



► Efectos de la pandemia de COVID-19 en la transformación de las empresas: Una revisión bibliográfica



▶ **Efectos de la pandemia de COVID-19 en la transformación de las empresas: Una revisión bibliográfica**

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2022
Primera edición 2022

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Efectos de la pandemia de COVID-19 en la transformación de las empresas: Una revisión bibliográfica
Oficina Internacional del Trabajo – OIT, 2022.

ISBN: 978-92-2-036300-3 (pdf web)

También disponible en Inglés y en Francés: *How the Covid-19 pandemic is changing business: A literature review*, ISBN 978-92-2-035881-8 (web PDF); *Comment la pandémie de COVID-19 change les entreprises: Analyse de la littérature*, ISBN 978-92-2-035 (web PDF)

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns.

Esta publicación ha sido realizada por el Servicio de Producción, Impresión
y Distribución de Documentos y Publicaciones (PRODOC) de la OIT

Creación gráfica, concepción tipográfica, impresión, edición electrónica y distribución.

PRODOC vela por la utilización de papel proveniente de bosques gestionados de manera
durable y responsable desde el punto de vista medioambiental y social.

Código: JMB-REP

▶ Índice

▶ Prefacio	v
▶ Agradecimientos	vi
▶ Resumen Ejecutivo	viii
▶ Abreviaciones	xv
<hr/>	
▶ 1. Introducción	1
▶ 2. Metodología	4
▶ 3. Cuestiones importantes para las empresas	8
<hr/>	
Los trabajadores	9
El gran experimento: la transición súbita al trabajo a distancia	9
La aparición de los trabajadores híbridos	11
Efecto del trabajo a distancia en el desempeño y la productividad	13
El trabajo a distancia y los riesgos de aumentar la desigualdad y la polarización	15
Efectos de la pandemia de Covid-19 en la redefinición de la naturaleza y el contenido de los puestos de trabajo	19
El espacio de trabajo	26
Efectos de la pandemia en la reconfiguración del espacio de trabajo	26
Nuevas políticas sobre vacunación: cuestiones y dificultades para los empleadores	27
El bienestar	32
Ventajas y retos del trabajo a distancia	32
Peligro de crisis mundial de salud mental	34
El seguimiento y la vigilancia de los empleados plantea cuestiones fundamentales	35
Efectos sociales	36
El trabajo a distancia y la “huida de la ciudad al campo”	36
Efectos del trabajo a distancia en el cambio climático	38
▶ 4. Consideraciones para las empresas y sus organizaciones representativas	39
<hr/>	
▶ Referencias	42

Recuadros

► Recuadro 1.	Definir el trabajo a distancia	9
► Recuadro 2.	Factores que influyen en la productividad de los trabajadores	14
► Recuadro 3.	La feminización de la recesión (en inglés, “shecession”): efectos negativos de la pandemia en las mujeres	17
► Recuadro 4.	Efectos de la pandemia en las microempresas y pequeñas y medianas empresas, o “mipymes”	21
► Recuadro 5.	Efectos de la pandemia en el empleo juvenil	25
► Recuadro 6.	Business Partners to CONVINCE: Vacunación para un planeta sano	30
► Recuadro 7.	Business for South Africa	32
► Recuadro 8.	La pandemia oculta: La violencia contra las mujeres durante la pandemia de COVID-19	33

Cuadros

► Cuadro 1.	Parámetros de referencia para la inclusión/exclusión en la revisión bibliográfica	6
► Cuadro 2:	Países en los que al menos la mitad de los trabajadores perdieron su empleo o su emprendimiento	16

► Prefacio

Cuando el virus de la COVID-19 empezó a propagarse por el mundo a principios de 2020, nadie imaginaba que a finales de 2021 sus devastadores efectos seguirían cobrándose vidas y perturbando economías, medios de vida y empresas. Han pasado casi dos años, y a medida que surgen nuevas variantes del virus, la pandemia mundial sigue poniendo a prueba los límites de la salud humana, la solidez de los servicios públicos y la resiliencia de los sistemas de producción.

Las personas, las empresas y los gobiernos han demostrado una notable capacidad de adaptación y recuperación. Sin embargo, el costo humano y económico de esta crisis sin precedentes aún no se ha evaluado ni comprendido plenamente. Algo está claro: la pandemia está teniendo un impacto profundo, cuando no sísmico, en el modo en que las empresas funcionan y emplean a las personas. Han bastado unos pocos meses para que particulares y empresas se vieran ante cambios que en condiciones normales hubieran supuesto años, o tal vez decenios. Aunque algunas medidas adoptadas en esas circunstancias han sido temporales, otras probablemente permanezcan. El experimento mundial de pasar al trabajo a distancia casi de la noche a la mañana tendrá efectos duraderos en las estrategias empresariales actuales y futuras. El concepto convencional de lugares y espacios de trabajo ha quedado en entredicho. Se han planteado nuevos problemas respecto de la seguridad y el bienestar de los trabajadores, y también nuevas medidas para resolverlos.

A la luz de estas consideraciones, el presente documento se estructura en torno a tres elementos principales:

- Los trabajadores: la gestión del personal
- El espacio de trabajo: la reconfiguración del espacio de trabajo
- El bienestar: asistir y proteger al personal

Para asistir mejor a nuestros mandantes –es decir, a las organizaciones empresariales y de empleadores, así como a las empresas individualmente– hemos de entender las transformaciones en curso a fin de lograr una recuperación más firme, mayor resiliencia y crecimiento. Esta revisión bibliográfica ha sido elaborada como herramienta para los empleadores y sus organizaciones representativas, así como para los responsables de formular políticas, pero se espera que también sea de utilidad al público en general, ya que le permitirá apreciar los retos actuales desde la perspectiva de las empresas.

En el marco de esta revisión, se ofrece una visión general de la literatura relativa principalmente a las fuentes empresariales y de gestión, fuentes robustas en términos de conocimientos y capacidad de intervención ante cuestiones que preocupan a las empresas y los empleadores.

Como ocurre con cualquier producto del conocimiento, cuanto más investigamos más reconocemos la necesidad de seguir profundizando. Muchas de las cuestiones tratadas van evolucionando a medida que la pandemia sigue su curso, y aún queda mucho por analizar y comprender. No obstante, esperamos que este examen sea de utilidad práctica para quienes deban adaptarse al presente mientras planifican el futuro.

Deborah France-Massin



Directora
Oficina de Actividades para los Empleadores
Noviembre de 2021

► Agradecimientos

El proyecto de investigación que dio lugar a la presente publicación, con inclusión de la formulación del concepto, las contribuciones técnicas y varios exámenes, es obra de un equipo de colegas de la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la OIT. Tugschimeg Sanchir gestionó y coordinó la labor de este equipo formado por Wade Bromley, Jae-Hee Chang y Gary Rynhart.

Claudia Pompa se ocupó de la investigación, entre otras cosas, de una revisión bibliográfica preliminar y rápida sobre la que se basa la presente versión; también redactó el documento.

El examen entre pares corrió por cuenta de Roberto Villamil y Magdalena Bober (ACT/EMP) y Bernd Brandl (Durham University Business School), quien aportó valiosos comentarios. María Ángeles Palmi-Reig, Chantal Dufresne y Natascha Begue prestaron una asistencia inapreciable. El equipo da las gracias a Collin Piprell por la edición del documento.



Resumen Ejecutivo

► Resumen Ejecutivo

La pandemia de COVID-19 ha arrasado el mundo, y su costo en millones de vidas y medios de subsistencia ha sido devastador. Durante más de un año, paralizó casi por completo muchas economías y sociedades. La reacción en forma de prolongadas restricciones impuestas por las autoridades tuvieron profundas repercusiones no solo en los puestos de trabajo y en el ámbito laboral, sino también en las empresas y en economías enteras. En el momento de redactarse este informe, sigue siendo imposible calcular el costo total de las consecuencias en términos de bienestar a nivel mundial.

La pandemia ha reconfigurado los patrones laborales, y la duración de estos efectos ha superado las previsiones. De hecho, muchas empresas y gobiernos podrían incorporar algunos de los cambios de forma permanente. La incidencia de la interrupción del funcionamiento "normal" de los lugares de trabajo afectó diversas esferas del trabajo; las relaciones laborales y contractuales; la naturaleza y el contenido de los puestos de trabajo; la gestión del tiempo y el rendimiento; la remuneración y las prestaciones; la productividad; el bienestar de los trabajadores, y la seguridad y la salud.

Ahora surgen interrogantes no solo sobre las nuevas normas para la seguridad de los espacios de trabajo, sino también sobre el efecto en una serie de cuestiones que van desde la normativa en materia de vacunación y la nueva cultura de oficina, hasta la gestión de los bienes inmuebles.

De cara al futuro, es esencial comprender mejor el alcance y la duración de estos cambios, lo que las empresas deben tener en cuenta en el futuro y las implicaciones sociales de la pandemia en general.

El éxito de la adaptación y la innovación de la industria dependerá de la consideración fundamentada de estas importantes cuestiones.

Desde una perspectiva empresarial, y de conformidad con las categorías de trabajadores, espacio de trabajo y bienestar, la presente revisión bibliográfica aborda los aspectos siguientes:

- ¿Cómo está afectando la pandemia a los trabajadores, al espacio de trabajo y al bienestar de las personas?
- ¿Cómo están adaptándose las empresas?
- ¿Qué cambios inducidos por la pandemia serán transformadores? ¿Qué problemas sobre el espacio laboral planteará a las empresas la "nueva normalidad"? ¿Cuáles son los escenarios más probables?
- ¿Cómo influyen en los cambios actuales en el lugar de trabajo los principales factores determinantes de cambios para las empresas, detectados ya antes de la pandemia?
- ¿Cuáles serán las consecuencias sociales más importantes de los cambios en los lugares de trabajo?

Los trabajadores

Tanto la propagación del virus de la COVID-19 como las medidas de lucha contra la pandemia relacionadas con él provocaron perturbaciones masivas en la fuerza de trabajo. Entre otras cosas, pusieron bajo la lupa las consideraciones sobre la proximidad física en el espacio laboral. Una de las consecuencias ha sido la adopción generalizada del trabajo

a distancia¹. La transición de la noche a la mañana hacia esta modalidad laboral –sobre todo entre los trabajadores más profesionales– fue posible gracias al rápido desarrollo de soluciones digitales como las videoconferencias, las herramientas para compartir documentos y la expansión de las capacidades con base en la nube (Lund *et al.* 2020; Oxford Martin School y Citi 2020).

Ahora bien, en los países con operaciones industriales importantes que, por razones técnicas o físicas, no pueden aprovechar plenamente estos nuevos avances, habrá menos personas que trabajen a distancia. Los trabajos que no pueden realizarse de modo remoto suelen ser aquellos en los que el trabajador tiene que estar en un lugar concreto (como el trabajo de cuidados, la hostelería, la agricultura, la construcción y el transporte) o en los que el trabajador tiene que estar físicamente cerca de la unidad de trabajo (como las cadenas de montaje, los trabajadores de las fábricas, los comercios minoristas). No es de extrañar que los trabajos calificados que requieren un mayor nivel de formación sean más fáciles de realizar a distancia (Oxford Martin School y Citi 2020).

A medida que las economías comienzan a recuperarse y las empresas acogen a los trabajadores de vuelta en sus instalaciones, muchos observadores auguran que el trabajo híbrido a distancia se convertiría en la “nueva normalidad”, donde la opción de trabajar desde casa se combina con la de trabajar en el centro de trabajo (Narayan *et al.* 2021). Para evitar una reacción que fomente las desigualdades en el mundo del trabajo y frene las iniciativas destinadas a crear una plantilla más diversa e inclusiva, las empresas necesitan orientación para evitar una mala gestión del modelo de trabajo híbrido (Williams y Boginsky 2021).

A medida que la pandemia fue avanzando y que los trabajadores de todo el mundo comenzaron a trabajar a distancia, los responsables de las empresas pudieron constatar que, en muchos casos, su recelo anterior por las pérdidas de productividad era infundado. Sin embargo, restan dudas sobre el efecto del trabajo a distancia en la productividad a largo plazo y sobre la eficacia de los sistemas actuales para medir el rendimiento. El trabajo a distancia ha puesto de manifiesto las deficiencias de los sistemas de gestión vigentes. Las organizaciones deben aprender ahora, allí donde sea posible, a gestionar una plantilla más autónoma y menos focalizada en el centro de trabajo. Además, muchas empresas centran sus esfuerzos (quizás demasiado) en rediseñar los puestos de trabajo en aras de la eficiencia y el ahorro de costos, en lugar de redefinir el trabajo. Esto solo puede servirles hasta cierto punto. Cuando se redefine el trabajo, el enfoque de la plantilla de trabajadores pasa de las tareas predefinidas y estandarizadas a la creación de valores nuevos en torno a resultados laborales ampliados (Hagel *et al.* 2019a). La redefinición del trabajo propicia un aumento de los rendimientos debido a su importante potencial de creación de valor a largo plazo (Hagel *et al.* 2019b).

La pandemia costó el empleo a millones de personas. Además, los tipos de puestos de trabajo surgidos a partir de la crisis difieren de los que se perdieron. Por otra parte, las personas con escasa calificación y bajos ingresos han sido las más afectadas por la situación, lo que suscita la preocupación por la desigualdad social y económica.

La brusca transición al trabajo a distancia y el rápido aumento de la digitalización se han traducido en nuevas prioridades para la empresa y en nuevas exigencias para los trabajadores y, en consecuencia, en competencias distintas acordes con la forma de realizar el trabajo. Los trabajadores de todos los sectores se han visto obligados a adaptarse aceleradamente a la rápida mutación de las condiciones, y, por su parte, las empresas han tenido que aprender

1 El término “trabajo a distancia” se refiere a toda situación en la que el trabajo se realiza total o parcialmente en una ubicación distinta del lugar de trabajo predeterminado. El trabajo a distancia puede llevarse a cabo en diferentes ubicaciones posibles, las cuales podrían considerarse como una alternativa al lugar en el que normalmente se espera que se desempeñe el trabajo, teniendo en cuenta la profesión y la situación en la ocupación del trabajador. El teletrabajo es una subcategoría del concepto más amplio de “trabajo a distancia”, que engloba a los trabajadores que utilizan tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), tabletas o teléfonos fijos para desempeñar el trabajo remotamente (OIT, 2020c).

rápidamente cómo lograr una mejor adaptación de los trabajadores a las nuevas funciones y actividades. Dada la situación, los directivos tuvieron también que aprender rápidamente a dirigir equipos de forma virtual, manteniendo la cohesión del personal y de los proyectos.

El nivel acelerado de digitalización y automatización, en muchos casos, con el fin de reducir la interacción física, han transformado la forma de ejecutar muchos de estos trabajos. Con el retorno de los trabajadores al centro de trabajo, se constata un efecto de la pandemia: la necesidad de que las organizaciones redistribuyan, actualicen y recapaciten a sus trabajadores, para obtener resultados en una era pospandémica (Agrawal *et al.* 2020).

El espacio de trabajo

La cuestión de cómo se define el espacio de trabajo sigue siendo una cuestión primordial. Más que una simple ubicación y parte de una estrategia empresarial, es un factor importante para atraer y retener a los trabajadores competentes (Florida 2020). Por ello, a medida que se relajan las restricciones y se reabren los centros de trabajo, algunas organizaciones prevén una agresiva optimización de los espacios de trabajo. Algunas empresas muestran gran interés por una plantilla híbrida y flexible, en todo caso, su configuración dependerá en gran medida de cada empresa, del sector y del contexto general.

Al mismo tiempo, la transición de un modelo de trabajo híbrido plantea importantes cuestiones a las empresas. Una de ellas es decidir el papel del propio espacio de trabajo, que desde siempre ha sido el núcleo de creación de la cultura empresarial y del sentimiento de pertenencia. Las empresas tendrán que tomar decisiones sobre asuntos que van desde la propiedad de bienes inmuebles (¿necesitamos este edificio, oficina o planta?) hasta el diseño del lugar de trabajo (¿cuánto espacio hay entre las mesas? ¿son seguros los almacenes?), pasando por el papel de la gestión de las instalaciones (¿necesitamos más personal de gestión de las instalaciones? ¿funciona?). La vuelta al espacio de trabajo no es una mera cuestión de abrir una puerta, el hecho se enmarca en una reconsideración mayor y sistemática de lo que aportan exactamente las oficinas a la organización (Lund *et al.* 2020).

A medida que los trabajadores regresan al espacio de trabajo, las organizaciones deben garantizar la aplicación de las normas de seguridad. También habrá que rediseñar los lugares de trabajo haciendo mayor hincapié en la distancia física y las medidas de control de las aglomeraciones, lo que probablemente sea un proceso continuo, ya que la normativa sigue cambiando en el tiempo. Esta sección también destaca la importancia que tiene para los empleadores la salud y la seguridad de los trabajadores. El proceso de vacunación, que va extendiéndose por todo el mundo a diferentes ritmos, ofrece al empleador la posibilidad de que los trabajadores vuelvan al lugar de trabajo con mayor protección y, en última instancia, de reevaluar el distanciamiento físico y otras medidas de seguridad. Sin embargo, el tema plantea muchas cuestiones logísticas y éticas, así como una serie de cuestiones nuevas que los empleadores deberán evaluar con cuidado.

Con la puesta en marcha de los programas de vacunación, surge el interrogante del papel de las empresas en la promoción de la inmunización entre sus empleados. El debate sobre el papel de las mismas en los programas de vacunación ha tenido lugar principalmente en las economías desarrolladas, donde dichos programas en general están disponibles. Lamentablemente, la disponibilidad de vacunas en las economías en desarrollo sigue siendo limitada, y las diferencias en el acceso a la vacunación entre regiones son muy marcadas. Los empleadores han aplicado diferentes estrategias para abordar la cuestión, con resultados sumamente disímiles entre las regiones.

La seguridad en el lugar de trabajo sigue siendo una preocupación primordial para los empleadores, que se vuelve aún más compleja cuando se trata de una población mixta de empleados vacunados y sin vacunar. En estas circunstancias, a algunos empleados les preocupa entrar en contacto diario con compañeros de trabajo, clientes y público no

vacunados, mientras que a otros les preocupa ser juzgados por su elección o imposibilidad de vacunarse. A medida que algunos centros de trabajo van endureciendo las restricciones a los empleados no vacunados (por ejemplo, haciéndoles pruebas semanales a su cargo o exigiéndoles que lleven una mascarilla en todo momento), la carga de la vigilancia recae en el empleador.

Bienestar

El trabajo a distancia ofrece muchas ventajas tanto para los trabajadores como para los empleadores.

Para los trabajadores, estas ventajas incluyen: mayor flexibilidad, mejora de la productividad, mayor autonomía en el trabajo, más equilibrio entre la vida laboral y personal, y una reducción del tiempo y de los costos de desplazamiento. El trabajo a distancia también puede ofrecer más y mejores oportunidades laborales a poblaciones que suelen quedar al margen, como las personas con discapacidad, los trabajadores de edad avanzada, los trabajadores con responsabilidades asistenciales y los trabajadores que viven en zonas rurales o aisladas. Esta modalidad también puede tener efectos positivos para los empleadores, como un mayor nivel de satisfacción entre los asalariados y mayor productividad; menores costos inmobiliarios y de producción; y menores costos de acceso a una gama más amplia de trabajadores competentes (Galanti *et al.* 2021; Sneader *et al.* 2020; OIT 2021c; Oakman *et al.* 2020; Chung 2020). Además, el ahorro en espacio de oficinas y costos de funcionamiento podría ayudar indirectamente a las empresas a mejorar su rendimiento, pues liberaría otros recursos para inversiones productivas (OCDE 2021b).

Con todo, a pesar de sus muchas ventajas, el trabajo a distancia también presenta una serie de problemas y desventajas.

Por el lado de los trabajadores, la mayor flexibilidad y autonomía suele ir aparejada de efectos negativos, como el aumento de la intensidad del trabajo y de las horas de trabajo; la falta de límites claros entre el trabajo y el hogar, y el consiguiente desequilibrio entre vida laboral y personal, cuyos efectos sobre el bienestar han sido notificados por los trabajadores. La imposibilidad de desconectar, el aislamiento social con respecto a los compañeros y la organización, y el aumento de los niveles de seguimiento y control, pueden tener efectos perjudiciales también para la salud mental de los trabajadores, y plantear al mismo tiempo problemas de privacidad. Otros factores negativos relacionados con el trabajo a tiempo completo desde el domicilio tienen que ver con la salud física de los trabajadores: la limitada disponibilidad de espacio y de herramientas apropiadas, y la falta de equipos y muebles de oficina adecuados (OIT 2021c; Departamento Temático de Políticas Económicas y Científicas y de Calidad de Vida 2021; Oakman *et al.* 2020; Chung *et al.* 2020).

Por lo que respecta a los empleadores, les preocupa que los periodos prolongados de trabajo a distancia puedan provocar un deterioro de la cohesión del equipo, una disminución de la lealtad a la empresa y una merma de la formación, y que esto último pueda afectar a los flujos de conocimiento en la empresa y provocar pérdidas de productividad a largo plazo (OCDE 2021b).

La preocupación por una crisis mundial de salud mental también se cierne sobre los empleadores. Aunque quienes pudieron trabajar durante la pandemia eran menos propensos a notificar depresión y ansiedad, la pandemia exacerbó el agotamiento y el estrés crónico de los trabajadores (Moss 2021). Para ayudarlos a sobrellevar la situación, algunas empresas han empezado a proporcionar herramientas de salud emocional en el marco de sus programas de asistencia. Aunque la agenda empresarial ya se ocupaba cada vez más de la salud y el bienestar de los empleados, la pandemia obligó a algunas empresas a prestar más atención a estos aspectos.

Otra cuestión es el control y la vigilancia. Si bien este tipo de mecanismos no son nuevos, el aumento significativo del trabajo a distancia durante la pandemia ha supuesto un incremento espectacular de la demanda de herramientas de vigilancia en el lugar de trabajo (Departamento Temático de Políticas Económicas y Científicas y de Calidad de Vida 2021). La cuestión pone de relieve aspectos relativos a la invasión de la intimidad de los trabajadores a distancia y su derecho a la desconexión. La vigilancia sistemática puede provocar mayores niveles de estrés y ansiedad. La paulatina evolución de las empresas hacia nuevas modalidades de trabajo tendrá que ir acompañada de un mayor reconocimiento de que el cambio habrá de complementarse teniendo más en cuenta la salud y el bienestar, y atendiendo a la preocupación por los derechos de los trabajadores tanto a la privacidad como a la desconexión.

