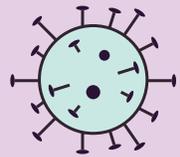


INFORME

IMPACTO DE LA PANDEMIA POR COVID-19

EN LAS ORGANIZACIONES QUE CONFORMAN EL
OBSERVATORIO GÉNERO Y COVID-19 EN MÉXICO



OBSERVATORIO
GÉNERO Y COVID-19
EN MÉXICO

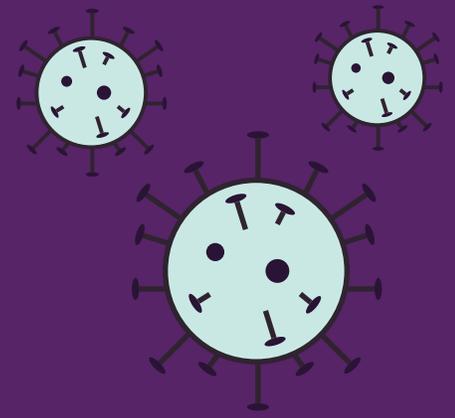
INFORME

IMPACTO DE LA PANDEMIA POR COVID-19

EN LAS ORGANIZACIONES QUE CONFORMAN EL
OBSERVATORIO GÉNERO Y COVID-19 EN MÉXICO



OBSERVATORIO
GÉNERO Y COVID-19
EN MÉXICO



Este informe fue realizado por **Recrea**,
Construyendo Estrategias para la Igualdad

Colaboradoras:

Artemisa Cabrera
Alejandra Padilla
Fernanda Mercado

Diseño:

Maribel Ordóñez
Nieves Dánae

Contacto:

<https://recreaestrategias.com>
Ciudad de México, 2022

Índice

- 4** Introducción
- 6** Metodología
- 8** ¿Quiénes participaron en la encuesta?
- 10** Impacto de la pandemia a nivel personal
- 16** Impacto de la pandemia en las organizaciones
- 25** Buenas prácticas
- 29** Consideraciones finales

Introducción

En 2020 el mundo se enfrentó a una emergencia global, la pandemia por COVID-19, derivada de la enfermedad causada por el virus SARS-CoV-2. En el caso de nuestro país, fue en marzo de ese año cuando el gobierno mexicano tomó acciones para reducir el riesgo de contagios. A finales de ese mes, se estableció la *Jornada Nacional de Sana Distancia*, que invitó a las personas a aislarse en sus hogares en el marco de sus posibilidades, promoviendo que únicamente las actividades esenciales permanecieran activas. También se acordó la reducción de actividades en el espacio público y en el ámbito privado.

Bajo ese contexto, y frente al riesgo que representaba el nuevo virus de SARS-CoV-2, los centros de trabajo que pudieron migrar al teletrabajo lo hicieron prácticamente de un día a otro.¹ Los centros de trabajo que por la naturaleza de sus actividades no pudieron migrar al teletrabajo tuvieron que adoptar medidas de seguridad y salud para reducir el riesgo de contagio de su personal. En el caso de las organizaciones de la sociedad que participaron en este diagnóstico, la mayoría pudo cerrar sus puertas y mover el trabajo a casa con todos los retos que ello implicó y los cuales se abordarán más adelante. No obstante, es importante tener en cuenta que no fue el caso de todas las organizaciones. Algunas de ellas, para poder seguir atendiendo de forma directa a poblaciones con las que trabajan, implementaron medidas de seguridad y salud para reducir contagios.

Durante las primeras semanas de la crisis sanitaria prevalecía la idea de que el aislamiento permitiría contener al virus, de forma que, de la noche a la mañana, las personas que pudieron hacerlo trasladaron todas o casi todas sus labores a sus casas: trabajo, tareas de cuidado, enseñanza escolar de las infancias, entre otras actividades, pensando que sería por un corto periodo de tiempo.

