos-2021/>
- Herzog-Flores, J. (2010). *La situación económica y financiera en México*. XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. FCA UNAM. http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/xv_video_conferencias.php
- ICAAM (2022). *Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*, Anáhuac Mayab. <https://merida.anahuac.mx/icaam>