Efectos sociales

El trabajo a distancia sigue siendo un sustituto imperfecto de la colaboración codo a codo. No obstante, puede suponer importantes ventajas en términos económicos y medioambientales.

Uno de los efectos de la pandemia en las economías desarrolladas ha sido el desplazamiento generalizado desde los centros urbanos a las zonas rurales, lo cual ha abierto la posibilidad de revitalizar áreas hasta ahora descuidadas. El trabajo a distancia puede promover una redistribución de trabajadores y empresas desde los centros urbanos hacia las zonas suburbanas y rurales, crear una demanda de nuevos servicios y aportar una revitalización muy necesaria a estas áreas (Departamento Temático de Políticas Económicas y Científicas y de Calidad de Vida 2021).

Las economías en desarrollo también han experimentado un desplazamiento generalizado desde los centros urbanos hacia las zonas rurales, en parte debido al retorno de personas a la aldea natal tras perder el empleo o al ver reducido el salario, como forma de recortar gastos ante esa importante caída de los ingresos. El crecimiento demográfico ha supuesto una presión añadida sobre las comunidades rurales. En comparación con las zonas urbanas, las zonas rurales han sido más resilientes durante la pandemia debido a su menor exposición a la COVID-19 y a la posibilidad de depender de la agricultura para obtener ingresos. Se desconoce si esto será un fenómeno duradero, sobre todo porque el desplazamiento de más personas a esas residencias aumenta la tensión en las zonas rurales (FAO 2021).

Sin embargo, cabe señalar que la elección del lugar de residencia depende de una serie de factores que van más allá del empleo, entre ellos la cercanía a la familia y los amigos; la disponibilidad, la calidad y el costo de servicios como la educación, la sanidad y el transporte; y la disponibilidad de actividades de esparcimiento y tiempo libre (FAO 2021).

Aunque sigue sin estar claro si el desplazamiento hacia las zonas suburbanas y rurales es una tendencia a corto plazo o se afianzará, la situación ofrece una serie de oportunidades para que las economías corrijan el problema de larga data de la brecha entre zonas urbanas y zonas rurales.

Los cambios relacionados con la pandemia, como el trabajo a distancia, también han provocado un descenso de los niveles de contaminación atmosférica y del consumo de energía, y una atenuación de las consecuencias del transporte sobre el clima. En los estudios realizados por la Agencia Internacional de Energía (AIE) se observa que los países en situación de inactividad total experimentaron un descenso medio semanal del 25 por ciento en la demanda de energía, mientras que los países en situación de inactividad parcial registraron un descenso medio del 18 por ciento (AIE 2020). A nivel mundial, los estudios indican que, un solo día a la semana de trabajo a distancia supondría un ahorro del 1 por ciento del consumo mundial de petróleo para el transporte de pasajeros por carretera al año (Departamento Temático de Políticas Económicas y Científicas y de Calidad de Vida 2021).

Consideraciones para las empresas y sus organizaciones representativas

Desde el comienzo de la crisis de COVID-19, los empleadores han estado en primera línea de la respuesta a la pandemia. Han tenido que gestionar una transformación de niveles sin precedentes en sus empresas, velando al mismo tiempo por el bienestar de sus trabajadores y la seguridad del espacio de trabajo.

A medida que los diferentes aspectos de la pandemia siguen desarrollándose, los empleadores habrán de estudiar los tipos de políticas de gestión del personal necesarios para que las empresas se recuperen y sigan creciendo.

Para ayudar a proporcionar la tan necesaria orientación y previsibilidad a los trabajadores, y para ayudar a contrarrestar algunos de los efectos negativos del trabajo a distancia, los empleadores deben tener claro dónde y cómo trabajan las empresas, y determinar el nivel potencial de flexibilidad teniendo en cuenta el sector, la industria y el contexto general. Esquematizar periódicamente las competencias de los trabajadores puede ayudar a detectar posibilidades de redistribución de los trabajadores. Centrarse en las calificaciones más necesarias y pertinentes, incluidas las socioemocionales y las cognitivas avanzadas, puede ayudar a una empresa a obtener una ventaja competitiva y a establecer una sólida reserva de trabajadores competentes.

A medida que la pandemia ha ido avanzando, y dado que la situación en los países y regiones continúa cambiando, los empleadores han tenido que revisar y actualizar continuamente sus responsabilidades en lo que respecta a la protección de los trabajadores y a las cuestiones relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo (SST).

En el caso de la normativa sobre vacunación –que varía según los países o incluso entre los estados y dentro de ellos–, los empleadores deben acatar las directrices sanitarias nacionales, federales y provinciales aplicables al lugar de trabajo, así como las relativas a la privacidad de los datos y la legislación laboral.

La obligación legal de los empleadores es garantizar la salud y la seguridad de los trabajadores y de terceras personas que puedan verse afectadas por su actividad empresarial. La obligación legal de los trabajadores es cuidar razonablemente la salud y la seguridad de ellos mismos y de otras personas que puedan verse afectadas por sus actos u omisiones en el trabajo (OIE 2021a, 2021b).

La obtención de información sobre el estado de vacunación, ya sea en el marco de una norma en materia de vacunación obligatoria o de otro tipo, plantea cuestiones sobre la privacidad de los datos (OIE 2021). En términos de legislación laboral, la mayoría de las jurisdicciones a nivel mundial tienen al menos algunas leyes laborales que afectan a las consideraciones de la política sobre vacunación. Estas incluyen la protección contra la discriminación, el trato injusto, la protección salarial, la obligación de celebrar consultas y el despido improcedente (OIE 2021). Para aquellos empleadores que decidan aplicar una normativa en materia de vacunación, las principales medidas para reducir al mínimo los riesgos legales asociados con el empleo, la privacidad y los derechos humanos incluyen una política clara junto con evaluaciones de riesgo locales; el seguimiento constante de las normas y el compromiso del personal; la celebración de consultas y la formación (Schofer y Sie-Mah 2021; OIE 2021).

A medida que la crisis de salud mental ha ido adquiriendo protagonismo, muchos empleadores han optado por ofrecer nuevos recursos o más opciones de apoyo psicológico a los trabajadores, entre otras cosas, han puesto a disposición líneas telefónicas de asistencia, orientación y programas de ayuda para los empleados. Cabe señalar que las empresas también han de contemplar el tipo de apoyo que debe prestarse a los trabajadores con responsabilidades asistenciales –en particular a las mujeres– para animarlas a volver al trabajo.

Por último, a medida que las herramientas y los programas informáticos de seguimiento y control de los empleados se hacen más comunes, es importante que los empleadores tengan en cuenta las complejas cuestiones éticas que plantean estas medidas. El uso de este tipo de tecnología sin ofrecer información ni obtener el debido consentimiento puede tener un efecto significativo en la relación empleado–empleador, mermar la confianza y favorecer actitudes y comportamientos negativos (OIT 2020c).

► Abreviaciones

ACT/EMP	Oficina de Actividades para los Empleadores, de la Organización Internacional del Trabajo
AIE	Agencia Internacional de Energía
B4SA	Business for South Africa
BBC	British Broadcasting Corporation
BPSD	Business Partners for Sustainable Development
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
CMAJ	Canadian Medical Association Journal
CNP	Conseil National du Patronat du Sénégal
CONVINCE	COVID-19 New Vaccine Information, Communication, and Engagement
CTIM	ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas
DAES	Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (Naciones Unidas)
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
IA	inteligencia artificial
IDC	International Data Corporation
KNBS	Oficina Nacional de Estadística de Kenya
LABRRI	Laboratoire de recherche en relations interculturelles
MENA	Oriente Medio y Norte de África
NASA	Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio (EE.UU.)
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PYME	pequeñas y medianas empresas
SST	seguridad y salud en el trabajo
TCCA	Tasa compuesta de crecimiento anual
TIC	Tecnologías de la información y las comunicaciones
USCIB	United States Council for International Business



1

Introducción

► 1. Introducción

La pandemia de COVID-19 ha arrasado el mundo, y su costo en millones de vidas y medios de subsistencia ha sido devastador. Durante más de un año, paralizó casi por completo muchas economías y sociedades. Lo que empezó como una crisis sanitaria pronto se convirtió en una crisis económica, poniendo a prueba la resiliencia humana, la solidez de las instituciones y la fortaleza de los sistemas económicos, productivos y organizativos. La reacción en forma de prolongadas restricciones impuestas por las autoridades tuvieron profundas repercusiones no solo en los puestos de trabajo y en el ámbito laboral, sino también en las empresas y en economías enteras. En octubre de 2021, las estimaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) indicaban que solo en ese año se habían perdido 125 millones de puestos de trabajo. El 90 por ciento de los trabajadores del mundo vive en países con algún tipo de restricción en el lugar de trabajo (OIT 2021a). El costo total de la incidencia en el bienestar es imposible de calcular.

Pese a la recuperación de algunas economías gracias a la vacunación masiva, el Banco Mundial advierte de que la recuperación es despaseada, con perspectivas de crecimiento moderadas del 6 por ciento, y de que dejará huellas importantes y duraderas (Banco Mundial 2021a). A más largo plazo, las perspectivas de los mercados emergentes y las economías en desarrollo se verán probablemente mermadas por la erosión duradera de las competencias derivada de la pérdida de empleo y de escolarización, la fuerte caída de la inversión, el aumento de la carga de la deuda y las mayores vulnerabilidades financieras. Mientras tanto, el discurso actual sigue centrado principalmente en la recuperación del empleo y la actividad económica, y probablemente ello se produzca en el futuro inmediato.

Al mismo tiempo, los lugares de trabajo han registrado una transformación sin precedentes, creando importantes problemas para las empresas. A medida que la pandemia iba extendiéndose y las nuevas modalidades de trabajo se prolongaban mucho más tiempo del previsto inicialmente, muchas empresas y gobiernos tuvieron que adaptar sus operaciones a las restricciones oficiales ideadas para contrarrestar la pandemia. Un número creciente de empresas se ha planteado la posibilidad de incorporar estos cambios de forma permanente, lo que ya ocurre con el trabajo a distancia en muchas situaciones. La interrupción de las funciones “normales” del lugar de trabajo ha afectado a otros aspectos del trabajo, como las relaciones laborales y contractuales, la naturaleza y el contenido de los puestos de trabajo, la gestión del tiempo y del rendimiento, la remuneración y las prestaciones, el bienestar, la seguridad y la salud.

Habida cuenta del giro masivo hacia el trabajo a distancia y la preocupación por la seguridad y salud en las instalaciones, las empresas comienzan a replantearse los espacios de trabajo. Surgen interrogantes no solo sobre las nuevas normas para la seguridad de los espacios de trabajo físicos –especialmente si la población tiene que aprender a convivir con el virus durante más tiempo del previsto–, sino también sobre el efecto en una serie de cuestiones que van desde la normativa en materia de vacunación y la nueva cultura de oficina, hasta la gestión de los bienes inmuebles, la preparación tecnológica y la transformación de los servicios al cliente.

El giro hacia nuevas modalidades de trabajo y la preocupación por la seguridad, la protección y la imprevisibilidad de los efectos de la pandemia han situado como prioridad la preocupación por el bienestar y la salud mental. El equilibrio entre el trabajo y la vida privada, que se puso a prueba durante los periodos de confinamiento, repercutió directamente en el rendimiento, la productividad y la satisfacción general de los asalariados. Las mujeres se han visto especialmente afectadas por tener que compaginar el trabajo con el cuidado de los hijos y las mayores responsabilidades en el hogar. Las nuevas características y las estrategias empresariales de control del rendimiento de los empleados mientras trabajan a

distancia también han suscitado inquietudes sobre la privacidad y la vigilancia, que deben considerarse cuidadosamente.

De cara al futuro, es esencial comprender mejor el alcance y la duración de estos cambios, lo que las empresas deben tener en cuenta en el futuro y las implicaciones sociales de la pandemia en general. Estas cuestiones son especialmente importantes para las organizaciones empresariales y de empleadores, ya que tienen que proporcionar un servicio de valor añadido y liderazgo respecto de las cuestiones actuales, y prever las nuevas tendencias. Su propia adaptación e innovación dependen del conocimiento y la comprensión de los temas de importancia para las empresas.



2 Metodología

► 2. Metodología

Objetivos y alcance del examen

Desde el inicio de la pandemia, los estudios sobre gestión abordan ampliamente las tendencias y acontecimientos manifiestos, y abarcan aspectos fundamentales de las operaciones empresariales, entre otros, la mutación de las prácticas y aspectos del lugar de trabajo. De una rápida revisión bibliográfica preliminar se desprende que los problemas en el lugar de trabajo en buena medida giraban en torno a tres grandes ejes: los trabajadores, el espacio de trabajo y el bienestar.

En consecuencia, la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la OIT trató de realizar un estudio más pormenorizado y a fondo que analizara los conocimientos, los datos y las evidencias existentes, para determinar las tendencias y la evolución en estas áreas fundamentales, tratando de comprender cómo afectan a las organizaciones de empleadores y empresariales.

La presente revisión bibliográfica pretende responder a las preguntas siguientes desde la perspectiva empresarial:

- ¿Cómo está afectando la pandemia a los trabajadores, al espacio de trabajo y al bienestar de las personas? ¿Cómo se han adaptado las empresas y cómo siguen adaptándose?
- ¿Qué cambios inducidos por la pandemia podrían ser transformadores? ¿Qué cuestiones sobre el lugar de trabajo planteará la “nueva normalidad” para las empresas? ¿Qué escenarios conexos pueden preverse?
- ¿Cómo influyen en los cambios actuales en el lugar de trabajo los principales factores determinantes de cambios para las empresas, detectados ya antes de la pandemia?
- ¿Cuáles serán las consecuencias sociales más generales de los cambios en el lugar de trabajo?

En aras de la coherencia y la precisión, el análisis de los cambios en el lugar de trabajo se regirá por los ejes siguientes:

- Los trabajadores: gestión del personal
- El espacio de trabajo: reconfiguración del espacio de trabajo contemplando la salud y la seguridad
- El bienestar: ayudar y proteger al personal

Estos temas se estudiarán a fin de especificar los elementos fundamentales para las empresas, trazando los posibles escenarios y exponiendo las posibles implicaciones sociales en general. Esta estrategia se completará con el examen de la cuestión transversal del efecto tecnológico.

Los elementos y escenarios precisados mediante la revisión bibliográfica ayudarán a crear una base para estudios ulteriores, posiblemente de alcance regional, que capten mejor los problemas específicos de cada región.

Metología de investigación

En la revisión bibliográfica se examinó la documentación pertinente relacionada con la forma en que se ven afectadas las empresas por las tendencias y los acontecimientos derivados de la pandemia en las esferas de los trabajadores, el espacio de trabajo y el bienestar; el modo en que las empresas están respondiendo y adaptándose a estos cambios; y cómo estas

tendencias están afectando al trabajo de las organizaciones de empleadores y empresariales. La revisión incluyó documentos y estudios monográficos tanto de ámbito mundial como regional. La documentación relativa al ámbito mundial ayudó a estructurar un marco general para las conclusiones; la documentación sobre el ámbito regional permitió especificar formas concretas en las que las empresas han estado respondiendo, y a proponer esferas dignas de una mayor exploración.

La revisión abarcó estudios académicos, revistas de gestión, documentos de investigación y técnicos, informes gubernamentales y documentos de trabajo, todos los cuales resultaron útiles para tratar las principales preguntas de investigación. La lista de documentos revisados no es en absoluto exhaustiva. En la selección de este material, disponible en línea o a través de bases de datos, se ha tratado de lograr un equilibrio entre la literatura cuantitativa y la cualitativa, con el objetivo de presentar una revisión completa y actual de la situación tanto a nivel regional como local.

► Cuadro 1. Parámetros de referencia para la inclusión/exclusión en la revisión bibliográfica

Parámetros de referencia	Inclusión	Exclusión
Fecha de publicación	Del 01/04/2020 al 15/10/2021	Toda fecha de publicación anterior o posterior a ese rango.
Diseño de la investigación	Estudios empíricos con datos primarios. Revisiones bibliográficas y documentos de síntesis.	Posicionamientos que no se basan en trabajos de campo originales ni en datos de encuestas.
Método de investigación	Documentos que incluyen una sección específica para el método y que especifican las fuentes de datos utilizadas.	Trabajos que no explican un método de investigación claro. Documentos que no especifican los datos utilizados.
Tipo de publicación	Revistas sujetas a revisión por pares; revistas especializadas en gestión; informes académicos, de consultoría, de donantes o de ONG.	Artículos de revistas en general.
Idiomas	Material resultante de búsquedas en inglés, español, portugués y francés.	Informes redactados en cualquier idioma distinto de los especificados.

En el estudio se prestó especial atención a las fuentes y datos existentes en las economías desarrolladas (en particular las de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)) y en los países en desarrollo (no pertenecientes a la OCDE) de África, América Latina, Asia Central, y Asia y el Pacífico.

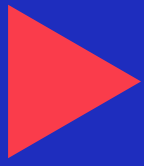
La revisión bibliográfica se realizó en inglés, francés, español y portugués.

Limitaciones de la investigación

Aunque se sigue acopiando evidencias sobre los efectos económicos de la pandemia, todavía hay estudios sólidos y exhaustivos en curso. En los ya existentes, la información proporcionada suele referirse a productos y resultados, pero carece de detalles sobre los efectos. Los datos e investigaciones de las distintas economías son limitados o simplemente inexistentes. Este estudio se sustenta en datos disponibles al público.

La disponibilidad de datos sigue siendo un factor determinante para comprender los efectos de la pandemia en las empresas. Sin embargo, aparte de las economías de ingreso alto, principalmente de Europa y los Estados Unidos, los datos disponibles son escasos o inexistentes para hacer un seguimiento de los numerosos efectos al ritmo que se han producido. En el caso de los países de ingreso bajo e ingreso mediano, hay pocas fuentes de información. Además, pese a la rápida proliferación de literatura, hay pocas evidencias cruzadas sistemáticamente entre países sobre el efecto de la pandemia en las empresas, en especial en relación con las pequeñas y medianas empresas (PYME). Si bien hay algunos datos comparativos entre países, suelen centrarse en muestras pequeñas y relativamente selectivas de empresas o sectores.

En general, todos los resultados y conclusiones son fruto de un análisis de la información proporcionada realizado con el máximo esfuerzo y, por lo tanto, pueden no ser totalmente representativos de una economía o industria. Además, debido a la constante evolución de la situación y a la complejidad inherente a una pandemia mundial, en el tiempo transcurrido entre el análisis y la publicación de este informe podría haber cambios significativos en temas de gran alcance, como la normativa empresarial en materia de vacunación.



3

Cuestiones
importantes
para las empresas

► 3. Cuestiones importantes para las empresas

Los trabajadores

El gran experimento: la transición súbita al trabajo a distancia

La propagación del virus de la COVID-19 y las consiguientes restricciones provocaron trastornos masivos en la fuerza de trabajo y pusieron de manifiesto la importancia de la proximidad física en el lugar de trabajo. Las perturbaciones provocaron cambios no solo en los modelos empresariales, sino también en el comportamiento de los consumidores, algunos de los cuales pueden resultar duraderos.

El aumento del trabajo a distancia ha sido uno de los efectos más evidentes de la pandemia en los trabajadores.

Recuadro 1. Definir el trabajo a distancia

A efectos del presente informe, definimos el **trabajo a distancia** como toda situación en la que el trabajo se realiza total o parcialmente en una ubicación distinta del lugar de trabajo predeterminado. El trabajo a distancia puede llevarse a cabo en diferentes ubicaciones posibles, las cuales podrían considerarse como una alternativa al lugar en el que normalmente se espera que se desempeñe el trabajo, teniendo en cuenta la profesión y la situación en la ocupación del trabajador. El **teletrabajo** es una subcategoría del concepto más amplio de “trabajo a distancia”, que engloba a los trabajadores que utilizan tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), tabletas o teléfonos fijos para desempeñar el trabajo remotamente (OIT, 2020c).

Antes de la pandemia, las mayores perturbaciones del trabajo guardaban relación con la introducción de nuevos desarrollos tecnológicos y cambios en los sistemas de producción. Se prestaba escasa o nula atención a la proximidad física y a la naturaleza física del trabajo. La pandemia alteró drásticamente esta pauta. Aunque el trabajo a distancia había sido una opción ofrecida por algunas empresas durante algún tiempo, se trataba de una opción en gran medida voluntaria y solo afectaba a un reducido porcentaje de los trabajadores. Según datos de la OIT, el 7,9 por ciento de la fuerza de trabajo mundial –aproximadamente 260 millones de trabajadores– trabajaba desde el domicilio de forma permanente antes de la pandemia. A nivel mundial, el 18,8 por ciento del total de trabajadores a domicilio eran asalariados. Sin embargo, en los países de ingreso alto esta cifra llegaba al 55,1 por ciento (OIT 2020b). Antes de la pandemia, el porcentaje de personas que trabajaba regular u ocasionalmente de esa forma oscilaba entre el 30 por ciento o más en Dinamarca, los Países Bajos y Suecia y el 10 por ciento o menos en Grecia, Italia, Polonia y República Checa. Diferentes estudios indican que cerca del 20 por ciento de la fuerza de trabajo de los Estados Unidos trabajaba regular u ocasionalmente desde su domicilio o desde un tercer emplazamiento, el 16 por ciento en el Japón y solo el 1,6 por ciento en la Argentina (OIT 2020c). En regiones como América Latina, menos del 3 por ciento de la población trabajaba a distancia antes de la pandemia (Maurizio 2021). Las empresas que adoptan esta forma de trabajo flexible suelen requerir un periodo de diseño, preparación y adaptación para poder ayudar a los empleados con eficacia y garantizar la productividad y el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada (Galanti *et al.* 2021). El brote de Coronavirus marcó la primera vez en la historia moderna en que los trabajadores de todo el mundo se vieron obligados a trabajar desde casa todos los

días a raíz de la paralización de las actividades impuesta por los gobiernos (Waizenegger *et al.* 2020); las empresas tuvieron que adoptar el trabajo a distancia sin disponer de tiempo para planificar y sin poder proporcionar al personal las competencias necesarias para trabajar de este modo (Galanti *et al.* 2021).