Conforme avanzaron las semanas, se hizo evidente que la pandemia no duraría poco. A su vez, también quedó claro que la crisis sanitaria tendría efectos de largo

¹ Datos de la Encuesta sobre el Impacto Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE) levantada por el INEGI en 2020, mostraron que 12.2% de los centros de trabajo adoptaron el teletrabajo o trabajo a distancia como esquema (INEGI, 2020c).

alcance en la sociedad, aunque en un inicio no era claro cuáles serían. Lo que en un principio parecía una reorganización temporal del trabajo, la educación y de la sociedad en general, se convirtió en algo más profundo.

Las organizaciones de la sociedad civil se enfrentaron a una situación compleja. Desde antes de la pandemia prevalecía un ambiente hostil en nuestro país debido a la estigmatización hacia su labor. También, muchas organizaciones se estaban enfrentando a recortes por parte de donantes. En este contexto, la llegada de la crisis sanitaria sumó incertidumbre, riesgo de contagio de COVID-19, pérdidas, estrés y una nueva carga de trabajo: analizar el impacto diferenciado de la pandemia en las mujeres desde una perspectiva interseccional.

El Observatorio Género y COVID-19 surgió como un ejercicio de acción colectiva en el que varias organizaciones de la sociedad civil se unieron para realizar controloría social. Este esfuerzo ha estado enfocado principalmente en analizar las acciones de respuesta a la pandemia por parte del Estado mexicano –desde una perspectiva de género, interseccionalidad y derechos humanos– y, a su vez, mostrar las contribuciones de las organizaciones para promover una sociedad más justa e igualitaria.

Este informe, derivado de un diagnóstico solicitado por el Observatorio Género y COVID-19 en México, busca aproximarse a conocer el impacto de la pandemia en la vida de las personas integrantes de las organizaciones que conforman el Observatorio, así como analizar el impacto a nivel organizacional. En este sentido, también se busca rescatar las acciones implementadas por las organizaciones para velar por el bienestar de los equipos a lo largo de la pandemia y analizar la posibilidad de que se consideren como buenas prácticas que podrían ser retomadas por otras organizaciones del Observatorio.

Aunque la pandemia no ha terminado, cada día tenemos más información sobre su impacto en la sociedad. Es en ese marco que este informe busca contribuir a generar información útil y práctica para el fortalecimiento de las organizaciones en el contexto actual.

Metodología

Para obtener la información esperada, se contó con dos instrumentos de captura: una encuesta y un proceso de entrevistas. En cuanto a la encuesta, se levantó un cuestionario de entre 54 y 63 preguntas, teniendo como criterio que algunas de las personas participantes son representantes de su organización en el Observatorio y por ende se les hicieron preguntas adicionales sobre dicho rol. La muestra estuvo compuesta por un total de 95 de las 107 respuestas obtenidas. Cabe mencionar que se esperaban al menos 112 respuestas de la encuesta para obtener el mínimo de participación del 60% de los integrantes de cada organización.

La selección se concentró en todas las encuestas respondidas de las organizaciones que no cubrieron el mínimo establecido de participación del 60%, el cual sí se aplicó a aquellas organizaciones que cubrieron ese mínimo o más de participación. Así, se obtuvo respuesta de 12 organizaciones:

- Disability Rights International
- Population Council
- Jade Propuestas Sociales y Alternativas al Desarrollo
- Intersecta
- Jóvenes por una Salud Integral
- México ¿cómo vamos?
- Inspira Cambio
- Balance Promoción para el Desarrollo y Juventud
- Equis, Justicia para las Mujeres
- Instituto para las Mujeres en la Migración
- Grupo de Información en Reproducción Elegida
- Ipas México

De las 12 organizaciones participantes, siete cumplieron con el mínimo de participación del 60% y el resto, cinco, que no lo alcanzaron. Un segundo criterio que se aplicó durante el análisis de datos fue la antigüedad de las personas en la organización. Se les preguntó

a las personas participantes en qué año comenzaron a trabajar en su organización actual. Dado que el foco central del diagnóstico es el impacto de la pandemia en las organizaciones, se buscó que, para el análisis de algunas preguntas, quienes contestaran fueran personas que ingresaron a su organización antes del confinamiento, o sea, en 2017, 2018 y 2019. El total de esta submuestra fue de 45 participantes, quienes, se asume, contestaron el cuestionario con mayor información sobre su centro de trabajo dado que experimentaron los cambios que se dieron a raíz de la pandemia y por ende tienen un mayor contraste del antes, durante y el ahora paulatino regreso al trabajo presencial. En el resto del informe se especifica cuándo se aplicó este segundo criterio, pero en general, la selección de preguntas estuvo concentrada en aquellas que captaron tanto el incremento en las horas o en la carga de trabajo, como todas las medidas implementadas dentro de la organización para subsanar el impacto de la pandemia.