La transición de la noche a la mañana hacia esta modalidad laboral –sobre todo entre los trabajadores más profesionales– fue posible gracias al rápido desarrollo de soluciones digitales como las videoconferencias, las herramientas para compartir documentos y la expansión de las capacidades con base en la nube (Lund *et al.* 2020; Oxford Martin School y Citi 2020). A pesar del impulso al trabajo a distancia, se ha de aclarar que no cabe esperar que este cambio se produzca de manera uniforme en todos los países. Los países con industrias importantes que operan en actividades que no se prestan técnica o físicamente a ser realizadas a distancia naturalmente tendrán menos personas trabajando a distancia. Los trabajos que no pueden realizarse de modo remoto suelen ser aquellos en los que el trabajador tiene que estar en un lugar concreto (como el cuidado de niños, la agricultura, la construcción y el transporte) o en los que el trabajador tiene que estar físicamente cerca del centro de trabajo (como las cadenas de montaje, los trabajadores de las fábricas). No es de extrañar que los trabajos calificados que requieren un mayor nivel de formación sean más fáciles de realizar a distancia (Oxford Martin School y Citi 2020).

De un estudio reciente sobre el potencial del trabajo a distancia en países con distintos niveles de desarrollo económico se desprende que factores como la estructura económica y ocupacional, el acceso a Internet de banda ancha y la probabilidad de poseer un ordenador personal eran determinantes para poder trabajar desde el domicilio. Los resultados indican que la probabilidad de que se pase a trabajar desde casa aumenta junto con el nivel de desarrollo económico del país. Esto significa que los países con un porcentaje mayor de puestos de trabajo en sectores como las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), los servicios profesionales, las finanzas y los seguros y la administración pública tenían más probabilidades de que un mayor porcentaje de la población económicamente activa trabajara a distancia. En cambio, los países en los que sectores como la industria manufacturera, la agricultura, la construcción y el turismo representaban la mayor parte de la economía tenían menos posibilidades de introducir el trabajo a distancia (OIT 2020c).

Para entender mejor la probabilidad de que el trabajo a distancia persista, McKinsey analizó más de 2000 tareas utilizadas en 800 ocupaciones en ocho países². Se observó que, tal como quedó de manifiesto con la pandemia, las posibilidades de realizar trabajo a distancia eran muy superiores a lo que se había previsto. Esto incluía actividades tales como llamadas de ventas, arbitrajes jurídicos y juicios, visitas médicas y visitas inmobiliarias. Del mismo modo, una investigación realizada por Oxford Martin School en la que se examinaban 483 ocupaciones en los Estados Unidos permitió observar que 113 de ellas podían realizarse a distancia. Estas ocupaciones emplean al grueso de la fuerza de trabajo estadounidense, con el 52 por ciento de los trabajadores en ocupaciones que podrían realizarse a distancia en tiempos de crisis (Oxford Martin School y Citi 2020).

Sin embargo, la investigación de McKinsey también observó que, aunque algunos trabajos técnicamente podían realizarse a distancia, era mejor hacerlos en persona. El mejor ejemplo de ello es la enseñanza virtual, ya que tanto los padres como los profesores dieron cuenta de una pérdida de eficacia cuando la enseñanza se impartía a distancia, en especial en el caso de los niños pequeños y los estudiantes con necesidades especiales. Otros ejemplos de actividades que pueden perder algo de eficacia cuando se realizan a distancia son tareas tales como las negociaciones, las decisiones empresariales cruciales, las sesiones de generación

² La encuesta se realizó en Alemania, China, Estados Unidos, España, Francia, India, Japón y el Reino Unido. Al momento de redactar el presente texto, estos ocho países representan casi la mitad de la población mundial y el 62 por ciento del PIB mundial.

de ideas, la transmisión de información delicada y la incorporación de nuevos empleados (Lund *et al.* 2021).

Los obstáculos políticos y normativos también fueron importantes factores determinantes de la rapidez y la permanencia con que las empresas de los distintos países dieron el giro hacia modalidades de trabajo flexible. La capacidad de realizar trabajo a distancia guarda estrecha relación con factores políticos y normativos. Incluso antes de la pandemia, países nórdicos como Dinamarca y Suecia contaban con marcos normativos y culturas laborales que permitían una coordinación flexible entre el trabajo remunerado y la vida privada (Gschwind y Vargas 2019). Del mismo modo, el Reino Unido llevaba varios años promoviendo el trabajo a distancia. Desde 2014, los trabajadores del país tienen derecho a solicitar un acuerdo de trabajo flexible (incluido el trabajo desde el domicilio) tras un periodo habilitante de dos años (Oxford Martin School y Citi 2020). Cabe prever que, a medida que la pandemia y sus efectos sigan evolucionando, más países formularán y aplicarán políticas similares a nivel nacional.

La aparición de los trabajadores híbridos

A medida que las economías van comenzando a recuperarse y que las empresas acogen de regreso a los trabajadores en las instalaciones, muchos esperan que el trabajo híbrido a distancia –que combina la opción de trabajar desde el domicilio con la de trabajar en el lugar de trabajo propiamente dicho– se convierta en la nueva normalidad (Narayan *et al.* 2021). La mayoría de los informes dan cuenta de que las organizaciones de las economías desarrolladas ya han adoptado o prevén adoptar un “modelo de trabajo híbrido” que permita a los empleados trabajar desde las instalaciones de la empresa, en su casa o en un tercer espacio (Kropp 2021; Florida 2020; Bernstein *et al.* 2020; Lund *et al.* 2021). Según la publicación *Harvard Business Review*, el 90 por ciento de las grandes empresas están adoptando el modelo híbrido. Además, esta cuestión se ha convertido en una reivindicación fundamental de los trabajadores, ya que más de la mitad afirma que no volverá a un puesto de trabajo que no ofrezca la debida distancia física (Williams *et al.* 2021). Sin embargo, es previsible que la combinación de trabajadores en las instalaciones, a distancia, fuera de las instalaciones y en el terreno varíe de una región a otra (IDC 2021).

Según *Harvard Business Review*, el giro hacia el trabajo a distancia está convirtiéndose en una característica permanente del emplazamiento laboral. De una encuesta realizada en 2020 se desprende que una quinta parte (el 20 por ciento) de la fuerza de trabajo probablemente siga trabajando a tiempo completo en esta modalidad una vez terminada la pandemia, y otra tercera parte lo haga a tiempo parcial (Florida 2020). Del mismo modo, los resultados de una investigación realizada por McKinsey en ocho países³ que representan la mitad de la población mundial indican que entre el 20 y el 25 por ciento de los trabajadores de las economías avanzadas y alrededor del 10 por ciento de los de las economías emergentes podrían trabajar desde el domicilio entre tres y cinco días a la semana, principalmente en los sectores de trabajo de oficina por ordenador. Esto representa un aumento de cuatro a cinco veces en comparación con el periodo previo a la pandemia, y se prevé que tenga implicaciones significativas para el sector inmobiliario, los viajes de negocios y los centros urbanos (Lund *et al.* 2021).

La estabilidad de la situación (en términos de número de casos y olas) y la geografía probablemente influyan en las futuras estrategias de trabajo. Según una investigación llevada a cabo por Gallup, el 23 por ciento de los trabajadores de los Estados Unidos, casi una cuarta parte de la fuerza de trabajo total, quería mantener su régimen de trabajo a distancia después de la pandemia (Saad y Hickman 2021). De una encuesta realizada a más de 375 empresas con operaciones en América Latina se infiere que más del 54 por ciento de las empresas

³ La encuesta se realizó en Alemania, China, España, Estados Unidos, Francia, India, Japón y Reino Unido. Al momento de redactar el presente texto, estos ocho países representan casi la mitad de la población mundial y el 62 por ciento del PIB mundial.

tiene personal trabajando a distancia a tiempo completo y que seguirían haciéndolo en los siguientes 12 meses, y que varias empresas habían adoptado una política de “trabajo desde cualquier lugar” (Runa 2020). Los datos de la encuesta de International Data Corporation (IDC) indican que los trabajadores de la región de Asia y el Pacífico son más propensos a volver a las instalaciones del empleador que los de África, Estados Unidos, Europa y Oriente Medio (IDC 2021). Sin embargo, la región sigue experimentando un impulso hacia el trabajo a distancia. Según una encuesta realizada a 3500 profesionales de recursos humanos en siete países de la región, el 41 por ciento de las empresas están abiertas a la posibilidad de contratar personal a distancia en su propio país, mientras que otro 24 por ciento está dispuesto a contratar personal en otro país (LinkedIn 2021b). En Australia, China y Malasia el trabajo flexible y la mejor conciliación de la vida laboral y familiar se consideraron las principales ventajas. Los encuestados de Filipinas fueron los más proclives a apreciar una serie de beneficios y ventajas de tener personal trabajando a distancia, mientras que los encuestados del Japón se sentían más cómodos con que los empleados siguieran trabajando desde la oficina (LinkedIn 2021a).

Otra encuesta realizada por la OCDE da cuenta de que tanto los directivos como los trabajadores están de acuerdo en que, en el futuro, la proporción de trabajadores que realiza trabajo a distancia sería más elevada con respecto al periodo anterior a la crisis de la COVID-19, pero inferior a los niveles extremos observados durante el apogeo de la pandemia. Ambas partes expresaron su preferencia por el “punto óptimo” de dos a tres días de trabajo semanales desde el domicilio. Las encuestas realizadas en el Reino Unido indican los mismos resultados. Esta disposición podría optimizar las ventajas del trabajo a distancia y reducir al mínimo sus desventajas (OCDE 2021a). No obstante, sigue habiendo problemas asociados a la gestión de los equipos y los trabajadores híbridos.

El modelo de trabajo híbrido plantea también otras cuestiones importantes, tales como si el asalariado debe poder elegir su modalidad de trabajo, o si decidirlo compete a la empresa. ¿Cómo influyen el tipo de trabajo, las preferencias de los empleados y las necesidades de la empresa en las decisiones sobre quién es adecuado para una determinada modalidad de trabajo? Y, tal vez lo más importante, ¿qué efecto tendrán estos cambios en la relación empleador-empleado y en los acuerdos contractuales? Según *Harvard Business Review*, hay noticias de que las empresas están revirtiendo el derecho a trabajar a distancia para los trabajadores mal pagados, y creando puestos de trabajo susceptibles de ocupar desde cualquier lugar, para los mejor pagados. En los Estados Unidos, los trabajadores de raza blanca tienen siete veces más probabilidades de estar interesados en volver a la oficina que los empleados afroamericanos. Ello guarda relación con el hecho de que los trabajadores negros⁴ se enfrentan a un entorno laboral presencial más negativo. Las mujeres, muchas de las cuales se vieron obligadas a abandonar la fuerza de trabajo debido a las tareas de cuidado de los hijos, son convocadas a trabajar con solo unos días de antelación, sin dejarles un margen de tiempo para organizar el cuidado de los niños. Una mala gestión del modelo de trabajo híbrido por parte de las empresas puede hacerles reforzar las desigualdades sociales y poner en jaque las iniciativas destinadas a consolidar una plantilla más diversa e inclusiva (Williams *et al.* 2021).

La súbita introducción del trabajo a distancia y de las fórmulas de trabajo flexible durante la pandemia también planteó interrogantes sobre la preparación de las empresas para asistir a sus empleados y sus respectivas infraestructuras digitales cruciales. Las experiencias de las empresas variaron notablemente de un país a otro en función de la infraestructura nacional disponible, y cabe prever que este factor influya en la decisión de adoptar el trabajo a distancia como política en el futuro, ya que los estudios indican una fuerte correlación entre la preparación de la infraestructura digital de un país y el porcentaje de población que realiza trabajo a distancia (Oxford Martin School y Citi 2020).

4 En el presente informe se emplean los términos utilizados originalmente en la investigación.

A medida que las empresas continúan gestionando su transición a un modelo de trabajo híbrido, también van planteándose importantes elementos normativos en relación con las horas extraordinarias, la hora y el día de trabajo, la programación y la clasificación de los trabajadores (por ejemplo, qué trabajadores pueden clasificarse legalmente como contratistas independientes en contraposición a los empleados ordinarios) y las implicaciones conexas en términos de salarios, prestaciones y satisfacción laboral. Todavía es demasiado pronto para establecer si los efectos de la pandemia determinarán una reestructuración apreciable del personal y del lugar de trabajo, o si representan un cambio transitorio. Sin embargo, cabe conocer mejor estas cuestiones normativas y sus repercusiones en términos de alternativas para los trabajadores y las empresas, a efectos de determinar si un modelo híbrido tendrá efectos de mejora del bienestar o de distorsión del mercado (Mas y Pallais 2020, págs. 631–658).

Aunque la implantación de un modelo híbrido tiene muchas ventajas, resta por conocer cuáles son las implicaciones a largo plazo del trabajo a distancia. Sigue habiendo dudas sobre el efecto de esta modalidad laboral en términos de incorporación de nuevos empleados, desarrollo de una cultura empresarial y fomento de las relaciones (Bernstein *et al.* 2020; Fayard *et al.* 2021). La adopción de un modelo de trabajo híbrido requerirá comprender cuándo es mejor el trabajo *in situ* en comparación con la interacción a distancia o el trabajo independiente. Y lo que es más importante, las organizaciones híbridas deben adoptar nuevas formas de trabajo que ayuden a crear una cultura empresarial sólida, cohesión y confianza, incluso cuando muchos empleados trabajen a distancia (Sneader *et al.* 2020).

Efecto del trabajo a distancia en el desempeño y la productividad

A medida que la pandemia fue avanzando y que los trabajadores de todo el mundo comenzaron a trabajar a distancia, los responsables de las empresas pudieron constatar que, en muchos casos, su recelo anterior por las pérdidas de productividad era infundado. En la encuesta *PwC CFO Pulse* de abril de 2020, casi la mitad de los ejecutivos financieros encuestados preveía pérdidas de productividad debido a la falta de capacidad de trabajo a distancia. Dos meses después, cuando se les volvió a preguntar, solo el 26 por ciento de los ejecutivos financieros preveía una pérdida de productividad en el mes siguiente (PwC 2020). De manera análoga, en otros estudios se observó que los trabajadores se habían adaptado al trabajo a distancia más rápidamente de lo que la dirección preveía.

A pesar de las buenas noticias sobre la adaptación y resiliencia de los trabajadores, restan dudas sobre el efecto del trabajo a distancia en la productividad a largo plazo, y sobre los sistemas establecidos para medir el rendimiento. En general, los datos cuantitativos sobre la productividad de esta modalidad de trabajo durante la pandemia siguen siendo limitados y no concluyentes. Los resultados de una encuesta realizada a particulares en el Reino Unido indican que la productividad del trabajo a distancia no difiere mucho de la productividad en el lugar de trabajo. Según los estudios realizados en EE.UU., la mayoría de los encuestados que habían empezado a trabajar a distancia daban cuenta de una mayor productividad que la prevista antes de la pandemia. Sin embargo, los datos de las encuestas de las pequeñas y medianas empresas indicaron una disminución media de alrededor del 20 por ciento. En el Japón, estos mismos datos indican una productividad media de entre un 30 y un 40 por ciento inferior para los individuos que trabajaban a distancia, con respecto a la de quienes estaban en el centro de trabajo (Morikawa 2021). Asimismo, según los resultados de una encuesta de empresas realizada en Montenegro, más de la mitad de las que habían recurrido a formas de trabajo a distancia habían experimentado una disminución de la productividad; casi el 60 por ciento informó de que la disminución era significativa o muy significativa (OIT 2021b). En Dinamarca, el 55 por ciento de los trabajadores declararon haber realizado la misma cantidad de trabajo mientras trabajaban desde casa que en la oficina. También declararon trabajar menos horas, lo que sugiere que el trabajo a distancia podría ser sinónimo de más rendimiento, y mayor productividad por hora (Kitagawa *et al.* 2021).

Según estudios de la OCDE, el trabajo a distancia tiene a largo plazo el potencial de mejorar la productividad y otros factores sociales y económicos. Sin embargo, su efecto a escala mundial sigue siendo poco claro, y existe la posibilidad de riesgos en términos de innovación y satisfacción de los trabajadores. Para que la productividad de las empresas aumente con el trabajo a distancia es importante que la satisfacción de los trabajadores también aumente lo suficiente como para compensar los efectos potencialmente negativos sobre la comunicación, los flujos de conocimiento y la vigilancia por parte de los directivos. Los datos parecen indicar que la eficiencia de los trabajadores tiende a mejorar con niveles bajos de trabajo a distancia, y a disminuir con niveles elevados (como los observados durante la pandemia). En este caso, ello se traduce en que el máximo de eficiencia y productividad se obtienen en niveles intermedios de trabajo a distancia (OCDE 2020a).

Un estudio realizado en el Japón permitió determinar los posibles factores que inciden en las pérdidas de productividad durante la pandemia. Esta investigación relacionó los factores que contribuyeron al deterioro de la productividad con un entorno laboral deficiente para realizar esa modalidad de trabajo, problemas de comunicación en el lugar de trabajo y con los clientes (Kitagawa *et al.* 2021).

Recuadro 2. Factores que influyen en la productividad de los trabajadores

Los estudios indican que los factores que influyen en la productividad de los trabajadores en situación de trabajo a distancia incluyen las condiciones del entorno laboral para ejercerlo (por ejemplo, el equipo informático, la ergonomía en la vivienda, la velocidad y calidad de la banda ancha/conectividad, la formación tanto de los trabajadores como de sus jefes en materia de comunicación y gestión remota de equipos virtuales); la organización del trabajo y el estilo de gestión (grado de autonomía de los empleados, flexibilidad, expectativas de gestión basadas en la producción o en la asistencia, capacidad de adaptación de la dirección); y la naturaleza del trabajo y el estilo de gestión. La organización del trabajo y el estilo de gestión (grado de autonomía de los trabajadores, flexibilidad, expectativas de gestión basadas en la producción o en la asistencia, capacidad de adaptación de la dirección), y la naturaleza del trabajo/ocupación (grado de interdependencia de las tareas de los trabajadores con otras tareas, grado de independencia de las tareas de quienes trabajan a distancia, margen de creatividad) (Batut, C. y Tabet, Y. 2020; Conseil National du Patronat du Senegal 2021). Estos aspectos son especialmente importantes para los empleadores, que pueden mejorar la productividad de los trabajadores invirtiendo en instalaciones y formación adecuadas para el trabajo a distancia.

El trabajo a distancia también ha puesto de manifiesto las deficiencias de los sistemas de gestión actuales. Los datos recogidos por McKinsey & Company indican que los directivos de empresas no creen que su sistema de gestión del rendimiento permita detectar con exactitud a los mejores, y que la mayor parte de los asalariados no cree que el proceso de gestión del rendimiento refleje con exactitud sus contribuciones (Sneader *et al.* 2020). La dispersión de los trabajadores obligará a las organizaciones a reconsiderar su forma de gestionar el rendimiento y a aprender a conceptualizar, supervisar y evaluar la producción y los resultados en función de lo que se entrega. Cabe señalar que la forma de gestionar estas consideraciones puede influir significativamente en los niveles de productividad. Sin embargo, de una encuesta realizada por Deloitte entre 10.000 trabajadores de siete países europeos se desprende que pocos encuestados preveían que la evaluación del rendimiento fuera a centrarse más en los resultados y los logros. Aprender a gestionar una plantilla más autónoma y menos centrada en el puesto de trabajo plantea un nuevo e importante reto para las organizaciones. Supondrá alejarse de la antigua configuración de la remuneración

y la evaluación, que tienden a valorar el rendimiento basándose en parte en la presencia y las horas trabajadas. No adaptar la evaluación del rendimiento a la mayor autonomía y flexibilidad de los trabajadores podría limitar el efecto positivo que pueden tener los acuerdos de trabajo más flexibles. De hecho, el temor a tener que trabajar más horas por el mismo salario era una de las mayores preocupaciones de los encuestados sobre el entorno laboral posterior a la pandemia de COVID-19, solo superada por el aumento de la inseguridad laboral (Deloitte 2020).

Además, en lugar de redefinir el trabajo, muchas empresas centran sus esfuerzos en rediseñar los puestos de trabajo en aras de la eficiencia y el ahorro de costos, lo que solo les servirá hasta cierto punto. Desde la estrecha perspectiva del rediseño de puestos, los trabajadores representan un ahorro de costos, en lugar de la capacidad de crear nuevo valor para la empresa y el cliente. Cuando la mayoría de las empresas rediseñan los puestos de trabajo, se centran en la productividad: el mismo rendimiento laboral, solo que más rápido y más barato, con menos errores. El reto no solo consiste en rediseñar los puestos de trabajo, sino en ampliar el enfoque de la redefinición del trabajo, incluidas las estrategias de producto y los modelos empresariales (Schwartz 2021). Cuando se redefine el trabajo, el método laboral pasa de las tareas predefinidas y estandarizadas a la creación de nuevos valores en torno a resultados laborales generales (Hagel *et al.* 2019). La redefinición del trabajo propicia un aumento de los rendimientos gracias a su importante potencial de creación de valor a largo plazo (Hagel *et al.* 2019).

El trabajo a distancia y los riesgos de aumentar la desigualdad y la polarización

La paralización de las actividades forzada por el gobierno, los cierres de fronteras y las interrupciones de la cadena de suministro han puesto de manifiesto las desigualdades del mercado laboral. La posibilidad de trabajar a distancia era un privilegio limitado principalmente a los que pertenecían a la economía del conocimiento y a los empleos de altos ingresos. La orden de permanecer en el domicilio sencillamente hizo desaparecer los puestos de trabajo de millones de otros trabajadores –en particular de empleados en servicios mal pagados o de la economía informal– pues quedaron inmovilizados y dejaron de viajar y de comer fuera. Los trabajadores más jóvenes, las mujeres, las personas con menor nivel de instrucción formal o de sectores relacionados con los servicios (hostelería, gastronomía, turismo, comercio minorista) quedaron más expuestos al despido y, cuando conservaban el empleo, tenían más probabilidades de ocupar presencialmente el puesto de trabajo (Lambert *et al.* 2020; Alberio y Tremblay 2021). Además, muchas empresas, sobre todo microempresas y pequeñas empresas, se vieron obligadas a cerrar o a enfrentar a un futuro incierto.

Los datos del informe *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo – Tendencias 2021* indican que en 2020 se perdió un 8,8 por ciento del total de horas de trabajo, el equivalente a las horas trabajadas en un año por 255 millones de trabajadores a tiempo completo. Aproximadamente la mitad de las pérdidas de horas de trabajo se debieron a la reducción de las horas de los que siguen trabajando, y la otra mitad, a la pérdida total del empleo. Las pérdidas de horas de trabajo siguen siendo elevadas en 2021, debido a las sucesivas olas pandémicas que han afectado a países de todo el mundo. En los trimestres primero y segundo del año, dicha pérdida fue equivalente a 140 millones y 127 millones de empleos a tiempo completo respectivamente, lo que indica que, en el momento de redactar este artículo, la crisis está lejos de haber terminado. Las dos regiones más afectadas son América Latina y el Caribe, y Europa y Asia Central, con pérdidas de horas de trabajo estimadas en cada caso superiores al 8 por ciento en el primer trimestre y al 6 por ciento en el segundo trimestre de 2021 (OIT 2021d).

De una encuesta realizada a 300.000 personas en 117 países se desprende que, a nivel mundial, casi una de cada tres personas afirmó haber perdido el trabajo o la empresa a

causa de la pandemia, lo que se traduce en algo más de 1000 millones de adultos. En todo el mundo, los porcentajes de personas que perdieron el empleo o la empresa oscilaron entre un porcentaje elevado, como el 64 por ciento en el caso de Filipinas y Kenya, y uno bajo, como el 3 por ciento en el de Suiza. La India fue uno de los países más afectados del mundo en número de personas que perdieron sus medios de vida. Se calcula que 400 millones de personas, el 53 por ciento de los trabajadores, perdieron su empleo o su emprendimiento en el país. En cambio, en los Estados Unidos el porcentaje de trabajadores que dijo haber perdido el empleo o la empresa fue del 13 por ciento, el equivalente a unos 30 millones de personas (Ray 2021).

► **Cuadro 2: Países en los que al menos la mitad de los trabajadores perdieron su empleo o su emprendimiento**

País	% de pérdida de empleo(s)
Filipinas	64
Kenya	64
Zimbabwe	62
Zambia	56
Tailandia	56
Perú	54
India	53
Honduras	50

Fuente: Gallup World Poll 2020 (Ray 2021).

Más de la mitad de los trabajadores del mundo (el 53 por ciento) declararon haber interrumpido temporalmente su trabajo o la actividad de su empresa debido a la pandemia de COVID-19, mientras que casi dos mil millones de trabajadores vieron reducidas sus horas y sus ingresos. El porcentaje de trabajadores que dejó de trabajar temporalmente osciló entre un máximo del 79 por ciento en Zimbabwe y un mínimo del 6 por ciento en Alemania (Ray 2021).

La situación refleja lo que los economistas denominan “cambio tecnológico sesgado por la calificación”, expresión que indica cómo la nueva tecnología aumenta la demanda de trabajadores más calificados e incrementa sus salarios. Estos trabajos son más fáciles de realizar a distancia y tienen menos probabilidades de verse afectados por las medidas de distanciamiento físico o de confinamiento. En general, la mayor proporción de puestos de trabajo que pueden realizarse a distancia tiende a estar en la gestión, los negocios y las operaciones financieras, que también registran los mayores ingresos. En cuanto a los sectores, más del 80 por ciento de los empleos en finanzas y más del 60 por ciento de los empleos en información, educación y servicios profesionales y empresariales pueden realizarse a distancia. En cambio, los servicios de tipo presencial, como camareros, recepcionistas y limpiadores, que también suelen ser los peor pagados, se vieron más afectados. Según una investigación de Oxford Martin School, menos de uno de cada diez de los que se encuentran en la mitad inferior de la escala de ingresos declara poder trabajar desde el domicilio, mientras que en el extremo superior uno de cada dos afirma poder hacerlo. Sin políticas

adecuadas que ayuden a los trabajadores del extremo inferior de la distribución salarial, se corre el riesgo de que la pandemia agrave la desigualdad en los mercados laborales y tenga consecuencias sociales duraderas.

Además, el trabajo a distancia corre el riesgo de aumentar la polarización regional. Las ciudades de renta alta suelen tener también la mayor proporción de trabajos que pueden realizarse a distancia, con lo que los ingresos de los habitantes de estas zonas están protegidos. Debido a los elevados costos y a los problemas técnicos que plantea el desarrollo de la infraestructura digital en las zonas rurales, los ciudadanos de estas zonas podrían quedar a la zaga, lo que agrava las desigualdades regionales existentes (Oxford Martin School y Citi 2020). Además, las personas que ejercen las llamadas profesiones “esenciales”, como la agricultura, en algunos casos ejercen las formas de trabajo más vulnerables (Côté *et al.* 2020).

Recuadro 3. La feminización de la recesión (en inglés, “shecession”): efectos negativos de la pandemia en las mujeres

Las mujeres de todo el mundo se están viendo especialmente perjudicadas por la pandemia, la cual probablemente tenga efectos a largo plazo en los mercados laborales. El término inglés “shecession” se refiere a una recesión económica en la que las pérdidas de empleo y de ingresos afectan muchísimo más a las mujeres que a los hombres (Gupta 2020)⁵.

A diferencia de otras recesiones recientes, la pandemia de COVID-19 ha provocado mayores pérdidas de empleo entre las mujeres que entre los hombres (Alon *et al.* 2020). Según algunas estimaciones, en esta crisis, los empleos de las mujeres han sido 1,8 veces más vulnerables que los de los varones. Los datos de la OIT apuntan a que la ocupación femenina disminuyó un 5 por ciento en 2020, frente al 3,9 por ciento en el caso de los hombres. Además, el 90 por ciento de las mujeres que perdieron el empleo en 2020 quedaron fuera de la fuerza de trabajo, y ello tendrá importantes consecuencias a largo plazo para sus medios de vida (OIT 2021d). En general, las mujeres representan el 39 por ciento de la ocupación en el mundo, pero en términos de pérdida de empleo representan el 54 por ciento (Madgavkar *et al.* 2020). En los Estados Unidos, la desocupación femenina ha aumentado 2,9 puntos porcentuales más que la de los hombres (Alon *et al.* 2020). En la India, las mujeres representaban el 20 por ciento de la fuerza de trabajo antes de la pandemia, y las recientes encuestas sobre la desocupación indican que representan más del 23 por ciento de la pérdida total de puestos de trabajo (Madgavka *et al.* 2020).

La causa de este efecto desproporcionado de la pandemia en las mujeres radica en la carga que suponen las responsabilidades de cuidados, y en la mayor probabilidad de pérdida de puestos de trabajo en sectores donde abundan las mujeres (Nagaraj 2021). Su mayor participación no solo en el cuidado de los hijos, sino también en el de los padres mayores, reduce la autonomía de las mujeres, y la cuestión sigue siendo cómo conciliar las exigencias laborales con las obligaciones familiares (Alberio y Tremblay 2021). Las mujeres representan el 54 por ciento de la fuerza de trabajo mundial en los servicios de alojamiento y de comidas, uno de los sectores más afectados. Los datos indican que las mujeres ocupan el 43 por ciento de los puestos de trabajo en el comercio minorista y mayorista y el 46 por ciento en otros servicios (Madgavkar *et al.* 2020). La inquietud de quienes trabajan a distancia es que el hecho de no estar presentes reduzca sus oportunidades, les quite visibilidad y las prive del asesoramiento de los compañeros de trabajo (Departamento Temático de

⁵ El término fue acuñado por C. Nicole Mason, Presidenta y Jefa Ejecutiva del centro de estudios Institute for Women's Policy Research (IWPR).

Recuadro 3 (continuación)

Políticas Económicas y Científicas y de Calidad de Vida 2021). Además, esta modalidad de trabajo plantea consideraciones en cuanto al sesgo de percepción. Según se informa, los directivos suelen recompensar mejor a quienes acuden a trabajar a las instalaciones de la empresa. Los datos también indican que los hombres son más propensos a volver al lugar de trabajo que las mujeres. Por lo tanto, si los hombres son más propensos a trabajar desde el centro de trabajo, y los directivos mantienen un sesgo hacia quienes trabajan presencialmente, es probable que recompensen demasiado a los varones a expensas de las mujeres, agravando la disparidad salarial por razones de género en un momento en que la pandemia ya ha tenido un efecto perjudicial excesivo en las mujeres (Kropp 2021).

Las desigualdades de género existentes se agravaron durante la pandemia, ya que la carga de los cuidados derivada del cierre de escuelas y guarderías recayó sobre todo en la mujer (OIT 2021c). Según las estimaciones, a nivel mundial, las mujeres realizan una media del 75 por ciento del total del trabajo de cuidados no remunerado, que incluye el cuidado de niños y de ancianos, la cocina y la limpieza. En algunas regiones, la proporción es aún mayor: en Asia Meridional y Oriente Medio y Norte de África (MENA) las mujeres realizan entre el 80 y el 90 por ciento del trabajo (OIT 2018). Las investigaciones indican que existe una correlación negativa entre la proporción de mujeres en el trabajo de cuidados no remunerado y la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo (Madgavkar 2020).

La disponibilidad y la productividad de las trabajadoras esenciales durante la pandemia se vio dificultada por factores relacionados con los servicios de guardería. Así pues, el cuidado de los hijos es una de las principales áreas de interés tanto para los empleadores como para las autoridades locales. Para ayudar a aliviar la situación, algunas empresas y gobiernos locales empezaron a conceder subsidios para el cuidado de los niños, o a reembolsar a las trabajadoras por los servicios de niñera virtual. Unos pocos gobiernos también otorgaron una licencia de emergencia habilitando a guarderías; esta habilitación, que se concedía teniendo en cuenta pautas de seguridad estrictas, facilitó el cuidado de los hijos de las trabajadoras esenciales durante la pandemia (McKinsey 2021c). Sin embargo, en todas las economías sigue habiendo cuestiones importantes en cuanto a la prestación y la disponibilidad de servicios de guardería de calidad.

La pandemia también ha afectado a las empresas de mujeres, sobre todo en las economías en desarrollo, restringiendo el acceso al capital financiero y a los dispositivos informáticos, ya que a menudo han tenido que compartírselos con los hijos para que cursaran la escolarización o los estudios. El acceso al capital y a herramientas como la banca móvil está relacionado con la presencia femenina en el mercado laboral (Madgavkar *et al.* 2020). En Kenia, las empresas con una gran proporción de personal femenino se han visto sumamente afectadas, y tienen un 18 por ciento menos de probabilidades de estar abiertas que las empresas con menor empleo femenino (Banco Mundial 2020).

Esta situación podría tener efectos a largo plazo para las mujeres; entre los principales cabe citar las posibilidades de ingresos futuros en el caso de aquellas que no pueden trabajar, y un aumento de la brecha salarial por razones de género en el de las que trabajan. En los estudios realizados en recesiones anteriores se observa que los trabajadores que pierden su empleo durante una recesión económica tienden a sufrir pérdidas de ingresos persistentes. Asimismo, las mujeres han actuado de “amortiguador” a nivel familiar: si el marido perdía el empleo, ella seguía trabajando o incluso aumentaba el volumen de trabajo, ayudando a estabilizar los ingresos familiares. Con frecuencia, ello ayudó a paliar las consecuencias en los ingresos

Recuadro 3 (continuación)

y el consumo. Durante la presente recesión, a medida que las mujeres pierdan su capacidad de absorber la crisis económica, es probable que la situación termine aumentando la vulnerabilidad de las mujeres y sus familias y reduzca aún más las oportunidades disponibles para ellas (Alon *et al.* 2020).

Efectos de la pandemia de Covid-19 en la redefinición de la naturaleza y el contenido de los puestos de trabajo

La pandemia ha afectado a los medios de vida de millones de personas en todo el mundo. La cuestión no es solo que millones de personas hayan perdido su empleo, sino que el tipo de empleos que surgen de la crisis son diferentes de los que se perdieron. Los empleos que se mantuvieron durante la pandemia están cambiando de naturaleza. Las personas poco calificadas y con bajos ingresos han sido las más afectadas por la situación, lo que plantea la preocupación por la desigualdad social y económica. También las PYME se han visto especialmente afectadas, y siguen siendo vulnerables a las perturbaciones que se avecinan.

Según una encuesta de panel⁶ realizada por PwC entre directores generales de empresas, los encuestados creen que los cambios hacia la colaboración a distancia, la automatización, los lugares de trabajo de baja densidad y la seguridad de la cadena de suministro tendrán un efecto duradero. Más de la mitad de los encuestados (el 54 por ciento) cree que la tendencia a abandonar el empleo convencional y a favorecer la economía colaborativa permanecerá (PwC 2020). McKinsey Global Institute realizó otra encuesta a 800 ejecutivos⁷, y los resultados fueron similares: un 70 por ciento de los ejecutivos indicaron que preveían utilizar más trabajadores temporales y contratistas en las obras que antes de la pandemia. La incertidumbre sobre la recuperación económica y la presión de los costos fueron algunas de las principales razones citadas para aumentar el número de contratistas (Lund *et al.* 2020). La tendencia señalada contrasta con lo que algunos trabajadores desean y necesitan (flexibilidad con seguridad laboral), en especial en medio de una emergencia sanitaria mundial y una recesión económica (PwC 2020).

Esta preferencia por los trabajadores temporales también se ha visto impulsada por el crecimiento del comercio electrónico y el sector del reparto a domicilio, que ha crecido entre dos y cinco veces más rápido con respecto a los niveles anteriores a la pandemia, y que no muestra signos de disminuir (Lund *et al.* 2021). El comercio electrónico y otras transacciones virtuales están en auge. En China, los puestos de trabajo en el comercio electrónico, el reparto a domicilio y las redes sociales aumentaron en más de 5,1 millones durante el primer semestre de 2020, impulsando el crecimiento de los puestos de trabajo en el reparto a domicilio, el transporte y los centros de almacenamiento (Lund *et al.* 2021). La tendencia es especialmente fuerte en los sectores de la hostelería, los servicios de comidas y el comercio minorista, lo que acelera el declive de los puestos de trabajo de baja remuneración en las tiendas físicas y los restaurantes, al tiempo que aumenta los puestos de trabajo en los centros de distribución y de reparto del último tramo (Lund *et al.* 2021). Estas tendencias coinciden con los pronósticos que sugieren que más de 100 millones de trabajadores de ocho países podrían tener que cambiar de ocupación para 2030, lo que supone un aumento del 12 por

6 Una encuesta de panel realizada entre directores generales por PwC en junio y julio de 2020, recogió las opiniones de 699 directores generales sobre los nuevos modelos empresariales y principales tendencias derivadas de la pandemia de COVID-19. Las personas encuestadas dirigían empresas privadas, empresas públicas, pequeñas empresas y empresas valoradas en más de 1000 millones de dólares de los Estados Unidos, y constituían una muestra representativa heterogénea de industrias, países y regiones.

7 La mitad de las personas encuestadas vivían en los Estados Unidos, y el resto trabajaba en Alemania, Australia, Canadá, China, España, Francia, India y el Reino Unido. Las personas encuestadas representaban a empresas de diferentes tamaños; una cuarta parte de las empresas tenía ingresos por valor de 1000 millones de los Estados Unidos, y el resto se dividía entre empresas con ingresos equivalentes a entre 1000 y 10.000 millones de dólares de los Estados Unidos, y empresas con ingresos superiores a 10.000 millones de dólares de los Estados Unidos.

ciento respecto al periodo anterior al inicio de la pandemia, y de hasta un 25 por ciento más que en las economías avanzadas. Los trabajadores sin título universitario, las mujeres, las minorías étnicas y los jóvenes pueden ser los más afectados. Según McKinsey Global Institute, para 2030 el porcentaje de empleo en ocupaciones con salarios bajos podría disminuir por primera vez, incluso cuando las ocupaciones con salarios altos en el sector sanitario y las profesiones de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM) sigan creciendo (Lund *et al.* 2021).

Para muchos directores generales, la necesidad de seguir atendiendo a los clientes y de reducir al mínimo la interrupción de las operaciones en medio de las limitaciones de mano de obra y recursos ha reforzado el valor de la digitalización y la automatización (PwC 2020). La pandemia aceleró la transformación digital de las empresas, que se vieron obligadas a implementar cambios tecnológicos en semanas en lo que en otras circunstancias habría llevado meses o años. Según una encuesta realizada a 800 ejecutivos de todo el mundo, el 85 por ciento de las empresas aceleró en cierta o en gran medida la implantación de tecnologías que permitieran la interacción y la colaboración de los empleados (por ejemplo, videoconferencias y uso compartido de archivos). Aproximadamente la mitad de los encuestados dio cuenta de una mayor digitalización de los canales con los clientes (comercio electrónico, aplicaciones móviles o *chatbots*), y el 35 por ciento, de una mayor digitalización de sus cadenas de suministro, por ejemplo, conectando a sus proveedores con plataformas digitales en la gestión de la cadena de suministro (Lund *et al.* 2020).

La implantación de la tecnología de automatización –incluida la robótica, los vehículos autónomos y los programas informáticos basados en la inteligencia artificial (IA)– también aumentó durante la pandemia. Las empresas han recurrido a la automatización y la IA como ayuda para sobrellevar las perturbaciones ocasionales por la pandemia, y probablemente aceleren su adopción en el futuro. El mayor interés por la automatización no solo refleja las presiones de costos de la desaceleración económica, sino también la capacidad de la tecnología para facilitar la interacción sin contacto en un momento de medidas de distanciamiento físico. La implementación de la automatización incluye el uso de robots en los almacenes para ayudar a cumplir con los pedidos en línea o para limpiar el espacio de las tiendas, los quioscos de autoservicio para los clientes y el uso de *chatbots* y herramientas de servicio al cliente basados en la IA. La investigación sobre el tema indica que en 2020 el 67 por ciento de los consumidores estaba utilizando tecnología de conversación basada en la IA para servicios al cliente, frente al 46 por ciento en 2019. Además, se prevé que el mercado mundial de *chatbots* pase de 2900 millones de dólares en 2020 a 10.500 millones de dólares en 2026, con una tasa compuesta de crecimiento anual (TCCA) del 23,5 por ciento durante el periodo de previsión. Entre los factores que contribuyen al crecimiento del mercado del *chatbot* figuran una creciente necesidad de atención al cliente 24 horas al día, 7 días a la semana, a un menor costo operativo, un mayor enfoque en la participación del cliente a través de varios canales, y los avances en la tecnología junto con la creciente demanda de operaciones de autoservicio por parte de los clientes, ofreciendo así una ventaja competitiva a las empresas (Markets y Markets 2021). Casi la mitad de los ejecutivos informaron de una adopción moderadamente acelerada de la automatización, y aproximadamente el 20 por ciento informó de un aumento significativo de la automatización. Si se analiza por países, destacan los Estados Unidos y la India, donde el 83 por ciento de los ejecutivos encuestados en los Estados Unidos y el 70 por ciento de los de la India dieron cuenta de una adopción más rápida de la automatización (Lund *et al.* 2020).

Los ejecutivos de todos los sectores han informado del aumento del uso de la automatización, pero la adopción ha sido mayor en las empresas de logística y distribución y en el sector financiero y tecnológico. El 88 por ciento de los ejecutivos de finanzas y seguros y el 76 por ciento de los ejecutivos de información y tecnología informaron de un aumento de la implementación de la automatización y la IA desde el comienzo de la pandemia (Lund *et al.* 2020). Estos sectores ya estaban a la cabeza de la digitalización y la automatización, y la

pandemia ha puesto de manifiesto las ventajas de la tecnología, como el pago y la banca digitales. En tal sentido, quizá una de las principales conclusiones sea que las empresas han sido capaces de adoptar nuevas tecnologías mucho más rápido de lo que se cría posible.

En general, la adopción y difusión de la automatización ha aumentado. No obstante, cabe señalar que el grado de adopción de la tecnología varía según las regiones.

En América Latina, por ejemplo, incluso antes de la pandemia la adopción de nuevas tecnologías había sido relativamente más lenta debido a la abundancia de mano de obra poco calificada y al alto nivel de informalidad. En países como Bolivia, Nicaragua, Paraguay y Perú, dos tercios de los trabajadores son informales. El empleo en la región está muy concentrado en trabajos de alto nivel de contacto que no pueden realizarse a distancia, un sector laboral que fue el más afectado durante la pandemia. Ello explica la razón de que la región haya experimentado mayores tasas de pérdida de empleo que otras regiones. En las economías desarrolladas, se prevé que la automatización y la digitalización creen nuevos puestos de trabajo en ocupaciones de alta calificación y que disminuya la demanda en trabajos de servicios menos calificados, como la hostelería, la alimentación y los servicios de conserjería. En América Latina, es probable que la situación sea diferente debido a los mismos factores que ya hicieron que la región fuera más vulnerable a la pérdida de empleos. En cambio, es probable que la pandemia deje reducciones salariales y un aumento del número de trabajadores poco calificados que buscan empleo. A su vez, se prevé que esta situación reducirá aún más los incentivos para que las empresas inviertan en automatización (Escobari y Yeyati 2020). Al diseñar políticas destinadas a solucionar algunos de los problemas que la pandemia ha impuesto a los mercados laborales, cabe tener en cuenta las diferencias entre regiones y países.

Un caso similar podría darse en los países asiáticos con un alto nivel de informalidad y migración.

La crisis de la COVID-19 ha cambiado significativamente la naturaleza de muchos puestos de trabajo, y los empleadores tratan de adaptarse mejor y beneficiarse de estos cambios. El aumento de la digitalización y la automatización, el giro hacia trabajadores temporales y hacia un modelo de trabajo híbrido podrían mejorar la productividad, reducir los costos y aumentar la resiliencia. Al mismo tiempo, persiste la preocupación por la desigualdad social y económica, especialmente respecto de los trabajadores poco calificados. La cuestión es cómo lograr que las empresas de todos los tamaños y de todas las zonas geográficas se beneficien de estas transformaciones, al tiempo que preparan a los trabajadores para las mismas, garantizando un futuro próspero para todos.

Recuadro 4. Efectos de la pandemia en las microempresas y pequeñas y medianas empresas, o “mipymes”

Debido a la pandemia, muchas empresas de todo el mundo experimentaron periodos de cierre. Lamentablemente, no todas volverán a abrir. Aunque la paralización de las actividades y la orden de permanecer en el domicilio afectó a empresas de todos los tamaños, las más pequeñas han sufrido los peores efectos.

Las mipymes –uno de los mayores generadores de empleo– tienden a estar más presentes en los sectores más afectados por la crisis.