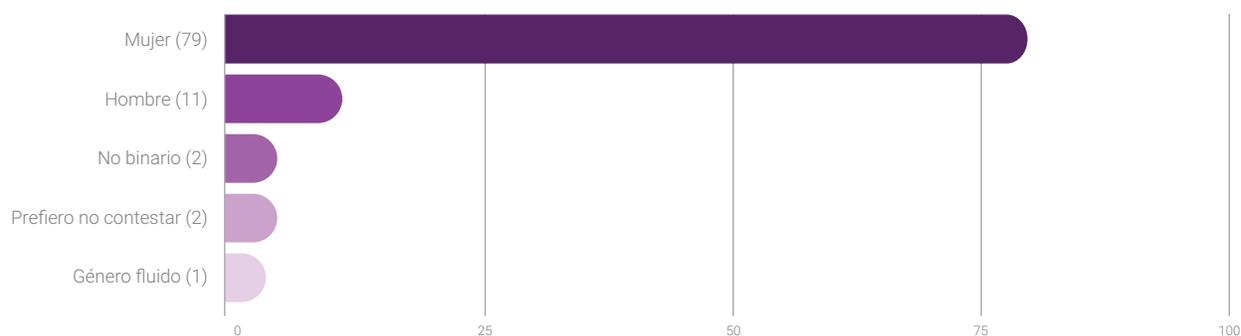
El periodo para responder la encuesta fue de aproximadamente 2 semanas –entre el 28 de abril y el 12 de mayo– y el tiempo para contestar fue de máximo 20 minutos. Si bien el periodo en el que la encuesta estuvo abierta fue suficiente y el tiempo que tomaba responder las preguntas era razonable, siempre existe la posibilidad de una baja respuesta por parte de las personas integrantes por diversas razones, incluyendo la propia voluntad de no querer responder preguntas personales o por miedo a consecuencias laborales, incluso si se establece una cláusula de anonimidad. Considerando todas las razones posibles, se acepta que la selección fue suficiente para obtener la información deseada y para analizar los datos de tal manera que los resultados sean concluyentes.

En cuanto a las entrevistas, se convocó a las personas que cumplen el rol de ser representantes de su organización ante el Observatorio. En este sentido, participaron 11 personas y el objetivo de las preguntas que se realizaron era complementar los datos obtenidos a través de las encuestas. Las preguntas estuvieron concentradas tanto en los cambios que se dieron dentro de la organización a raíz de la pandemia y sus consecuencias negativas para el personal, como las buenas prácticas que se implementaron para procurar el bienestar de los equipos. En general se obtuvo información importante de las personas participantes, quienes compartieron experiencias profesionales y también personales.

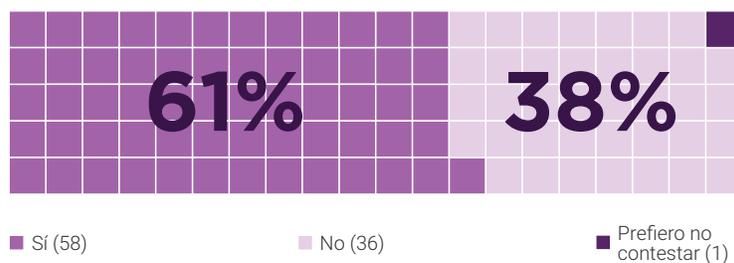
Resulta relevante precisar que uno de los principales retos que se presentaron para levantar la información fue delimitar la pandemia, ya que ha sido una crisis sanitaria que ha pasado por diferentes fases y que incluso a nivel personal ha tenido diferentes momentos dependiendo de si hubo contagios o no en los círculos cercanos de las personas. En este sentido, se preguntó abiertamente sobre la pandemia entendiendo que es el periodo que va desde que se declaró la crisis sanitaria en nuestro país, hasta el momento actual de menores medidas de aislamiento.