El sector en el que opera una empresa es importante: muchas empresas de los sectores del turismo, la hostelería y el transporte se vieron perjudicadas por la crisis y muchas no sobrevivieron. Más allá de la naturaleza del sector, el tamaño de la

Recuadro 4 (continuación)

empresa también importa. Según las encuestas de empresas del Banco Mundial realizadas en 13 países, las PYME tenían un 8 por ciento más de probabilidades que las empresas más grandes de haber cerrado temporalmente debido a la COVID-19, en todos los países y sectores de su muestra (Adian *et al.* 2020). Los estudios realizados en Asia indican una mayor tasa de cierre de empresas pequeñas, dirigidas por mujeres y/o de sectores vulnerables (Brucal *et al.* 2021). Las estimaciones de América Latina apuntan al cierre de más de 2,7 millones de empresas formales, incluidas 2,6 millones de microempresas (CEPAL 2020). La investigación de ACT/EMP de la OIT arroja datos similares, ya que la proporción de empresas que consideran cerrar temporal o permanentemente es significativamente mayor para las pequeñas empresas y las microempresas (6 por ciento para las pequeñas empresas y 12 por ciento para las microempresas) en comparación con las medianas empresas y las grandes empresas, 3 por ciento y 2 por ciento, respectivamente (OIT 2020d).

Las empresas más pequeñas eran más susceptibles a las perturbaciones de la oferta y la demanda y a la incertidumbre. También tenían más probabilidades de ser objeto de más restricciones financieras que las empresas más grandes, incluso en las economías avanzadas. En los Estados Unidos, el 50 por ciento de las pequeñas empresas disponían de menos de 15 días de gastos de explotación en efectivo de reserva, e incluso las PYME sanas tenían menos de dos meses de reservas de efectivo (Adian *et al.* 2020). La OCDE también detectó el riesgo de que las PYME, por lo demás solventes, quebraran durante la vigencia de las medidas de contención de la pandemia (OCDE 2020c). La situación era aún más grave en las regiones no pertenecientes a la OCDE. Un estudio del Banco Mundial indica que el 10º percentil inferior de las empresas de Côte d'Ivoire solo podía cubrir 14 días de liquidez, mientras que el 10º percentil superior podía cubrir hasta 112 días de gastos. Asimismo, en Kenya, Senegal y Tanzania, el 10º percentil inferior de las empresas podía cubrir cero días, mientras que el 10º percentil superior podía cubrir aproximadamente un año de costos (Adian *et al.* 2020).

A pesar de la gran cantidad de recursos destinados a ayudar a las empresas, estos no parecían llegar a las PYME. Según una encuesta realizada a más de 120.000 empresas de 60 países, solo una de cada diez empresas encuestadas en las economías de ingreso bajo había recibido algún tipo de ayuda pública, en comparación con la mitad de las empresas de los países de ingreso alto (Banco Mundial 2021b). También se observaban disparidades sustanciales según el tamaño de la empresa, ya que la probabilidad de acceder a las ayudas públicas oscilaba entre el 25 por ciento en el caso de las microempresas y el 43 por ciento en el de las grandes empresas (Banco Mundial 2021b). Esto significaba que las empresas más afectadas por la pandemia –en particular las pequeñas empresas de los países más pobres– eran también las que tenían menos probabilidades de recibir ayuda gubernamental. Además, el apoyo crediticio no pareció ser eficaz para aliviar las limitaciones de efectivo de las PYME ni para fomentar la reapertura de las pequeñas empresas. Ello podría deberse a las dificultades para acceder a los préstamos orientados a la aplicación de una política y a la mala asignación del crédito (Chen *et al.* 2020). Un modo de facilitar más información sobre los programas de ayuda es dirigir su difusión a las empresas que se han visto afectadas.

Las PYME siguen siendo una importante fuente de empleo y prosperidad económica para millones de comunidades en todo el mundo. Apoyar su recuperación, e introducir cambios que ayuden a abordar algunos de los obstáculos estructurales a los que se enfrentan, podría ayudarlas a convertirse en un motor de recuperación económica sostenida.

El desarrollo de las calificaciones: prioridad absoluta para los empleadores

Las dificultades en torno al nivel de calificación, que ya eran un problema importante antes de la pandemia, siguen siendo una prioridad para las empresas. Según una encuesta mundial realizada antes de la crisis, el 87 por ciento de los ejecutivos sufría el déficit de competencias de los trabajadores o lo anticipaban para unos años después (McKinsey 2021a). La pandemia intensificó rápidamente la necesidad de las empresas de contar con nuevas competencias en su plantilla. En una encuesta mundial realizada por PwC a directores ejecutivos en 2020, tres cuartas partes de los encuestados afirmaron que las dificultades para encontrar las calificaciones adecuadas era una amenaza para sus empresas (PwC 2020).

La brusca transición al trabajo a distancia y el rápido aumento de la digitalización se han traducido en nuevas exigencias para los trabajadores y, por lo tanto, en la necesidad de contar con diferentes competencias que complementen la forma de trabajar, y en nuevas prioridades para las empresas. Los trabajadores de todos los sectores se han visto obligados a adaptarse rápidamente a unas condiciones que cambian con rapidez, mientras que las empresas han tenido que aprender rápidamente a adaptar mejor a los trabajadores a las nuevas funciones y actividades. La situación también supuso que los directivos tuvieran que aprender a dirigir equipos de forma virtual manteniendo la cohesión.

Los rápidos niveles de digitalización y automatización, destinados en su mayoría a reducir la interacción física, cambiaron la forma en que se realizaban muchos de estos trabajos. Dentro del sistema sanitario del Reino Unido, el sector vio cómo se producían años de cambios digitales en cuestión de semanas. En 2019, menos del 1 por ciento de las citas médicas se realizaban a distancia (ya sea por teléfono o por videoconferencia), y la gran mayoría de ellas se realizaban en persona. Durante la pandemia, los médicos realizaron el 100 por ciento de las consultas iniciales a distancia, y solo el 7 por ciento de esas consultas pasaron a ser presenciales. Los médicos tuvieron que adaptarse rápidamente al nuevo reto y aprender a diagnosticar con eficacia y seguridad mientras trabajaban a distancia (Agrawal *et al.* 2020).

A medida que los trabajadores van regresando al lugar de trabajo, se constata la necesidad de que las organizaciones reconviertan y actualicen la plantilla de trabajadores para obtener resultados en una era pospandémica (Agrawal *et al.* 2020). Según el informe *The Future of Jobs Report 2020*, del Foro Económico Mundial, las empresas estimaron que, para 2024, alrededor del 40 por ciento de los trabajadores necesitarán hasta seis meses para la reconversión laboral, y el 94 por ciento de los líderes empresariales informaron de que esperan que los empleados adquieran nuevas competencias en el trabajo, lo que supone un fuerte aumento respecto al 65 por ciento de 2018 (Foro Económico Mundial 2020). De una encuesta de McKinsey se infiere que la mayoría de las empresas se centran en la reconversión en lugar de emplear, contratar o redistribuir a los empleados. Los encuestados indicaron que el desarrollo de las calificaciones es la mejor manera de cerrar los déficits de competencias, y que desde que había comenzado la pandemia habían redoblado sus esfuerzos para reconvertir o mejorar el nivel de calificación de los empleados. De hecho, el 69 por ciento de los encuestados afirmó que sus organizaciones realizaban más actividades de capacitación que antes de la pandemia (McKinsey 2021b).

Como estrategia para combatir la escasez de competencias los ejecutivos también están redistribuyendo a los trabajadores competentes en nuevas funciones. El 46 por ciento de los encuestados mencionó un aumento de la redistribución –que también requiere el desarrollo de competencias– como intervención clave para solucionar el déficit de competencias. En general, más de la mitad indicó que su empresa aumentaría el gasto en aprendizaje y desarrollo de las calificaciones en el año siguiente (McKinsey 2021b).

La pandemia también ha provocado cambios significativos en las industrias y en los hábitos de consumo, que requerirán esfuerzos a gran escala para reconvertir a los trabajadores. Como los consumidores van decantándose por el comercio electrónico, las empresas tuvieron que captar, formar y contratar rápidamente a trabajadores para atender a la demanda. En los Estados Unidos, sectores tales como la venta de comestibles contrataron entre dos y tres millones de trabajadores adicionales (Agrawal *et al.* 2020). Dada la alteración de las cadenas mundiales de suministro, el abastecimiento y la producción están acercándose al consumidor final. Se prevé que esto provoque una reestructuración de las cadenas de suministro y un cambio en la demanda de competencias (McKinsey 2021a).

Muchos empleadores están ideando estrategias de trabajo híbrido a distancia a largo plazo. En tal sentido, será preciso un análisis minucioso para determinar qué actividades pueden realizarse a distancia sin pérdida de productividad, e idear un enfoque intencionado para los equipos de trabajadores cuando están a distancia y cuando están juntos en las instalaciones de la empresa. Otra medida posible es modificar las prácticas de contratación, centrándose en las competencias más que en los títulos académicos. Ello puede ampliar el conjunto de candidatos disponibles y aumentar la diversidad para las empresas, al tiempo que ayuda a facilitar las amplias transiciones de la fuerza de trabajo que se producirán en todos los países (Lund *et al.* 2021). Por otro lado, otras empresas podrían ampliar su recurso a la contratación contingente y por contrato o ampliar sus alianzas con organizaciones a fin de “alquilar” empleados durante periodos de tiempo breve, atendiendo así a las necesidades de competencias (Kropp 2021). Las plataformas digitales han desempeñado un papel importante ayudando a cubrir la demanda de competencias. Mientras tanto, el trabajo a distancia para todos los empleados sitúa a los autónomos remotos y en línea en un plano de mayor igualdad con los empleados a tiempo completo (Sneider *et al.* 2020).

El trabajo a distancia permite a las empresas acceder a una reserva mundial de trabajadores competentes, facilitando algunas demandas de competencias primordiales (Agrawal *et al.* 2020).

Los empleadores también se están dando cuenta de que escasean los nuevos conjuntos de competencias buscadas, como las relativas a la venta digital en los departamentos de ventas del campo del comercio interempresarial, las técnicas de gestión basadas en la productividad en un momento en que esta es más difícil de medir, y otras. El nivel de calificación sigue siendo deficitario, y las competencias digitales básicas se han convertido en una prioridad para los empleadores desde que comenzó la pandemia.

Las principales competencias que los empleadores prevén que seguirán siendo demandadas incluyen el pensamiento crítico y el análisis, así como la resolución de problemas, y las de autogestión, como el aprendizaje activo, la resiliencia, la tolerancia al estrés y la flexibilidad (Foro Económico Mundial 2020). Las empresas también han informado de una mayor atención al desarrollo de aptitudes sociales y emocionales (como la empatía, la adaptabilidad y el liderazgo), así como de competencias cognitivas avanzadas (como la gestión de proyectos y las competencias cuantitativas) (McKinley 2021b). Los bancos de consumo, por ejemplo, tuvieron que formar a sus empleados para que desarrollaran la empatía mientras ayudaban a los clientes a utilizar las nuevas herramientas y servicios digitales (Agrawal *et al.* 2020).

La pandemia alteró no solo el tipo de competencias que necesitaban los empleadores, sino también la forma en que las impartían a los empleados. Aceleró la adopción y el uso de herramientas didácticas digitales, y ofreció a las organizaciones la posibilidad de ampliar los esfuerzos de manera rentable (Agrawal *et al.* 2020).

Recuadro 5. Efectos de la pandemia en el empleo juvenil

A nivel mundial, la pandemia ha afectado a los trabajadores jóvenes más que a otros grupos de edad, pues hay 178 millones de trabajadores jóvenes en todo el mundo que trabajaban en sectores muy afectados al inicio la pandemia (OIT 2021a, octava edición). La OIT estima que uno de cada seis jóvenes ha dejado de trabajar a causa de la pandemia (DAES 2020). En todo el mundo, el empleo juvenil se redujo en un 8,7 por ciento en comparación con un descenso del empleo de los adultos del 3,7 por ciento. Las cifras ilustran las graves consecuencias que la pandemia ha tenido para este grupo (Fleming 2021).

Los jóvenes predominan en empleos con diversas fórmulas de contratación, como el trabajo temporal o a tiempo parcial, y ello aumenta su riesgo de perder ingresos y trabajo (OCDE 2020b). A nivel mundial, el 77 por ciento de los trabajadores jóvenes son trabajadores informales; en África, el empleo informal juvenil alcanza el 93,4 por ciento (OIT 2020a). En los sectores más afectados por la pandemia, como la hostelería y el turismo, el transporte y los servicios de alimentación, el porcentaje de jóvenes es sumamente elevado, en especial en las economías en desarrollo. Las empresas medianas y pequeñas también emplean una mayor proporción de personas jóvenes, y son las que han experimentado más contratiempos durante la pandemia. Asimismo, los jóvenes, especialmente las mujeres, suelen trabajar de manera informal; cuando es el caso, y/o cuando poseen un pequeño emprendimiento, suelen no poder beneficiarse de los programas de ayuda y otros recursos de la red de seguridad.

Las crisis económicas anteriores también han demostrado que los jóvenes tienden a ser los más perjudicados, pues suelen ser los últimos en ser contratados y los primeros en ser despedidos. Otro efecto sobre este grupo ha sido la pérdida de muchas oportunidades de trabajo y aprendizaje, un factor importante para ayudar a suavizar la transición de los estudios al trabajo. La pandemia también ha reducido significativamente el acceso de los jóvenes a un trabajo decente, lo que a largo plazo puede conllevar otras consecuencias, entre otras cosas un salario más bajo, más desocupación y el deterioro de los niveles de salud en general (McQuaid 2017). Las investigaciones realizadas sobre el tema indican que, para los trabajadores jóvenes, un mes de desempleo a la edad de 18-20 años podría causar una pérdida permanente de ingresos del 2 por ciento en el futuro (De Fraja *et al.* 2017). Además, el desempleo de larga duración determina peores perspectivas laborales en general, un desarrollo profesional más limitado e ingresos más bajos.

Todo ello podría añadir obstáculos y dificultades en el mercado laboral a las que ya encuentran estas personas. Los jóvenes del mundo están sufriendo su segunda gran crisis financiera en un decenio, lo cual –sumado a la degradación del medio ambiente, el aumento de la desigualdad y los cambios en la naturaleza del trabajo– plantea un grave problema en términos de instrucción, perspectivas económicas y salud mental. En la actualidad, los jóvenes están más expuestos a la desocupación, la inestabilidad profesional y las escasas oportunidades de promoción. Esto puede traducirse en un menor acceso a las prestaciones de seguridad social, a la protección del empleo y a las oportunidades de reconversión.

Más importante aún, la limitación de las oportunidades de empleo para los jóvenes también compromete su capacidad para crear capital económico y desarrollar la movilidad social (Foro Económico Mundial 2021). En combinación con un acceso limitado a los activos financieros, ello aumenta la probabilidad de que estas personas queden sumidas en la pobreza ante cualquier interrupción o disminución repentina de los ingresos, y aumenta el riesgo de que la situación se transmita en cascada a sus hijos (y de que se borren decenios de progreso general contra la pobreza).

El espacio de trabajo

Efectos de la pandemia en la reconfiguración del espacio de trabajo

La cuestión de cómo se define el espacio de trabajo sigue siendo una cuestión primordial. Más que una simple ubicación y parte de una estrategia empresarial, es un factor importante para atraer y retener a los trabajadores competentes (Florida 2020). Por ello, a medida que se relajan las restricciones y se reabren los centros de trabajo, algunas organizaciones prevén una agresiva optimización de los espacios de trabajo. Algunas empresas muestran gran interés por una plantilla híbrida y flexible, en todo caso, su configuración dependerá en gran medida de cada empresa, del sector y del contexto general. Al mismo tiempo, la transición hacia un modelo de trabajo híbrido plantea importantes cuestiones a las empresas. Una de ellas es decidir el papel del propio espacio de trabajo, que desde siempre ha sido el núcleo de creación de la cultura empresarial y del sentimiento de pertenencia. Las empresas tendrán que tomar decisiones sobre asuntos que van desde la propiedad de bienes inmuebles (¿necesitamos este edificio, oficina o planta?) hasta el diseño del lugar de trabajo (¿cuánto espacio hay entre las mesas? ¿son seguros los almacenes?), pasando por el papel de la gestión de las instalaciones (¿necesitamos más personal de gestión de las instalaciones? ¿funciona?). La vuelta al espacio de trabajo no es una mera cuestión de abrir una puerta, el hecho se enmarca en una reconsideración mayor y sistemática de lo que aportan exactamente las oficinas a la organización (Lund *et al.* 2021).

A medida que los trabajadores van regresando al espacio de trabajo, las organizaciones deben garantizar la aplicación de las normas de seguridad. Según una encuesta mundial de 2021, a corto plazo, en el 70 por ciento de los casos, los ejecutivos preveían reconfigurar el espacio de trabajo de las sedes centrales, frente al 54 por ciento en el de las unidades regionales y/o locales. Además, el 30 por ciento de las sedes centrales a medio plazo se planteaba rescindir anticipadamente los contratos de alquiler vigentes, frente al 14 por ciento de las unidades regionales y/o locales. A más largo plazo, el 55 por ciento de las sedes centrales tenía previsto reducirse y cambiar de locales a otros menos costosos, una medida que solo mencionaron el 28 por ciento de los encuestados de las empresas (Bernauer *et al.* 2021). Algunos estudios predijeron que un resultado probable de la reconfiguración seguiría un modelo radial (en inglés, "hub and spokes"), más distribuido en cuanto a la ubicación de la estructura, con las principales instalaciones de la sede en un centro urbano, rodeadas de complejos satélites para dar servicio a los trabajadores remotos (Florida 2020).

También habrá que rediseñar los lugares de trabajo dando más relevancia a la distancia física y las medidas de control de las aglomeraciones, lo que probablemente sea un proceso continuo, ya que la normativa sigue cambiando en el tiempo. Las empresas que operan en varios países se enfrentarán a la dificultad añadida de cumplir con varios conjuntos de normas. McKinsey creó un marco de seis tipos de entornos de trabajo basados en la proximidad de la exposición (la proximidad y el tiempo de interacción presencial de las personas) y el grado de exposición (el número de personas con las que suele encontrarse un individuo en una jornada laboral típica), e ideó una serie de medidas para que las empresas las tuvieran en cuenta. Reconoció que algunas empresas pueden operar en más de uno de estos entornos de trabajo. Por ejemplo, una cadena minorista tiene tiendas, pero también puede tener almacenes y ofrecer servicios de entrega. Las empresas deben adaptar las medidas de seguridad a los entornos específicos en los que operan (Rivera *et al.* 2020). Entre dichas medidas cabe citar las pruebas a escala, la evaluación de los síntomas, los controles de temperatura, los protocolos de limpieza, el escalonamiento de la entrada y la salida, el suministro de equipos de protección, la mejora de los protocolos de higiene, el rediseño del espacio de trabajo, el trabajo en equipos cerrados, el rastreo de contactos y las políticas de reincorporación al trabajo (McKinsey 2021c). McKinsey también destacó la importancia de las

consideraciones sobre la circulación de aire y proporcionó orientaciones sobre cómo diseñar e implementar experiencias sin contacto para clientes y empleados por sector (McKinsey 2020). Cabe reiterar que los pasos que se den en buena medida dependerán de la empresa, el espacio, el sector y el contexto general en el que operen.

Este tema también pone de manifiesto la importancia que tiene para los empleadores la salud y la seguridad de los trabajadores. Cuando se les preguntó sobre la contratación de más personal para funciones de salud y seguridad, el 83 por ciento de los ejecutivos afirmó que lo haría, y el 73 por ciento dijo que preveía contratar a más personas que gestionaran el distanciamiento físico y el saneamiento en las instalaciones. A medida que los lugares de trabajo continúen su rediseño, es más probable que las empresas añadan nuevas funciones en la gestión de las instalaciones que abarquen el manejo de aspectos tales como las estaciones de temperatura y la ventilación, y para gestionar la circulación de personas. El aumento del espacio entre los puestos de trabajo y las zonas de trabajo designadas también podría requerir ujieres que velen por el cumplimiento de las normas y reglamentos del lugar de trabajo (Lund *et al.* 2020). Además, este es un ámbito en el que la automatización es útil para garantizar la salud y la seguridad de su personal. La robótica se utiliza cada vez más para la limpieza de suelos, ventanas y conductos, y algunos robots también pueden desinfectar superficies.

El aumento del uso de servicios automatizados en el espacio de trabajo también requerirá trabajadores con conocimientos en la materia. Varias grandes empresas ya han puesto en marcha la readaptación profesional de los empleados que corren el riesgo de perder el puesto de trabajo, impartiendo nuevas competencias que complementen la automatización. Ello ayuda a conseguir que las empresas tengan acceso a las competencias que necesitan y, al mismo tiempo, supone un ahorro considerable, ya que la reconversión suele ser menos costosa que el despido (Lund *et al.* 2020).

Nuevas políticas sobre vacunación: cuestiones y dificultades para los empleadores

Este tema también pone de relieve la importancia que reviste para los empleadores la salud y la seguridad de los trabajadores. El proceso de vacunación, que va extendiéndose por todo el mundo a diferentes ritmos, ofrece al empleador la posibilidad de que los trabajadores vuelvan al lugar de trabajo con mayor protección y, en última instancia, de reevaluar el distanciamiento físico y otras medidas de seguridad. Sin embargo, las normas al respecto conllevan muchas consideraciones logísticas y éticas, y plantean una serie de aspectos nuevos que los empleadores deben evaluar con cuidado.

Con la puesta en marcha de los programas de vacunación, surge el interrogante del papel de las empresas en la promoción de la inmunización entre sus empleados. Los empleadores siguen estando en primera línea de la respuesta a la pandemia, y la evolución reciente de los programas de vacunación los ha alcanzado en medio del debate entre los llamamientos a exigir la vacunación en el lugar de trabajo y la reivindicación de respetar la privacidad y dejar la decisión en manos de cada quien. Además, la desigualdad en materia de vacunas en las economías en desarrollo y el aumento de las dudas sobre las mismas complican aún más el escenario (OIE 2021a).

Los debates sobre el papel de las empresas en los programas de vacunación se han centrado en gran medida en las economías desarrolladas, donde dichos programas están ampliamente disponibles. Lamentablemente, la disponibilidad de vacunas en las economías en desarrollo sigue siendo limitada y, mientras que el 48,7 por ciento de la población mundial ha recibido al menos una dosis de la vacuna contra la COVID-19, en los países de ingreso bajo, este porcentaje se reduce a solo el 3,1 por ciento de la población (Our World in Data 2021).

Las disparidades en cuanto a la posibilidad de vacunarse entre regiones son muy marcadas. América del Sur, que tiene el 5 por ciento de la población mundial, representa una cuarta parte de todas las muertes por COVID-19 (Malta *et al.* 2021). Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el 75 por ciento de la población de América Latina y el Caribe aún no está vacunada con la pauta completa. Mientras que las tasas de cobertura de vacunación son de dos dígitos en algunos países, en algunos países de América Central la cobertura todavía es de un solo dígito. En el Caribe, Puerto Rico y Santa Lucía se han notificado tasas elevadas de nuevas infecciones, mientras que Jamaica está experimentando la tasa de mortalidad por COVID-19 más alta de su historia (OPS 2021). En África, los expertos pronostican que la mayor parte de los países no logrará la vacunación generalizada hasta 2023; en cambio para los Estados Unidos se prevé que consiga ese objetivo este año. Según los datos disponibles en el momento de redactar este informe, menos del 2 por ciento de los más de 1000 millones de habitantes de África están vacunados con la pauta completa (Brookings 2021a). El continente sigue enfrentándose a una serie de problemas, como el suministro, los costos, las infraestructuras deficientes y la falta de instalaciones de almacenamiento, todo lo cual complica aún más la situación (Brookings 2021b).

Los empleadores han aplicado diferentes estrategias para abordar la cuestión, con resultados sumamente disímiles entre las regiones. Mientras que en los Estados Unidos los empleadores pueden decretar la obligatoriedad de vacunarse para mitigar el riesgo en el lugar de trabajo (sujeto a excepciones), en la mayor parte de Asia y Sudamérica actualmente no existen disposiciones legales al respecto. En Europa, a excepción de Francia, Italia y el Reino Unido (véase más adelante), es poco probable que la vacunación obligatoria se considere una política de salud y seguridad razonable (OIE 2021a). Ahora bien, cabe señalar que no existe ninguna norma laboral internacional que aborde directamente la cuestión de la vacunación obligatoria como condición para trabajar. La base jurídica de tales medidas sigue dependiendo en buena medida del marco normativo de cada país.

En una encuesta reciente de empleadores en los Estados Unidos, el 14 por ciento de los 372 encuestados exigía (o planeaba exigir) que todos los empleados que volvieran al lugar de trabajo estuvieran vacunados, y otro 15 por ciento exigiría la vacunación para determinadas funciones laborales, como los viajes de negocios o el contacto con los clientes. Se trataba de un marcado aumento con respecto a una encuesta realizada tres meses antes, en la que solo el 3 por ciento de los encuestados tenía previsto exigir la vacunación a sus empleados y solo el 8 por ciento se lo estaba planteando (Umland 2021). Tyson Foods, que emplea a 120.000 personas en sus mataderos y plantas avícolas de todo Estados Unidos, comunicó a sus empleados que tendrían que vacunarse antes del 1º de noviembre de 2021 como "condición de empleo". Del mismo modo, Microsoft, que emplea a unas 100.000 personas en los Estados Unidos, ha hecho saber que exigirá el certificado de vacunación a todos los empleados, proveedores e invitados para acceder a sus oficinas. En el caso de Disney, la orden incluye a todos los trabajadores pagados por hora y sin afiliación sindical que trabajan en sus instalaciones (Corkery *et al.* 2021).

En los Estados Unidos, imponer el requisito de vacunarse es legal, pero el asunto plantea inconvenientes jurídicos, administrativos y de cumplimiento. También se corre el riesgo de alienar a los trabajadores, una preocupación especial para las empresas debido a la escasez de trabajadores existente. Aunque los empleadores han intentado realizar campañas de comunicación, ofrecer incentivos en metálico y conceder tiempo libre para animar a los trabajadores a vacunarse, estas políticas no han conseguido aumentar las tasas de vacunación de forma significativa. Según Mercer, el 10 por ciento de los empleadores que respondieron a la encuesta dijeron que ofrecían a los empleados dinero en efectivo o una tarjeta de regalo como incentivo para vacunarse; el 16 por ciento ofrecía tiempo libre adicional (Umland 2021).

Con la variante Delta, que aumenta el número de casos y hospitalizaciones, las empresas empiezan a pensar en alternativas a la obligación de vacunarse. Los recargos por cobertura

sanitaria son una alternativa. Delta Airlines fue el primer gran empleador estadounidense en adoptar esta política. La compañía anunció recientemente que, a partir de noviembre de 2021, los empleados que no se hubieran vacunado tendrían que pagar un suplemento de 200 dólares al mes para permanecer en el plan de salud de la empresa. Si bien el 75 por ciento de los empleados de Delta y el 80 por ciento de sus pilotos estaban vacunados con la pauta completa, los datos de la compañía indicaban que los empleados que habían sido hospitalizados recientemente con COVID-19 aún no estaban totalmente vacunados, y las hospitalizaciones le costaron a la compañía unos 50.000 dólares. Al igual que la mayoría de las grandes empresas de los Estados Unidos, Delta asegura a sus propios trabajadores y paga directamente los costos sanitarios (Corkery *et al.* 2021). La lógica que subyace a un recargo por cobertura sanitaria es similar a la del recargo por consumo de tabaco. Si un empleado no vacunado contrae el Coronavirus, los costos de los pedidos de reembolso son más elevados, lo que repercute en los resultados de la empresa, y también pueden conllevar el aumento de las cotizaciones futuras de otros empleados. Más allá de la seguridad en el lugar de trabajo, el aumento de las tasas de vacunación tiene beneficios para la salud pública en general. El recargo pretende animar a los empleados a cambiar su comportamiento de forma voluntaria. Con todo, sigue habiendo dudas sobre si producirá un aumento de las tasas de vacunación, y cuál será su efecto en los trabajadores con salarios más bajos y en los que renuncien a la cobertura (Symons 2021).

Otros empleadores, entre ellos Walmart, Lyft y Uber, han decidido aplicar una estrategia menos estricta, exigiendo vacunas a los trabajadores de oficina pero no a los de primera línea. Ello crea una nueva división entre los trabajadores de cuello blanco y los que tienen una interacción directa con los clientes, que en general han demostrado ser más reacios a vacunarse (Corkery *et al.* 2021).

A pesar de la presión para que los empleadores hagan vacunar a los trabajadores, en el momento de redactarse este documento, la mayoría de las empresas de los Estados Unidos, incluidas algunas de las que más emplean en el sector privado, no habían decidido declarar obligatoria la vacunación. Las empresas que ya están experimentando una escasez de trabajadores, temen que imponer dicho requisito agrave la escasez. Los sindicatos de trabajadores de los Estados Unidos se han mostrado reacios a apoyar la orden de vacunación, alegando que les preocupan los posibles efectos secundarios para la salud y la interferencia en lo que se considera una opción de salud personal (Corkery *et al.* 2021).

La seguridad en el lugar de trabajo sigue siendo una preocupación fundamental para los empleadores, que se vuelve aún más compleja cuando se trata de una población mixta de empleados vacunados y sin vacunar. En estas circunstancias, a algunos empleados les preocupa entrar en contacto diario con compañeros de trabajo no vacunados, mientras que a otros les preocupa ser juzgados por su elección o imposibilidad de vacunarse. Dado que algunos centros de trabajo están incrementando las restricciones para los empleados sin vacunar (como someterse a pruebas semanales a su cargo o llevar una mascarilla en todo momento), la carga de la vigilancia recae en los empleadores. Según una encuesta realizada por Mercer, aunque la mayor parte de los empleadores exigirían mascarillas en el lugar de trabajo, el 36 por ciento solo exigiría que los no vacunados la utilizaran. Aproximadamente la mitad de los encuestados, el 54 por ciento, dijo que seguía aplicando medidas de distanciamiento físico, y el 35 por ciento seguía limitando el número de empleados en el lugar de trabajo (Umland 2021).

Los empleadores de los Estados Unidos se debaten con las estrategias sobre cómo restablecer las operaciones y hacer que los trabajadores vuelvan al lugar de trabajo, al tiempo que asumen los inconvenientes de lidiar con objetivos contradictorios: preservar la seguridad de los empleados; retener al personal durante un periodo de alta rotación; y mostrar a los clientes que se toman en serio la pandemia (Corkery *et al.* 2021).

Recuadro 6. Business Partners to CONVINCE: Vacunación para un planeta sano

Dado su amplio alcance y el alto nivel de confianza que los empleados depositan en el empleador, el sector privado puede desempeñar un papel fundamental a la hora de evacuar dudas sobre las vacunas. A partir de esta idea, la institución United States Council for International Business (USCIB), la Fundación USCIB y Business Partners for Sustainable Development (BPSD) fundaron Business Partners to CONVINCE, una iniciativa global de comunicación y educación para promover la aceptación de la vacuna contra la COVID-19 entre los empleadores y empleados del sector privado. Business Partners to CONVINCE (cuya sigla en inglés adopta las iniciales de los términos “información, comunicación y compromiso con la nueva vacuna contra la COVID-19”) pretende crear un movimiento mundial de empresas de todos los tamaños que fomente la aceptación de la inmunización entre sus trabajadores, evacuando dudas sobre la vacuna a partir de información empírica, confianza y capacidad para eliminar los posibles obstáculos con acciones concretas. La iniciativa es la rama del sector privado de la iniciativa mundial y multisectorial CONVINCE, que promueve el conocimiento acerca de las vacunas y su aceptación (Business Partners to CONVINCE 2021).

En Europa, la situación ha sido bastante diferente. En la mayoría de los casos la obligatoriedad de vacunarse rige principalmente para los trabajadores de la salud y la asistencia domiciliaria. En marzo de 2021, las autoridades italianas implantaron el requisito de que todos los trabajadores de la salud, incluidos los farmacéuticos, se vacunaran antes de tratar con los pacientes/el público. Los trabajadores que se nieguen a vacunarse se enfrentan a una suspensión sin sueldo durante el resto del año. La norma fue implantada por el Gobierno italiano tras constatarse la existencia de infecciones hospitalarias relacionadas con miembros del personal sin vacunar, y su objetivo era frenar el movimiento antivacunas (Stokel-Walker 2021). Italia también es el primer país de Europa que exige a todos los empleados que demuestren que se han vacunado contra la COVID-19, que se han recuperado de la infección o que recientemente se han sometido a una prueba de detección del virus con resultado negativo. Todo trabajador que en el plazo de cinco días no presentara un certificado sanitario válido en relación con la COVID-19 sería suspendido sin goce de sueldo, aunque no despedido. Los que no estaban vacunados también podrían ser multados con hasta 1500 euros (*Euronews* 2021). En el Reino Unido, el Gobierno declaró obligatoria, con efecto a noviembre de 2021, la vacunación contra el COVID-19 para el personal de enfermería y de cuidados personales en las residencias de ancianos, y está estudiando la posibilidad de ampliar la norma a quienes trabajan en hospitales (CIPD 2021). Francia y Grecia han implantado requisitos similares para el personal sanitario, los empleados de residencias y los que trabajan con pacientes vulnerables y frágiles (Wise 2021). Sin embargo, la gestión de las normas requiere tacto para evitar posibles reacciones. Otros estudios conexos indica que la presión de los jefes tiene un efecto negativo en la probabilidad de que los trabajadores sanitarios se vacunen (Bell *et al.* 2021).

Gracias al bajo nivel de indecisión sobre las vacunas en el país, una amplia mayoría de los empleadores del Reino Unido ha logrado evitar la imposición de requisitos de vacunación. Muchas empresas han decidido no implicarse en lo que consideran una cuestión de elección personal. Otras, dado que los trabajadores de las oficinas todavía no han regresado al lugar de trabajo, han postergado la aplicación del requisito. Unas pocas empresas, entre ellas Pimlico Plumbers, adoptaron el criterio de “sin vacuna = sin trabajo” (en inglés, “no jab, no job”); Bloomsbury Publishing dijo a sus empleados del Reino Unido que para poder volver a la oficina debían vacunarse con la pauta completa. Ahora bien, las empresas que quieran implantar este tipo de requisito tendrán que considerar cuidadosamente si están haciendo

una petición razonable, o si podrían enfrentarse a acusaciones de discriminación y despido improcedente (*Guardian* 2021).

A diferencia de los Estados Unidos, los empleadores en Europa no pueden hacer de la vacunación una condición para el empleo, y las leyes relativas a la privacidad del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) limitan el acceso de los empleadores a la información personal relacionada con la vacunación. Sin embargo, a medida que la pandemia, con sus múltiples variantes, sigue haciendo estragos en todos los países, los empleadores son cada vez más flexibles a la hora de solicitar pruebas de vacunación o resultados de la prueba de detección del Coronavirus, en especial entre los que pertenecen a sectores de alto riesgo. Cada vez más, los empleadores de los países de la Unión Europea y del Reino Unido animan a los empleados a vacunarse y contribuyen a crear conciencia sobre el efecto de la inmunización en la seguridad laboral (*Jones Day* 2021).

Canadá tiene un historial de jurisprudencia relativo a la gripe que puede ser pertinente, pues algunos empleados de la sanidad y sindicatos de personal sanitario han presentado demandas contra entidades como hospitales que han impuesto la vacunación. No hay un paralelismo exacto con la situación de la COVID-19, dado que las tasas y los mecanismos de transmisión son diferentes, las mascarillas no han desempeñado un papel importante en órdenes anteriores de los empleadores relacionadas con la gripe, y la vacuna contra la gripe debe administrarse todos los años, mientras que hasta la fecha casi no se ha debatido ni se han administrado las vacunas de refuerzo de la COVID-19 en ningún calendario prescrito. Sin embargo, en virtud de la Carta de Derechos y Libertades del Canadá, los empleadores tienen mucha más libertad individualmente que las entidades gubernamentales para obligar a sus empleados a llevar mascarillas o vacunarse. Sin embargo, no son totalmente libres de establecer y hacer cumplir las normas a su antojo, ya que en casos anteriores se ha dictaminado que los empleadores no pueden ejercer una fuerza unilateral e irracional e ignorar el derecho a la intimidad de los empleados (*Flood et al.* 2021).

Otros países van más allá. Turkmenistán fue el primer país en exigir por ley la vacunación de todos los residentes mayores de 18 años (*Reuters* 2021). El Reino de Arabia Saudita ha puesto en marcha una política de “sin vacuna = sin trabajo”, en la que el Gobierno estipula que los empleados de los sectores público, privado y sin ánimo de lucro deben vacunarse antes de volver al trabajo. En Rusia, tras un aumento de los casos, el alcalde de Moscú ordenó que las personas con trabajos de cara al público se vacunaran. En el marco de la orden, se controló a las empresas para que cumplieran con la normativa; de no hacerlo, se exponían a una multa (*Stokel-Walker* 2021).

En la región de Asia y el Pacífico, muchos países tuvieron dificultades, al principio, para poner en marcha sus programas de vacunación. Sin embargo, en el momento de redactar este informe, la evolución era muy rápida y había avances significativos en cuanto a las tasas de vacunación, a fin de evitar más medidas de confinamiento y restricciones. Según se informa, países como el Japón, Corea y Malasia habían incluso adelantado a los Estados Unidos en el número de dosis de vacunas administradas por cada 100 personas (*Wee et al.* 2021). En Asia Sudoriental, en cambio, el avance de la vacunación había sido lento y desigual, y afectaba al crecimiento económico. Recientemente, y en parte por cuestiones de vacunación, el Banco Asiático de Desarrollo (BASD) rebajó sus perspectivas de crecimiento para el Asia en desarrollo en 2021 del 7,3 al 7,2 por ciento (BASD 2021). Sin embargo, a diferencia de otras regiones, en la mayoría de los países asiáticos las dudas sobre las vacunas no parecen ser un problema ya que los ciudadanos confían en que los gobiernos tomen la decisión correcta al respecto.

Recuadro 7. Business for South Africa

Business for South Africa (B4SA) es una alianza de ciudadanos voluntarios que trabaja con el Gobierno de Sudáfrica y otros agentes sociales, así como con diversas partes interesadas, para movilizar los recursos y la capacidad de las empresas a fin de combatir la pandemia de COVID-19. Con la mira puesta en volver a una economía plenamente funcional, reducir y, en la medida de lo posible, superar las consecuencias de la pandemia, esta alianza se centra en apoyar el programa nacional de vacunas dirigido por el Gobierno. Para ello, B4SA ha creado muchos grupos de trabajo que complementan las líneas de trabajo del Gobierno, con el objetivo principal de garantizar la distribución eficiente de las vacunas a la población sudafricana. En tal sentido, se proporcionan más conocimientos para resolver conjuntamente los problemas y eliminar los cuellos de botella que obstruyen la distribución de las vacunas. Business for South Africa también comunica, de manera oportuna y transparente, la información pertinente y las decisiones cruciales a sus destinatarios (B4SA 2021).

Muchos países con una población mayoritariamente musulmana, así como poblaciones musulmanas de países con una tasa elevada de vacunación en general, tuvieron una tasa inferior. Ello se ha atribuido ampliamente a la desinformación sobre los componentes de la vacuna (entre otras cosas, si son *halal*⁸ o no) así como a la desconfianza en los sistemas políticos. En Oriente Medio y el Norte de África (MENA), solo el 12 por ciento de la población total ha recibido al menos una dosis de la vacuna. Mientras que los países más ricos, como los Emiratos Árabes Unidos, Qatar y Bahrein, han liderado las iniciativas de vacunación, los resultados en los países de ingreso bajo e ingreso mediano de la región, y en particular en los que están sumidos en un conflicto, están muy rezagados (Dyer *et al.* 2021). Para hacer frente a este problema, el Gobierno de Indonesia ha hecho obligatoria la vacunación, declaró públicamente que las vacunas aprobadas son *halal* y ha colaborado con *influencers* en los medios sociales para cambiar la opinión pública. La cuestión de la confianza es especialmente difícil de abordar, sobre todo en aquellos casos en los que el mismo sistema en el que se pide a un determinado grupo de población que confíe es aquel que lo excluye (Stokel-Walker 2021). En general, los empleadores se encuentran en una situación difícil, ya que tienen que gestionar la responsabilidad además de las creencias políticas y religiosas que influyen en las decisiones de los trabajadores.

Según una encuesta mundial realizada a 13.426 personas en 19 países para determinar las posibles tasas de aceptación y los factores que influyen en la aceptación de la vacuna contra la COVID-19 todos los encuestados, independientemente de su nacionalidad, declararon que sería menos probable que aceptaran la vacuna contra la COVID-19 si la orden de hacerlo proviniera del empleador. Este dato parece sugerir que la mejor opción de los empleadores es promover la vacunación voluntaria (Lazarus *et al.* 2021).

El bienestar

Ventajas y retos del trabajo a distancia

El trabajo a distancia tiene muchas ventajas tanto para los trabajadores como para los empleadores. Para los trabajadores, esta modalidad representa mayor flexibilidad, mayor productividad, mayor autonomía en el trabajo, y más equilibrio entre la vida laboral y personal y una reducción del tiempo y los costos de los desplazamientos. El trabajo a distancia también puede ofrecer más y mejores oportunidades de trabajo a poblaciones que en general han

8 Elaboradas respetando los preceptos de la ley islámica.

sido excluidas, como las personas con discapacidad, los trabajadores de edad avanzada, las mujeres con responsabilidades de cuidados y los trabajadores que viven en zonas rurales o aisladas. Esta modalidad también puede tener efectos positivos para los empleadores, como un mayor nivel de satisfacción de los empleados y una mayor productividad de los trabajadores, menores costos inmobiliarios y de producción, y reducciones en los costos de acceso a una gama más amplia de trabajadores competentes (Departamento Temático de Políticas Económicas y Científicas y de Calidad de Vida 2021; Sneader *et al.* 2020; OIT 2021c; Oakman *et al.* 2020; Chung *et al.* 2020). Además, el ahorro en espacio de oficinas y costos operativos podría ayudar indirectamente a las empresas a mejorar la productividad al liberar recursos adicionales para inversiones productivas (OCDE 2021b).

La apuesta por una mayor flexibilidad no es solo una respuesta a la crisis. Refleja una evolución del pensamiento sobre cómo, cuándo y dónde se ejecuta el trabajo. La pandemia demostró a muchas empresas que los empleados no necesitan estar físicamente en el lugar para ser productivos. Además, enfocar el trabajo como algo que la organización hace, en lugar de un lugar al que se acude, puede ayudar a las empresas a adoptar nuevas formas de servir a los clientes, reducir costos y acceder a nuevos mercados de trabajadores competentes (PwC 2020).

Ahora bien, tal como se observa en los estudios revisados, a pesar de sus muchas ventajas, el trabajo a distancia también presenta una serie de problemas y desventajas. Por el lado de los trabajadores, la mayor flexibilidad y autonomía suelen ir acompañadas de mayores niveles de intensidad de trabajo y de jornadas laborales más largas. La falta de una distinción clara entre el trabajo y el hogar también afecta al equilibrio entre la vida laboral y personal y al bienestar de los empleados, que consideran que las jornadas prolongadas y la imposibilidad de desconectar repercuten negativamente en su vida. El aislamiento social con respecto a los compañeros y a la organización, así como el aumento de los niveles de seguimiento y control, también pueden tener efectos perjudiciales para la salud mental de los trabajadores, al tiempo que plantean problemas de privacidad. Otro aspecto fundamental que surgió en la pandemia es la disponibilidad de espacio y las herramientas adecuadas, ya que los trabajadores se vieron obligados a trabajar desde su domicilio a tiempo completo; la falta de equipamiento y mobiliario de oficina adecuados puede afectar a la salud física de los trabajadores (OIT 2021c; Departamento Temático de Políticas Económicas y Científicas y de Calidad de Vida 2021; Oakman *et al.* 2020; Chung *et al.* 2020).

Por otro lado, a los empleadores también les preocupa que los periodos prolongados de trabajo a distancia puedan afectar la cohesión de los equipos y mermar tanto la lealtad a la empresa como la formación; les preocupa que esto último pueda afectar a los flujos de conocimientos en la empresa y provocar pérdidas de productividad a largo plazo (OCDE 2021b). La investigación realizada por la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales del Parlamento Europeo también señala que el trabajo a distancia puede determinar una mayor fragmentación de la fuerza de trabajo, la individualización de la relación laboral y el traslado de los costos del trabajo a domicilio a los trabajadores. La situación puede dar lugar a nuevas formas de empleo y a desigualdades sociales entre quienes trabajan a distancia y quienes no lo hacen (Departamento Temático de Políticas Económicas y Científicas y de Calidad de Vida 2021).