¿Quiénes participaron en la encuesta?

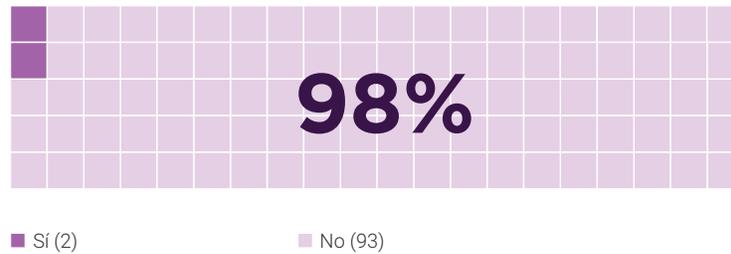
Género



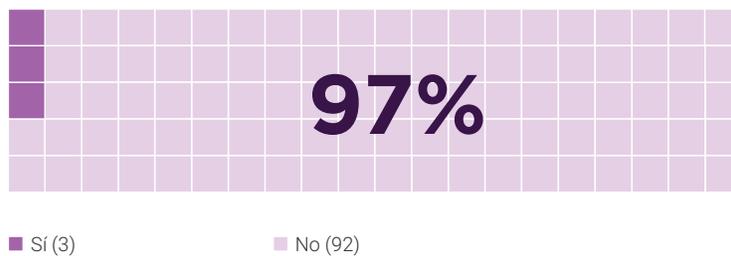
¿Te identificas como una persona de piel morena?



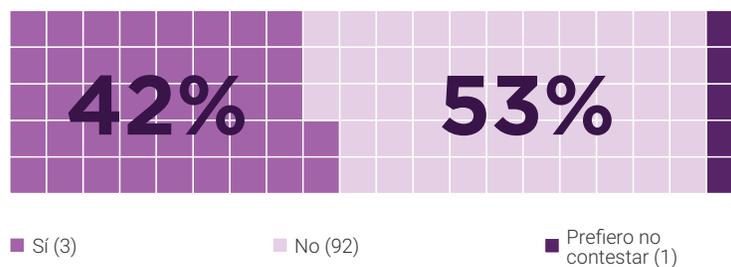
¿Te auto-describes o identificas como parte de una comunidad indígena o un pueblo indígena?



¿Te identificas o auto-describes como una persona negra, afrodescendiente o afroamericana?



¿Vives con alguna condición de neurodivergencia?



Año de ingreso



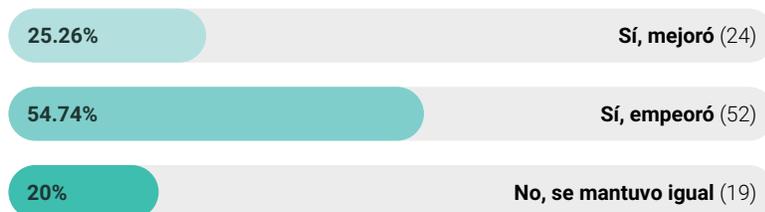
Impacto de la pandemia a nivel personal

En este diagnóstico se realizaron algunas preguntas generales para realizar un acercamiento a los efectos de la pandemia a nivel individual en los siguientes ámbitos: salud física y mental, contagios de COVID-19 y labores de cuidado.

Salud física y mental

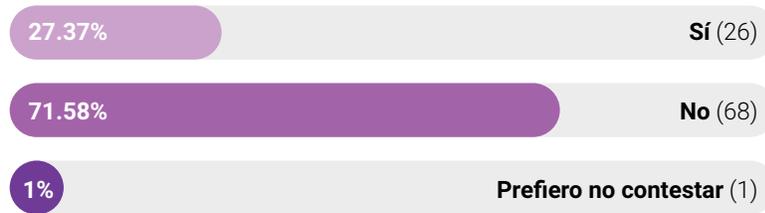
En esta gráfica podemos observar que el 54.74 por ciento de las personas considera que su salud física empeoró durante la pandemia.