Recuadro 8. La pandemia oculta: La violencia contra las mujeres durante la pandemia de COVID-19

La violencia de género era un problema destacado ya antes de la pandemia, pues una de cada tres mujeres sufría violencia física o sexual, en la mayoría de los casos por parte de su pareja. El confinamiento trajo aparejado un fuerte aumento de las

Recuadro 8 (continuación)

denuncias de esta lacra, hasta un 25 por ciento en algunos países (Pacto Mundial de las Naciones Unidas 2020). La restricción de los desplazamientos, el aislamiento social y la inseguridad económica aumentaron la vulnerabilidad de las mujeres a la violencia en el hogar (ONU-Mujeres 2021). Al mismo tiempo, las medidas de cuarentena redujeron el acceso de las mujeres a los servicios de protección.

En el pasado, los empleadores argumentaban que la violencia doméstica era principalmente un asunto de ámbito privado, no un problema del lugar de trabajo. La crisis de COVID-19 y la imposición de muchos países de trabajar a distancia obligaron a los empleadores a revisar esta presunción. Cuando el hogar se convierte en el lugar de trabajo, como ha sucedido durante la pandemia, las responsabilidades de los empleadores pueden ampliarse a fin de incluir la adopción de medidas de prevención y respuesta cuando se produce la violencia doméstica. En el momento de redactar este informe, países como Australia ya han comenzado a incorporar estos cambios (OIT 2019). Dadas las circunstancias, muchos empleadores han decidido tomar medidas decisivas para hacer frente a la violencia doméstica, ya que mantener la seguridad en los lugares de trabajo remotos va convirtiéndose cada vez más en algo prioritario (Smith 2020; OIT 2019).

Peligro de crisis mundial de salud mental

Naciones Unidas ha advertido que la paralización de las actividades y el confinamiento, aunque necesarios, podrían provocar una crisis mundial de salud mental. Los efectos, como el aumento de las tasas de depresión, ansiedad y abuso de sustancias, podrían durar años. Una investigación realizada en Etiopía observó que el número de personas que manifestaban tener síntomas de depresión se había triplicado. En Irán, el 60 por ciento de la población manifestó síntomas de angustia (Bartuska y Marques 2020). Según la OCDE, a partir de marzo de 2020 la prevalencia de la ansiedad y la depresión en países como Bélgica, Estados Unidos, Francia, México y el Reino Unido se ha duplicado o más que duplicado respecto de los niveles observados durante los años anteriores (OCDE 2021a). En general, los periodos de mayor angustia se asociaron con épocas de aumento del número de muertes relacionadas con el virus de la COVID y de confinamiento estricto. En todos los países, los más afectados fueron los jóvenes, las personas que viven solas, las personas con una situación socioeconómica más baja y los desempleados (OCDE 2021a).

Aquellos que pudieron trabajar durante la pandemia eran menos propensos a informar sobre la depresión y la ansiedad, pero la pandemia exacerbó el agotamiento y el estrés crónico (Moss 2021). La falta de separación entre el hogar y el trabajo dificultó el distanciamiento entre un ámbito y el otro. La prolongación de las horas de trabajo y el aumento de la intensidad del trabajo, determinaban una jornada digital interminable. Debido a la distribución del personal, los trabajadores no solo trabajaban más horas, sino que también lo hacían en horarios extraños, a menudo de forma aislada. Para ayudarlos a sobrellevar la situación, algunas empresas empezaron a ofrecer herramientas de salud emocional, como suscripciones gratuitas a aplicaciones de meditación. Muchas universidades y empresas habilitaron un servicio de orientación virtual a la carta para sus empleados y sus miembros (McKinsey 2021c). Sería conveniente que también se prestara mayor atención a los programas de tiempo libre en el lugar de trabajo, aunque el modelo de trabajo híbrido hace que estos programas sean más difíciles de aplicar (Narayan *et al.* 2021). El establecimiento de normas relativas a las horas de trabajo, la superposición de equipos y las expectativas de trabajo puede ayudar a compensar algunos de los efectos negativos que una jornada digital interminable puede tener en los trabajadores (Narayan *et al.* 2021).

Si bien la agenda empresarial ya prestaba cada vez más atención a las cuestiones de salud y bienestar de los empleados, la pandemia obligó a algunas empresas a ocuparse del tema.

En una encuesta reciente realizada a empleadores de los Estados Unidos, el 80 por ciento expresó algún nivel de preocupación por la salud mental de los empleados, y dos terceras partes expresaron preocupación por los trastornos derivados del consumo de sustancias. Aproximadamente la mitad de los encuestados indicaron que la salud mental era una de las principales prioridades de la organización. Los empleadores no solo estaban preocupados por el tema, sino que también querían actuar al respecto, ya que más del 70 por ciento de los encuestados dijeron que tenían previsto invertir en recursos de salud mental iniciando, manteniendo o ampliando las prestaciones (Coe *et al.* 2021). De encuestas similares realizadas en el Reino Unido se desprende que el 75 por ciento de los altos directivos mencionaron el bienestar de los empleados como parte de la agenda de las empresas, y el 67 por ciento reconocieron la importancia del tema. Cerca del 60 por ciento de los empleadores proporcionaban asistencia y prestaciones de bienestar a los empleados, pero solo el 26 por ciento dio cuenta de que la asignación presupuestaria hubiese aumentado a consecuencia de la pandemia (CIPD 2021).

El seguimiento y la vigilancia de los empleados plantea cuestiones fundamentales

Otra cuestión derivada del trabajo a distancia fue el seguimiento y la vigilancia. Aunque la cuestión no es nueva –según una encuesta realizada a 239 grandes empresas antes de la pandemia, más del 50 por ciento utilizaba algún tipo de herramienta no convencional de seguimiento o vigilancia de los empleados–, el importante aumento del trabajo a distancia durante la pandemia supuso un incremento espectacular de la demanda de herramientas de vigilancia en el lugar de trabajo (Departamento Temático de Políticas Económicas y Científicas y de Calidad de Vida 2021). Durante la pandemia, más de una de cada cuatro empresas realizó su primera compra de tecnología para rastrear y supervisar de forma rutinaria a sus empleados. Sin embargo, muchas de estas mismas empresas no han determinado cómo equilibrar la privacidad de los empleados con esta tecnología, y los empleados están cada vez más molestos (Kropp 2021). El fuerte aumento del trabajo a distancia a raíz de la pandemia y el desarrollo de herramientas de seguimiento y control más sofisticadas pueden derivar en que la práctica de control digital de los empleados se convierta no solo en algo más extendido, sino también en algo ampliamente aceptado (Departamento Temático de Políticas Económicas y Científicas y de Calidad de Vida 2021). El tema pone bajo la lupa las cuestiones relativas a la invasión de la intimidad de los trabajadores a distancia y su derecho a la desconexión. Los empleados y los sindicatos de trabajadores están cada vez más preocupados por el hecho de que el trabajo a distancia, junto con el creciente uso de sistemas algorítmicos en este ámbito altere el equilibrio de poder entre la dirección y los trabajadores en lo que respecta a la recopilación y explotación de los datos de los empleados (Departamento Temático de Políticas Económicas y Científicas y de Calidad de Vida 2021).

La vigilancia estrecha y/o constante puede provocar un aumento de los niveles de estrés y ansiedad. Cuando el control es excesivo e intrusivo, puede tener un efecto negativo en la motivación y el compromiso de los trabajadores, lo que provoca niveles más bajos de compromiso y productividad y un mayor absentismo. Lo más preocupante es que esta práctica también puede socavar los derechos de los trabajadores a la intimidad y a la igualdad de trato, y provocar discriminación (Departamento Temático de Políticas Económicas y Científicas y de Calidad de Vida 2021).

Las empresas están adoptando nuevas formas de trabajo. Al mismo tiempo, están reconociendo con mayor seguridad que este cambio debe incluir una mayor atención a la salud y el bienestar y tener en cuenta los derechos laborales a la privacidad y la posibilidad de desconectar. Es cada vez más evidente que el apoyo a los empleados en su vida personal no solo redundará en una mejora de vida para ellos, sino también en un mayor rendimiento.

Efectos sociales

Aunque todavía no se ha evaluado plenamente la magnitud de las repercusiones sociales, se pueden observar algunas tendencias nuevas y cada vez mejor documentadas. Entre ellas destacan las repercusiones del trabajo a distancia, la “huida de la ciudad al campo” y el impacto sobre el medio ambiente

El trabajo a distancia y la “huida de la ciudad al campo”

En los últimos años, los centros urbanos de innovación, como Silicon Valley, han visto aumentar significativamente el costo de las operaciones debido a la afluencia de trabajadores altamente calificados, lo que ha encarecido el costo de la vivienda. La misma tecnología de la que fueron pioneras estas empresas les permite ahora trabajar a distancia y de forma productiva en distintas ciudades y zonas horarias (Oxford Martin School y Citi 2020). El aumento del trabajo a distancia afectará probablemente a las ciudades y zonas metropolitanas, y planteará cuestiones sobre el espacio de oficinas, los servicios de comidas, el transporte y el papel de las ciudades más pequeñas, que estaban experimentando un declive antes de la pandemia (Lund *et al.* 2021).

Uno de los efectos de la pandemia en las economías en desarrollo ha sido el desplazamiento generalizado desde los centros urbanos hacia las zonas rurales, en parte debido al retorno de personas a la aldea natal tras perder el empleo o al ver reducido el salario, y como forma de recortar gastos ante esa importante caída de los ingresos. Según una encuesta realizada por la Oficina Nacional de Estadística de Kenya (KNBS), el 30,5 por ciento de los inquilinos no podía afrontar el pago del alquiler en abril de 2020, y muchos de los encuestados lo atribuían sobre todo a la pérdida del empleo y el salario (KNBS 2020).

Esta tendencia al aumento de la migración de retorno ha supuesto una presión añadida sobre las comunidades rurales. Al mismo tiempo, ha dado lugar a que las zonas urbanas –además de estar más expuestas al virus en parte debido a la mayor densidad de población– sientan los efectos económicos de la disminución de la dotación de trabajadores. En comparación, las zonas rurales han sido más resilientes durante la pandemia debido a su menor exposición a la COVID-19 y a la posibilidad de depender de la agricultura como fuente de ingresos, aunque se desconoce si esto será un fenómeno duradero, sobre todo porque el desplazamiento de más personas a esas residencias aumenta la tensión en las zonas rurales (FAO 2021).

En las economías más desarrolladas, el desplazamiento de las zonas urbanas a las rurales está ofreciendo la posibilidad de revitalizar regiones descuidadas en el pasado. Los datos procedentes de EE.UU. indican que un número importante de trabajadores se ha trasladado de las zonas urbanas y metropolitanas a regiones con menor densidad de población. A finales de 2020, esto había provocado una reducción del 75 por ciento en el uso de espacio de oficinas en las grandes ciudades en comparación con los niveles anteriores a la crisis. En lugares como Nueva York, la disminución del uso de oficinas ha sido aún más dramática, con cifras que indican una reducción del 90 por ciento. Del mismo modo, en los tres primeros trimestres de 2020 la demanda de espacio de oficinas en la Unión Europea se redujo en un 40 por ciento. En muchos casos, las empresas han reconfigurado su espacio de oficinas, limitando el número de personal que podía entrar en el local (Departamento Temático de Políticas Económicas y Científicas y de Calidad de Vida 2021).

El trabajo a distancia puede promover una redistribución de los trabajadores y las empresas desde los centros urbanos hacia las zonas suburbanas y rurales, creando una demanda de nuevos servicios y aportando una revitalización muy necesaria a estas regiones (Departamento Temático de Políticas Económicas y Científicas y de Calidad de Vida 2021). Mientras la demanda de espacio para oficinas disminuía, los precios de la vivienda –sobre

todo en las zonas suburbanas y rurales– aumentaba considerablemente. Según la Resolution Foundation, los precios de la vivienda en las zonas menos densamente pobladas aumentaron un 10 por ciento. En las ciudades de todo el Reino Unido, el aumento de los precios de la vivienda ha sido más lento que en las zonas rurales, lo que indica un menor interés por la vida urbana (Judge y Pacitti 2021). Los gobiernos han prestado mucha atención a los cambios en los hábitos de trabajo para impulsar el desplazamiento de la población de los centros urbanos a las zonas rurales. En marzo de 2021, el Gobierno de Irlanda dio a conocer su estrategia “Nuestro futuro rural”. El plan prevé la creación de una red de 400 centros de trabajo a distancia y ofrece incentivos financieros a quienes se trasladen a las zonas rurales. Estos incentivos incluyen exenciones fiscales para los particulares y las empresas que apoyen el trabajo a distancia, así como un despliegue acelerado de la banda ancha (*Financial Times* 2021). En todos los países, la demanda de vida suburbana podría haber producido un aumento de la demanda de espacios de trabajo compartidos y la mejora de la infraestructura de telecomunicaciones.

No obstante, cabe señalar que para aprovechar el potencial del trabajo a distancia se necesita una sólida infraestructura digital. La pandemia ha puesto de manifiesto la importancia del acceso a Internet y a la telefonía de calidad para mantener la resiliencia social y la continuidad empresarial.

La conectividad digital ha desempeñado un papel crucial a muchos niveles. Los trabajadores dependían de la conectividad digital para trabajar, asistir a clases, recibir asistencia médica y comunicarse con la familia y los amigos. Por su parte, los gobiernos han recurrido a la conectividad digital para prestar servicios públicos fundamentales, como la asistencia sanitaria y las transferencias sociales. Ahora bien, dado el aumento significativo del uso de la infraestructura digital durante la pandemia en las economías de todo el mundo, han surgido cuestiones con respecto a la solidez de esta infraestructura y a los niveles de inversión necesarios para mantenerla y actualizarla. El debate también ha llegado a los círculos políticos, donde se ha planteado qué tipos de políticas son necesarias para ayudar a las regiones caracterizadas por un nivel bajo de implantación de la Internet, las grandes disparidades de cobertura entre las zonas urbanas y rurales, y los importantes obstáculos de asequibilidad, en especial en relación con la Internet móvil. Las políticas públicas que apoyan las inversiones en infraestructura digital pueden ayudar a que este sector se convierta en una prioridad, garantizando el despliegue de la infraestructura digital en las zonas de difícil acceso (Strusani y Hounghonon 2020; UIT 2020).

La pandemia también ha influido en nuestra forma de ver las ciudades, de manera que podría provocar cambios significativos en el diseño urbano. Recientemente, el Gobierno municipal de París anunció sus planes de configuración de la “ciudad de 15 minutos”. Este concepto implica la mejora de la calidad de vida mediante la creación de ciudades en las que todo lo que los residentes necesiten esté disponible a 15 minutos a pie o en bicicleta. La ciudad de los 15 minutos requiere un desplazamiento mínimo entre viviendas, oficinas, restaurantes, parques, hospitales y lugares culturales. La idea es que cada barrio cumpla seis funciones sociales: vivir, trabajar, abastecerse, cuidar, aprender y disfrutar. La propuesta busca presentar respuestas a la crisis del cambio climático, la pandemia y la globalización (BBC 2021).

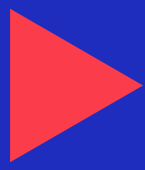
Sin embargo, cabe señalar que la elección del lugar de residencia depende de una serie de factores que van más allá del empleo, como la cercanía a la familia y los amigos; la disponibilidad, la calidad y el costo de servicios como la educación, la sanidad y el transporte; y las actividades de esparcimiento y tiempo libre (Departamento Temático de Políticas Económicas y Científicas y de Calidad de Vida 2021). Aunque sigue sin estar claro si el desplazamiento hacia las zonas suburbanas y rurales es una tendencia a corto plazo o se afianzará, la situación ofrece una serie de oportunidades para que las economías corrijan el problema de larga data de la brecha entre zonas urbanas y zonas rurales.

Efectos del trabajo a distancia en el cambio climático

Según una investigación llevada a cabo en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, la disminución de la contaminación atmosférica relacionada con la pandemia salvó la vida de 4000 niños menores de 5 años y 73.000 adultos mayores de 70 años en China. En los Estados Unidos, la NASA informó de un descenso del 30 por ciento en los niveles de dióxido de nitrógeno en el corredor de la I-95 desde Washington, DC, hasta Boston (McMahon 2020). En Italia, el cinturón industrial que atraviesa el norte del país suele experimentar niveles altos de contaminación atmosférica, pero las estimaciones muestran un marcado descenso en 2020 (Hernández 2020). La pandemia también ha afectado al consumo de energía. Las investigaciones realizadas por la AIE indican que los países en situación de paralización total de las actividades experimentaron un descenso medio del 25 por ciento en la demanda semanal de energía, descenso que en el caso de los países en situación de paralización parcial fue del 18 por ciento (AIE 2020).

El transporte representa el 21 por ciento de las emisiones de dióxido de carbono a nivel mundial. En la Unión Europea, los desplazamientos diarios al trabajo generan aproximadamente el 25 por ciento de las emisiones de dióxido de carbono. Un estudio reciente realizado en Francia indica que una media de 2,9 días de trabajo a distancia por semana reduciría en un 30 por ciento el efecto de los desplazamientos sobre el medioambiente, el equivalente a una reducción del 3,7 por ciento de las emisiones de gases de efecto invernadero. Una investigación realizada en los Estados Unidos indica que trabajar a distancia el 50 por ciento del tiempo reduciría las emisiones de carbono en 51 millones de toneladas métricas al año. Esto es "el equivalente a retirar a todos los trabajadores de Nueva York de la carretera". A nivel mundial, los estudios han calculado que si todas las personas que pueden trabajar a distancia lo hicieran durante un solo día a la semana, esto ayudaría a ahorrar el 1 por ciento del consumo mundial de petróleo para el transporte de pasajeros por carretera al año (Departamento Temático de Políticas Económicas y Científicas y de Calidad de Vida 2021).

A pesar de estas cifras tan alentadoras, cabe recordar que calcular el efecto medioambiental del trabajo a distancia puede ser una cuestión compleja. De un estudio reciente se infiere que el 20 por ciento de los trabajadores a distancia se desplaza a hacer compras que, de otro modo, estarían asociadas a sus desplazamientos, y otro 10 por ciento lleva a los niños al colegio y viceversa. En general, el número de desplazamientos no relacionados con el trabajo aumentó, lo que equivale a cerca del 25 por ciento de la distancia ahorrada por el trabajo a distancia. Además, el consumo de energía en el hogar podría contrarrestar las ventajas del trabajo a distancia (Departamento Temático de Políticas Económicas, Científicas y de Calidad de Vida 2021). En general, comprender el efecto del trabajo a distancia y las oficinas virtuales en la huella de carbono es importante y requiere un análisis más profundo que contemple más matices (Oxford Martin School y Citti 2020).



4 Consideraciones para las empresas y sus organizaciones representativas

► 4. Consideraciones para las empresas y sus organizaciones representativas

Desde el comienzo de la crisis de COVID-19, los empleadores han estado en primera línea de la respuesta a la pandemia. Han tenido que gestionar una transformación de niveles sin precedentes en sus empresas, velando al mismo tiempo por el bienestar de sus trabajadores y la seguridad del espacio de trabajo.

Los trabajadores

Desde el inicio de la pandemia, los empleadores han tenido que gestionar una transición súbita hacia el trabajo a distancia y el consiguiente efecto en el rendimiento y la productividad, considerar las implicaciones de un modelo de trabajo híbrido y velar por que los modelos empresariales y los trabajadores pudieran afrontar las dificultades de una redefinición de la naturaleza y el contenido de los puestos de trabajo. Esta situación ha puesto a prueba la resiliencia, así como la creatividad y la capacidad de innovación de las empresas de todo el mundo.

A medida que los diferentes aspectos de la pandemia siguen desarrollándose, los empleadores habrán de estudiar los tipos de políticas de gestión del personal necesarios para que las empresas se recuperen y sigan creciendo. Entre ellas, una política relativa al trabajo a distancia que se adapte tanto a las necesidades de la empresa como a las de los trabajadores. Definir dónde y cómo trabajan las empresas, así como establecer niveles efectivos de flexibilidad, a la luz del sector, la industria y el contexto general pertinentes, puede proporcionar una orientación y previsibilidad muy necesarias para los trabajadores, y puede contrarrestar algunos de los efectos negativos del trabajo a distancia.

La esquematización periódica de las competencias entre los trabajadores también puede ayudar al empleador a determinar las posibilidades de redistribuir a sus trabajadores. Centrarse en las competencias más necesarias y relevantes en el presente, incluidas las socioemocionales y las cognitivas avanzadas, también puede ayudar a las empresas a obtener una ventaja competitiva y garantizar una sólida reserva de trabajadores competentes.

El espacio de trabajo

A medida que la pandemia ha ido avanzando, y dado que la situación en los países y regiones continúa cambiando, los empleadores han tenido que revisar y actualizar continuamente sus responsabilidades en lo que respecta a la protección de los trabajadores y a las cuestiones relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo (SST).

En lo atinente a la política sobre vacunación –que difieren según los países o incluso los estados–, los empleadores deben tener en cuenta las directrices sanitarias nacionales, federales y provinciales aplicables al lugar de trabajo, así como la privacidad de los datos y la legislación laboral. En cuanto a la salud y la seguridad, en la mayoría de las jurisdicciones tanto los empleadores como los empleados tienen algunas obligaciones elementales. El deber legal de los empleadores es proteger la salud y la seguridad de los trabajadores y de otras personas que puedan verse afectadas por su actividad. Por otro lado, el deber legal de los empleados es tener un cuidado razonable de su propia salud y seguridad y de la de otras personas que puedan verse afectadas por sus actos u omisiones en el trabajo (OIE 2021b).

En cuanto a la privacidad de los datos, todas las jurisdicciones europeas y muchas jurisdicciones mundiales tienen ahora leyes de protección de datos que estipulan si los

datos personales pueden procesarse, y cómo. La obtención de detalles sobre el estado de vacunación, ya sea como parte de una política sobre vacunación obligatoria o de otro tipo, plantea consideraciones sobre la privacidad de los datos (OIE 2021b).

En términos de legislación laboral, la mayoría de las jurisdicciones del mundo tienen al menos algunas leyes laborales que afectan a las consideraciones de la política sobre vacunación. Entre ellas se encuentran la protección contra la discriminación y el trato injusto, la protección salarial, la obligación de consultar y el despido improcedente (OIE 2021b).

Como se ha comentado anteriormente, las distintas regiones han adoptado diferentes estrategias en cuanto a la política sobre vacunación en el lugar de trabajo. En un número creciente de jurisdicciones, los gobiernos han decretado la obligatoriedad de la vacunación para determinados empleados. Sin embargo, la posición general en la mayoría de los países hasta ahora ha sido la de animar y no obligar. Aquellos empleadores que decidan aplicar una norma en la materia habrán de tener en cuenta que una política clara junto con evaluaciones de riesgo locales, un seguimiento constante de las normas y la participación, consulta y formación del personal han sido determinantes para reducir al mínimo los riesgos judiciales asociados al empleo, la privacidad y los derechos humanos (Schofer y Sie-Mah 2021; OIE 2021b).