¿Consideras que hubo cambios en tu salud física durante la pandemia?



Al preguntar sobre el momento actual podemos observar que 27.37 por ciento de las personas considera que su salud física les está dificultando desempeñar bien su trabajo.

¿En el último mes tu salud física te ha dificultado desempeñar bien tu trabajo remunerado?



Por su parte, el 60 por ciento de las personas se encuentra actualmente en algún tratamiento o proceso para mejorar su salud física.

¿Actualmente estás en algún tratamiento o proceso para mejorar tu salud física?



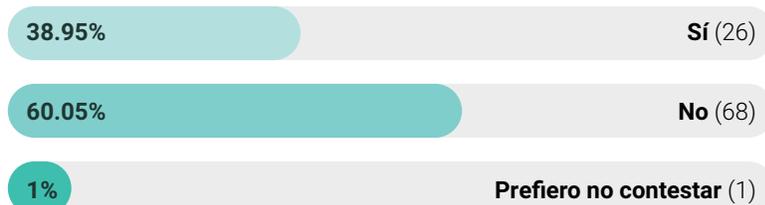
Respecto a la salud mental, el 71.58 por ciento considera que empeoró durante la pandemia y únicamente el 14.74 por ciento considera que mejoró.

¿Consideras que hubo cambios en tu salud mental durante la pandemia?



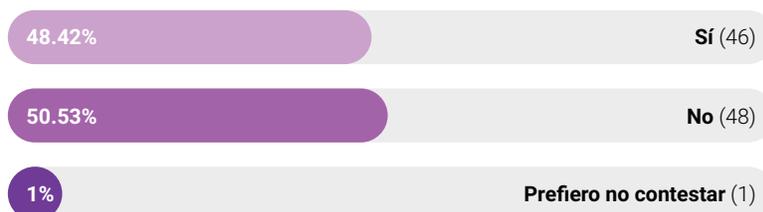
El 38.95 por ciento de las personas considera que en el último mes su salud mental les ha dificultado desempeñar bien su trabajo.

¿En el último mes tu salud mental te ha dificultado desempeñar bien tu trabajo remunerado?



Por su parte, el 48.42 por ciento de las personas se encuentra actualmente en algún tratamiento o proceso para mejorar su salud mental.

¿Actualmente estás en algún tratamiento o proceso para mejorar tu salud mental?



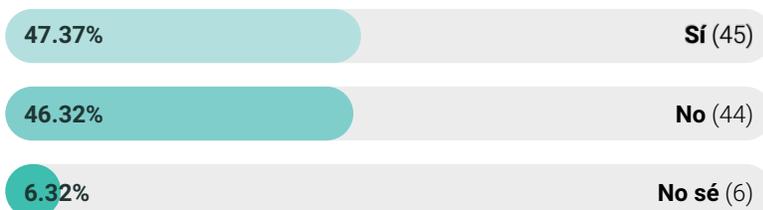
Los datos aquí expuestos sobre salud física y mental abren algunas preguntas fundamentales en el contexto actual:

- ¿Qué pueden hacer las organizaciones para que las condiciones laborales actuales no tengan un efecto negativo en la salud física y mental de los equipos?
- ¿Qué condiciones debe haber en las organizaciones para facilitar que las personas que se encuentran en procesos de mejorar de su salud física y mental lo puedan seguir haciendo?
- ¿Cómo las organizaciones pueden fortalecer la inclusión de personas que viven con neurodivergencias?

Contagios de COVID-19

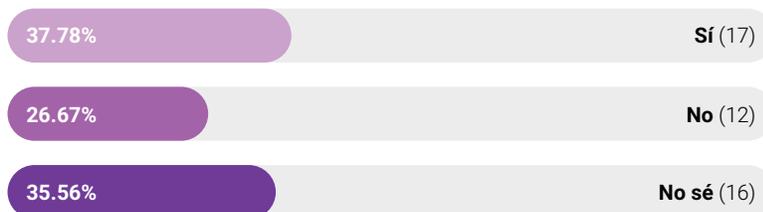
Al preguntar sobre contagios de COVID-19 se observa que el 47.37 por ciento de las personas han estado contagiadas, el 46.32 por ciento no lo ha estado y 6.32 desconoce si han tenido el virus.

¿Has tenido COVID-19?



De las personas que han tenido COVID-19, el 37.78 por ciento presenta síntomas de larga duración o impacto permanente en su salud.

¿Tienes síntomas de COVID-19 de larga duración o la enfermedad te generó algún daño permanente de salud física o mental?



Este último dato es acorde con el apartado anterior sobre la salud y revela que entre los múltiples factores que han tenido un impacto negativo en la salud física y mental de las personas –el aislamiento social, la incertidumbre, el estrés, entre otros– el virus por sí mismo también ha tenido un impacto negativo, ya que ha dejado daños a largo plazo en muchas personas.

Labores de cuidado

Diferentes investigaciones han documentado que uno de los principales efectos de las medidas de distanciamiento social fue el incremento de las labores de cuidado que recayeron en los hogares, principalmente en las mujeres, incluso algunos organismos internacionales lo denominaron como una crisis de cuidados.² Para quienes pudieron aislarse en sus hogares, todas las actividades cotidianas pasaron a realizarse en las mismas cuatro paredes: trabajo, cuidado de personas dependientes, acompañamiento educativo de infancias, labores del hogar, entre otras. Si bien la situación fue más difícil para las personas a cargo de personas que requieren de cuidados continuos, lo cierto es que en casi todos los hogares las labores domésticas incrementaron en respuesta al distanciamiento social.

Al preguntar sobre las horas dedicadas a labores de cuidados durante la pandemia, el 84 por ciento de las personas considera que durante la pandemia incrementó el número de horas que dedicaron a dichas labores.

¿Consideras que durante la pandemia incrementó el número de horas que dedicas a labores de cuidado?



² Organización de Estados Americanos, *COVID-19 en la vida de las mujeres: emergencia global de los cuidados*, OEA/Ser.L/II.6.27, 2020.

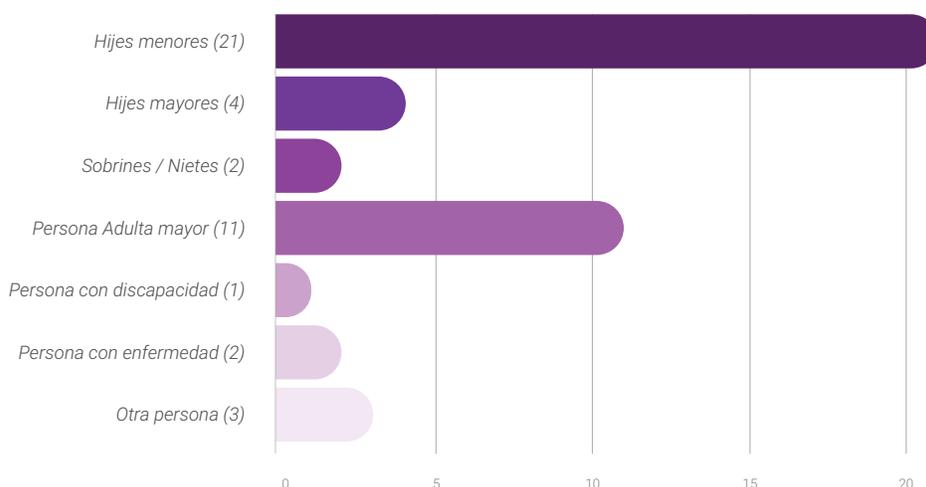
Durante las entrevistas, la mayoría de las personas comentó que el incremento en las horas de cuidado fue más drástico para las personas integrantes de su equipo que estaban al cuidado de otras personas. Esto se hizo evidente en las dinámicas laborales, ya que, en muchos casos, las personas cuidadoras podían atender asuntos de trabajo muy temprano por la mañana o hasta la tarde. Es decir, en muchos casos ajustaron sus horarios para poder atender también los cuidados que se trasladaron a casa.