El bienestar

A medida que la crisis de salud emocional ha ido adquiriendo protagonismo, muchos empleadores han optado por ofrecer nuevos recursos o más opciones de apoyo psicológico a los trabajadores, entre otras cosas, han puesto a disposición líneas telefónicas de asistencia, orientación y programas de ayuda para los empleados. La pandemia ha contribuido a que las empresas reconozcan la necesidad de realizar cambios que promuevan una cultura en la que los trabajadores sientan que pueden desconectar del trabajo, y que disponen de tiempos específicos reservados para el descanso y la vida personal sin que ello repercuta negativamente en su carrera.

Los empleadores también han tenido que encontrar diferentes formas de ayudar a los trabajadores con hijos pequeños y otras responsabilidades de cuidados, que podrían tener dificultades para cumplir con sus responsabilidades laborales. En algunos casos, han introducido permisos parentales especiales y, en otros, ayudas económicas. A medida que las economías continúan abriéndose y comienzan a recuperarse, las empresas deben considerar qué tipo de apoyo debe ponerse a disposición para alentar a los trabajadores con responsabilidades de cuidados a regresar a sus lugares de trabajo. Tal es precisamente el caso de las trabajadoras.

Por último, a medida que las herramientas y los programas informáticos de seguimiento y control de los empleados se hacen más comunes, es importante que los empleadores tengan en cuenta las complejas cuestiones éticas que plantean estas medidas. El uso de este tipo de tecnología sin ofrecer información ni obtener el debido consentimiento puede tener un efecto significativo en la relación empleado-empleador, mermar la confianza y favorecer actitudes y comportamientos negativos (OIT 2020c).

▶ Referencias

► Referencias

- Adian, Ikmal, Djeneba Doumbia, Neil Gregory, Alexandros Ragoussis, Aarti Reddy, y Jonathan Timmis. 2020. [Small and Medium Enterprises in the Pandemic: Impact, Responses and the Role of Development Finance](#). Documento de trabajo sobre investigaciones relativas a políticas de desarrollo 9414. Banco Mundial.
- Agrawal, Sapana, Aaron De Smet, Sébastien Lacroix, y Angelika Reich. 2020. [To Emerge Stronger from the COVID-19 Crisis, Companies Should Start Reskilling Their Workforces Now](#). McKinsey & Company.
- AIE (Agencia Internacional de Energía). 2020. IEA Global Energy Review: [The Impacts of the Covid-19 Crisis on Global Energy Demand and CO₂ Emissions](#).
- Alisha Haridasani Gupta. 2020. "Why Some Women Call This Recession a 'Shecession'." *New York Times* (9 de mayo, actualizado el 18 de junio 2020).
- Alberio, Marco y Diane-Gabrielle Tremblay. 2021. "[Covid 19: Quels effets sur le travail et l'emploi?](#)" *Revue Interventions économiques* 66.
- Alon, Titan, Matthias Doepke, Jane Olmstead-Rumsey, y Michèle Tertilt. 2020. [The Shecession \(She-recession\) of 2020: Causes and Consequences](#). VOX EU.
- Banco Mundial. 2020. [Kenya Economic Update: Navigating the Pandemic](#).
- _____. 2021a. [La economía mundial: en camino hacia un crecimiento firme, aunque desigual debido a los efectos perdurables de la COVID-19](#) [8 de junio].
- _____. 2021b. [Seguimiento de un año sin precedentes para los negocios, en todo el mundo](#) [17 de febrero].
- BAoD (Banco Asiático de Desarrollo). 2021. [ADB lowers 2021 Growth Outlook for Developing Asia to 7.2%](#).
- Bartuska, Anna D. y Luana Marques. 2020. [Mental Health and COVID-19 in Developing Countries](#). Blog de la OCDE sobre temas de desarrollo.
- Batut, Cyprien y Youri Tabet. 2020. [What Do We Know about the Economic Effects of Remote Work?](#) *Tresor-Economics* No. 270. Ministère de l'Économie, des Finances, et de la Relance Direction générale du Trésor.
- BBC (British Broadcasting Corporation). 2021. [How '15-Minute Cities' Will Change the Way We Socialize](#). Serie Worklife.
- Bell, Sadie, Richard M. Clarke, Sharif A. Ismail, Oyinkansola Ojo-Aromokuda, Habib Naqvi, Yvonne Coghill, Helen Donovan, Louise Letley, Pauline Paterson, y Sandra Mounier-Jack. 2021. [COVID-19 Vaccination Beliefs, Attitudes, and Behaviours among Health and Social Care Workers in the UK: A Mixed-methods Study](#). MedRxiv.
- Bernauer, Torsten, Nathalie Bouvier-Tersiguel, Heiko Heimes, y Abhishek Shirali. 2021. [The Corporate Center: Driving the Next Normal](#). McKinsey & Company.
- Bernstein, Ethan, Hayley Blunden, Andrew Brodsky, Wonbin Sohn, y Ben Waber. 2020. [The Implications of Working Without an Office](#). The Big Ideas Series. *Harvard Business Review* (15 de julio).
- Brookings. 2021a. [Accelerating COVID-19 Vaccinations in Africa](#). Mesa redonda.
- _____. 2021b. [Africa's Vaccination Campaign Hits Hurdles as Covax Lowers Vaccine Delivery Goals](#). Africa in the News.

- Brucal, Arlan, Arti Grover, y Santiago Reyes. 2021. [Damaged by the Disaster: The Impact of COVID-19 on Firms in South Asia](#). Blog. *El Banco Mundial*.
- Business Partners to CONVINCE. 2021. [Who We Are](#).
- B4SA (Business for South Africa). 2021. [Our Purpose](#).
- Chen, Joy, Zijun Cheng, Kaiji Gong, y Jinlin Li. 2020. [Riding Out the COVID-19 Storm: How Government Policies Affect SMEs in China](#).
- Chokski, Niraj, Margot Sanger-Katz, Tara Siegel Bernard. 2021. ["Delta's Extra \\$200 Insurance Fee Shows Vaccine Dilemma for Employers."](#) *New York Times* (26 de agosto, actualizado el 17 de septiembre).
- Chung, Heejung, Hyojin Seo, Sarah Forbes, y Holly Birkett. 2020. [Working from Home during the COVID-19 Lockdown: Changing Preferences and the Future of Work](#). University of Birmingham.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). 2020. [Sectors and Businesses Facing COVID-19: Emergency and Reactivation](#). Informe Especial.
- CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). 2021. [COVID-19 Vaccination: Guide for Employers](#).
- _____. 2021. [Health and Wellbeing at Work 2021](#). Informe de la encuesta.
- CNP (Conseil National du Patronat du Sénégal). 2021. [L'Oeil ouvert: des employeurs sur "le télétravail au Sénégal" – enjeux & perspectives](#). Le Parti de l'Entreprise.
- Coe, Erica, Jenny Cordina, Kana Enomoto, Alex Mandel, y Jeris Stueland. 2021. [National Surveys Reveal Disconnect between Employees and Employers around Mental Health Need](#). McKinsey & Company.
- Corkery, Michael, Lauren Hirsch, Brookes Barnes, y Kellen Browning. 2021. ["After Months of Avoiding the Vaccine Issue, Companies Begin to Mandate."](#) *New York Times* (8 de agosto, actualizado el 30 de septiembre).
- Côté, Daniel, Jessica Dubé, y Jorge Frozzini. 2020. [Précarité du travail et Inégalités sociales de santé: quelles leçons à tirer de la pandémie de COVID-19](#). Laboratoire de recherche en relations interculturelles (LABRRI).
- DAES (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas). 2020. [Protecting and Mobilizing Youth in COVID-19 Responses](#).
- De Fraja, Gianni, Sara Lemos, y James Rockey. 2017. [The Wounds That Do Not Heal. The Life-time Scar of Youth Unemployment](#). Centro de Investigación en Economía y Política.
- Deloitte Insights. 2020. [May the Workforce Be with You: The Voice of the European Workforce 2020](#). Deloitte Report.
- Departamento Temático de Políticas Económicas y Científicas y de Calidad de Vida. 2021. [The Impact of Teleworking and Digital Work on Workers and Society: Special Focus on Surveillance and Monitoring, as well as on Mental Health of Workers](#). Estudio.
- Dyer, Paul, Isaac Schaidler, y Andrew Letzkus. 2021. [COVID-19 Vaccination Efforts in the Middle East and North Africa](#). Infografía de Brookings.
- Escobari, Marclea, y Eduardo Levy Yeyati. 2020. [Dislocation of Labour Markets: What Policies to Mitigate the Shock?](#) Brookings.
- Euronews. 2021. [Italy First in Europe to Require All Employees to Have COVID Health Pass](#).

- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2021. [La migración inversa a las zonas rurales de origen en el contexto de la pandemia de la enfermedad por coronavirus \(COVID-19\)](#). Nota de orientación.
- Fayard, Anne-Laure, John Weeks, y Mahwesh Khan. 2021. "[Designing the Hybrid Office: From Workplace to 'Culture Space'](#)." *Harvard Business Review* (marzo-abril).
- Financial Times*. 2021. "[Ireland Plans Home Working Push to Shift City Workers to Rural Areas](#)."
- Fleming, Sean. 2021. [The Pandemic Has Damaged Youth Employment: Here's How We Can Help](#). Foro Económico Mundial.
- Flood, Colleen M., Bryan Thomas, y Kumanan Wilson. 2021. "[Mandatory Vaccination for Health Care Workers: An Analysis of Law and Policy](#)." *Canadian Medical Association Journal* (CMAJ) 193(6): E217–E220.
- Florida, Richard. 2020. "[The Uncertain Future of Corporate HQs](#)." *Harvard Business Review*.
- Foro Económico Mundial. 2020. [The Future of Jobs Report 2020](#).
- _____. 2021. [The Global Risks Report 2021](#). 16.ª edición.
- Galanti, Teresa, Gloria Guidetti, Elisabeth Mazzei, Salvatore Zappalà, y Ferdinando Toscano. 2021. "[Work from Home during the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress](#)." *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 63(7): e426–e432.
- Guardian*. 2021. "[Employment Rights Offer UK Immunity to Mandatory Workplace Covid Jobs](#)" [8 de agosto].
- Gschwind, Lutz y Oscar Vargas. 2019. "[Telework and Its Effects in Europe](#)." In *Telework in the 21st Century*. Edward Elgar.
- Hernández, Marco. 2020. [This Is the Effect Coronavirus Has Had on Air Pollution All across the World](#). Foro Económico Mundial.
- Hagel III, John, Maggie Wooll, y John Seely Brown. 2019. [A Pragmatic Pathway for Redefining Work: The Beaten Path Won't Get You There](#). Deloitte Insights.
- Hagel, John, Jeff Schwartz, y Maggie Wooll. 2019. "[Redefining Work for New Value: The Next Opportunity](#)." *MIT Sloan Management Review* [3 de diciembre].
- IDC (International Data Corporation). 2021. [IDC Future of Work Survey Data Show That Hybrid Work Models Are Still Evolving Amid Ongoing Uncertainty and Efforts to Achieve Employee Experience Parity](#). Comunicado de prensa.
- Judge, Lindsay y Cara Pacitti. 2021. [Housing Outlook Q2 2021: The Impact of Covid-19 on Housing Demand across the UK](#). Londres, Resolution Foundation.
- Jones Day. 2021. [COVID-19 Vaccinations and Considerations for European Employers](#).
- Kitagawa, Ritsu, Sachiko Kuroda, Hiroko Okudaira, y Hideo Owan, H. 2021. [Working from Home: Productivity within Firms](#). Covid Economics, Vetted and Real-Time Papers, Issue 74. Centro de Investigación en Economía y Política.
- KNBS (Oficina Nacional de Estadística de Kenya). 2020. [Survey on Socio Economic Impact of COVID-19 on Households Report Wave Two](#). Nairobi.
- Kropp, Brian. 2021. "[9 Trends That Will Shape Work in 2021 and Beyond](#)." *Harvard Business Review* [14 de enero].

- Lambert, Anne, Joanie Cayoutte-Remblière, Elie Guérait, Guillaume Le Roux, Catherine Bonvalet, Violaine Girard, y Laetitia Langlois. 2020. "[Le travail et ses aménagements: ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français.](#)" *Population & Societies* 7(579): 1–4.
- Lazarus, Jeffrey V., Scott C. Ratzan, Adam Palayew, Lawrence O. Gostin, Heidi J. Larson, Kenneth Rabin, Spencer Kimball, y Ayman El-Mohandes. 2021. "[A Global Survey of Potential Acceptance of a COVID-19 Vaccine.](#)" *Nature Medicine* 27: 225–228.
- LinkedIn. 2021a. [How COVID-19 Is Driving an Evolution in Hiring.](#)
- _____. 2021b. [The Future of Talent.](#)
- Lund, Susan, Wan-Lee Cheng, André Dua, Aaron De Smet, Olivia Robinson, y Saurabh Sangvi. 2020. [What 800 Executives Envision for the Postpandemic Workforce.](#) McKinsey Global Institute.
- _____, Anu Madgavkar, James Manyika, Sven Smit, Kweilin Ellingrud, y Olivia Robinson. 2021. [The Future of Work after COVID-19.](#) McKinsey Global Institute.
- Madgavkar, Anu, Olivia White, Mekala Krishnan, Deepa Mahajan, Xavier Azcue. 2020. [COVID-19 and Gender Equality: Countering the Regressive Effects.](#) McKinsey Global Institute.
- Malta, Monica, Mario Vianna, Cosme Marcelo Furtado Passos de Silva, Angelica Baptista Silva, y Steffanie A. Strathdee. 2021. "[The Foreseen Loss of the Battle against COVID-19 in South America: A Foretold Tragedy.](#)" *Eclinical Medicine* 39. Published by The Lancet.
- Markets and Markets. 2021. [Chatbot Market by Component, Type \(Rule Based & AI Based, Application \(Customer Service, Customer Engagement & Retention\), Channel Integration, Business Function \(ITSM, Finance\), Vertical, and Region – Global Forecast to 2026.](#)
- Mas, Alexandre y Amanda Pallais. 2020. "[Alternative Work Arrangements.](#)" *Annual Review of Economics* 12(1): 631–658.
- Maurizio, Roxana. 2021. [Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe.](#) OIT.
- McKinsey & Company. 2020. [Airflow Considerations for Businesses during the Time of COVID-19.](#) Gráfico interactivo.
- _____. 2021a. [Beyond Hiring: How Companies Are Reskilling to Address Talent Gaps.](#) Investigación.
- _____. 2021b. [Building Workforce Skills at Scale to Thrive during – and after – the COVID-19 Crisis.](#) Investigación.
- _____. 2021c. [The Next Normal: Reimagining Operational Resilience – Building Future-proof Strategies.](#) Antología de artículos conexos. McKinsey & Company.
- McMahon, Jeff. 2020. "[Study: Coronavirus Lockdown Likely Saved 77,000 Lives in China Just by Reducing Pollution.](#)" *Forbes* [16 de marzo].
- McQuaid, Ronald. 2017. [Youth Unemployment Produces Multiple Scarring Effects.](#) Blog.
- Morikawa, Masayuki. 2021. [The Productivity of Working from Home: Evidence from Japan.](#) VOX EU.
- Moss, Jennifer. 2021. "[Beyond Burned Out: Chronic Stress Was Rampant Even before the Pandemic. Leaders Can't Ignore It any Longer.](#)" *Harvard Business Review* [10 de febrero]
- Nagaraj, Anuradha. 2021. "[Shecession: What COVID-19 Has Meant for Women and Work.](#)" Foro Económico Mundial.
- Narayan, Arjun, Murty, Rohan Narayana, Rajath B. Das, y Scott Duke Kominers. 2021. "[The Endless Digital Workday.](#)" *Harvard Business Review* (12 de agosto).

- NASA (Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio). 2020. [NASA Satellite Data Show 30 Percent Drop in Air Pollution over Northeast U.S.](#) Earth series.
- Oakman, Jodi., Natasha Kinsman, Rwth Stuckey, Melissa Graham, Victoria Weale. 2020. "[A Rapid Review of Mental and Physical Health Effects of Working at Home: How Do We Optimise Health?](#)" *BMC Public Health* 20, Art. number1825.
- OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos). 2020a. [Productivity Gains from Teleworking in the Post COVID-19 Era: How Can Public Policies Make It Happen?](#) Respuestas de política al coronavirus.
- _____. 2020b. [Youth and COVID-19 Response: Recovery and Resilience. Policy Responses to Coronavirus.](#)
- _____. 2020c. [Supporting Businesses in Financial Distress to Avoid Insolvency during the COVID-19 Crisis.](#) Informe técnico. Respuestas de política al coronavirus (COVID-19).
- _____. 2021a. [Tackling the Mental Health Impact of the COVID-19 Crisis: An Integrated, Whole-of-society Response.](#) Respuestas de política al coronavirus.
- _____. 2021b. [The Role of Telework for Productivity and Well-being during and post COVID-19: Key Highlights of an OECD Survey among Managers and Workers.](#) Foro Mundial sobre la Productividad.
- OIT. 2018. [El trabajo de cuidados y los trabajadores del cuidado para un futuro con trabajo decente.](#)
- _____. 2019. [Recomendación sobre la violencia y el acoso.](#) Recomendación sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 206).
- _____. 2020a. [Observatorio de la OIT: la COVID-19 y el mundo del trabajo.](#) Cuarta edición; estimaciones actualizadas y análisis, 27 de mayo de 2020.
- _____. 2020b. [Working from Home: Estimating the Worldwide Potential.](#) Nota sobre políticas.
- _____. 2020c. [El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica.](#)
- _____. 2020d. [A Global Survey of Enterprises: Managing the Business Disruptions of COVID-19.](#)
- _____. 2021a. [Observatorio de la OIT: la COVID-19 y el mundo del trabajo.](#) Octava edición; estimaciones actualizadas y análisis, 27 de octubre de 2021.
- _____. 2021b. [Navigating the Covid-19 Crisis: Evolving Challenges, Needs and Expectations of Montenegrin Enterprises.](#) Segunda edición.
- _____. 2021c. [Teleworking Arrangements during the COVID-19 Crisis and Beyond.](#) Documento preparado para la 2.ª reunión del Grupo de Trabajo sobre Empleo, bajo la presidencia de Italia del G20 en 2021.
- _____. 2021d. [Perspectivas sociales y del empleo en el mundo – Tendencias 2021.](#)
- OIE (Organización Internacional de Empleadores). 2021a. [Lo que los empleadores deben saber sobre las vacunas y la prevención.](#) Nota conceptual.
- _____. 2021b. [COVID-19: What Employers Need to Know on Vaccination and Prevention.](#)
- OPS (Organización Panamericana de la Salud). 2021. [OPS: sólo una de cada cuatro personas está completamente vacunada contra la COVID-19 en América Latina y el Caribe.](#) Comunicado de prensa.
- ONU-Mujeres. 2021. [Hechos y cifras: Poner fin a la violencia contra las mujeres](#) [30 de octubre de 2021].

- Our World in Data. 2021. [Coronavirus \(COVID-19\) Vaccinations. Investigación y datos](#). [31 de octubre de 2021].
- Oxford Martin School y Citi. 2020. [Technology at Work v5.0: A New World of Remote Work](#).
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas. 2020. [COVID-19: How Business Can Support Women in Times of Crisis](#).
- PwC. 2020. [CEO Panel Survey: How Businesses Can Emerge Strongly](#).
- Ray, Julie. 2021. [COVID-19 Put More Than 1 Billion Out of Work](#). Gallup.
- Reuters. 2021. ["Turkmenistan Makes COVID-19 Vaccination Mandatory."](#)
- Rivera, Suzanne, Kate Robu, Virginia Simmons, y Shubham Singhal. 2020. [Reopening Safely: Sample Practices from Essential Businesses](#). McKinsey & Company.
- Runa. 2020. [The Future of Work in Latin America](#). Informe de investigación.
- Saad, Lydia. y Adam Hickman. 2021. [Majority of U.S. Workers Continue to Punch In Virtually](#). Gallup.
- Schofer, Krista y Arielle Sie-Mah. 2021. [Top 10 Considerations for Employers in Implementing a Vaccination Policy](#). Gowling WLG.
- Schwartz, Jeff. 2021. [Create Opportunity for and with the Workforce: Reimagining Work and Partnering with Workers](#). Deloitte.
- Smith, Allen. 2020. [How to Help Survivors of Domestic Violence in the Pandemic](#). SHRM.
- Sneader, Kevin, Shubham Singhal, y Bob Sternfels. 2020. [What Now? Decisive Actions to Emerge Stronger in the New Normal](#). McKinsey & Company.
- Stokel-Walker Chris. 2021. ["Covid-19: The Countries that Have Mandatory Vaccination for Health Workers."](#) *BMJ* 2021;373:n1645.
- Strusani, Davide y Georges V. Hounbonon. 2020. [What COVID-19 Means for Digital Infrastructure in Emerging Markets](#). IFC EmCompass.
- Symons, Wade. 2021. [Thinking About a Premium Surcharge for the Unvaccinated?](#) Mercer Health.
- Umland, Beth. 2021. [Survey Shows Companies Reconsidering Vaccine Mandates as Delta Surges](#). Mercer Health.
- UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones). 2020. [Economic impact of COVID-19 on Digital Infrastructure](#).
- Waizenegger, Lena, Brad McKenna, Wenjie Cai, y Taino Bendz. 2020. ["An Affordance Perspective of Team Collaboration and Enforced Working from Home during COVID-19."](#) *European Journal of Information Systems* 29(4): 429–442 DOI: 10.1080/0960085X.2020.1800417.
- Wee, Sui-Lee, Damien Cave, y Ben Dooley. 2021. ["How Asia, Once a Vaccination Laggard, Is Revving Up Inoculations."](#) *New York Times* [30 de septiembre].
- Williams, Joan C., Rachel M. Korn, y Mikayla Boginsky. 2021. ["Don't Lose the Democratizing Effect of Remote Work."](#) *Harvard Business Review* [4 de agosto].
- Wise Jacqui. 2021. ["Covid-19: France and Greece Make Vaccination Mandatory for Healthcare Workers."](#) *BMJ* 2021;374:n1797 [14 de julio].

Oficina Internacional del Trabajo

Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP)

4 route des Morillons

CH-1211 Ginebra 22 - Suiza

ilo.org