El 35.79 por ciento de las personas está a cargo del cuidado de personas integrantes de su familia, la mayoría a cargo de hijas, hijos e hijos menores de edad.

¿Estás a cargo del cuidado de alguna persona integrante de tu familia?



¿De quién?

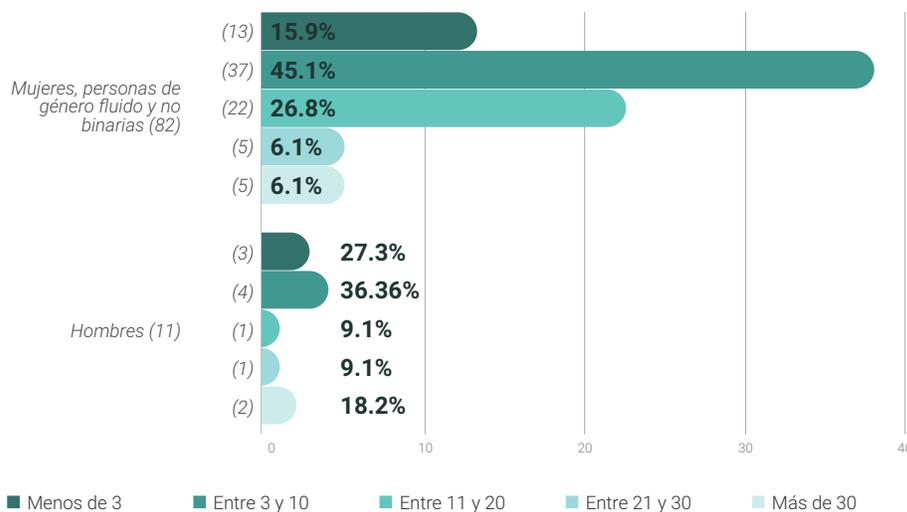


Durante las entrevistas algunas personas comentaron que la pandemia representó una reestructura en las labores de cuidado en sus hogares. En la mayoría de los casos el incremento en las labores de cuidado recayó sobre las mujeres, pero en otros casos, hubo hombres que asumieron este rol en respuesta a que sus parejas mujeres tenían trabajos más estables que había que cuidar en el contexto de incertidumbre.

En este momento, la situación de cuidado ha vuelto de alguna forma a lo que podríamos denominar como *normalidad*. Las escuelas y estancias infantiles han reabierto sus puertas y la disminución casi por completo del distanciamiento social permite que nuevamente las personas cuenten con redes de apoyo pagadas y no pagadas para delegar labores de cuidado. En este sentido, podemos observar que la mayoría de las personas encuestadas dedica actualmente entre tres y diez horas diarias a labores de cuidado. En

la siguiente gráfica se puede observar las horas dedicadas a estas labores desagregadas por género. Cabe resaltar que la participación de hombres en esta encuesta fue baja por la composición de las organizaciones, no obstante los datos permiten hacer un acercamiento a las horas dedicadas a los cuidados desagregado por género.

Horas dedicadas a labores de cuidados por género*



El 66.32 por ciento de las personas cuenta con redes de apoyo pagadas y no pagadas en las que delega labores de cuidado.

¿Cuentas con una red de apoyo pagada o no pagada para realizar labores de cuidado en tu hogar?



Analizar los datos de cuidados siempre abre la pregunta de cómo se podrían generar dinámicas laborales que permitan a las personas que realizan labores de cuidados, principalmente a aquellas personas que cuidan de otras personas, conciliar con mayor facilidad la vida laboral y la vida personal. Aunque es claro que la pandemia llevó al límite la crisis de cuidados, lo cierto es que el contexto actual de menor aislamiento no significa que estas dificultades hayan desaparecido. Ante un Estado que es poco corresponsable con las labores de cuidados, siempre se abre la pregunta de qué más podrían estar haciendo los centros de trabajo.

Impacto de la pandemia en las organizaciones

Las organizaciones feministas se enfrentaron a la intensificación de su labor en respuesta al contexto de pandemia. El incremento en la violencia contra las mujeres llevó a que muchas organizaciones tuvieran un aumento en la atención y acompañamiento de casos. También, muchas de éstas centraron sus esfuerzos en ejercer presión para visibilizar el impacto diferenciado de la pandemia en la vida de las mujeres, en la exigencia de transparencia y rendición de cuentas y en la visibilización de la importancia de incluir la perspectiva de género, interseccionalidad y derechos humanos en las políticas públicas que comenzaron a implementarse.

Es importante resaltar que el fenómeno del incremento de la carga de trabajo para las organizaciones feministas no sucedió únicamente en nuestro país. ONU Mujeres documentó en 2021 las dificultades que las organizaciones por los derechos de las mujeres a nivel global enfrentaban: mayor relevancia de su labor, mientras se reducía el espacio cívico por las medidas de confinamiento, restricciones en sus labores y disminución del financiamiento.³

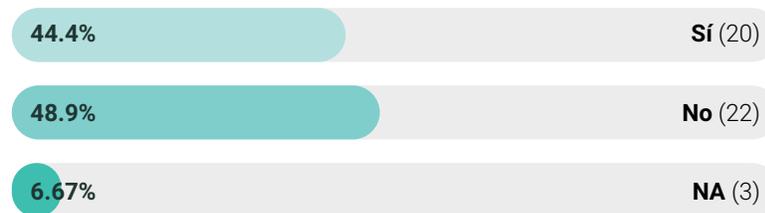
En este apartado se incluyen preguntas de la encuesta y de las entrevistas que permiten tener un acercamiento al impacto de la pandemia en las organizaciones y en la carga de trabajo, así como las acciones implementadas para procurar el bienestar de los equipos. Cabe resaltar que, en este apartado y en gran parte de las preguntas, se contemplaron únicamente las respuestas de las personas que comenzaron a trabajar en las organizaciones antes de 2020, ya que son quienes tienen una visión más clara

3 ONU Mujeres, *COVID-19 y las Organizaciones por los Derechos de las Mujeres: superar el déficit de las respuestas y exigir un futuro más justo*, Documento de Políticas Número 20, 2021.

sobre el antes y el ahora. En las preguntas que hacen referencia al momento actual sí se contempló la respuesta de todas las personas de la muestra.

Podemos observar que el 48.9 por ciento de las personas considera que la pandemia sí tuvo un impacto negativo en sus organizaciones.

¿Consideras que la pandemia impactó negativamente de forma directa o indirecta a tu organización?



*Para la pregunta sobre el impacto negativo de la pandemia en las organizaciones, se tuvieron tres *missing values* como consecuencia de un error en la lógica de la pregunta filtro anterior en la que a las personas que contestaban que No (3), no se les preguntaba sobre dicho impacto. De ahí que la suma de respuestas sea 42 en vez de 45.

Estas personas hicieron referencia principalmente a los siguientes fenómenos:

- Incremento en la carga laboral
- Disminución de presupuesto
- Cambio o reajuste de proyectos debido a que muchos recursos de donantes se enfocaron en la respuesta a la pandemia
- Menor desconexión o tiempo libre
- Disminución en la cohesión de los equipos
- Dificultades para brindar atención directa a mujeres o acompañar casos
- Incertidumbre laboral

En algunas de las organizaciones entrevistadas, la disminución de presupuesto que venía sucediendo desde antes de la pandemia provocó que, con la llegada de ésta, se enfrentaran a una mayor incertidumbre económica. En este sentido, en algunas de las organizaciones hubo recortes de equipo que llevaron a una reorganización del trabajo. En otros casos, la búsqueda de recursos para mantener la sostenibilidad de los equipos incrementó el estrés y la carga laboral.

En las entrevistas se pudo observar que las organizaciones que desde antes de la pandemia habían implementado días de teletrabajo tuvieron un proceso de adaptación más sencillo, e incluso lograron institucionalizar algunas medidas que antes no estaban por escrito. Para las organizaciones que no tenían experiencia previa con el teletrabajo,

la curva de aprendizaje en el uso de plataformas digitales fue una carga de estrés y trabajo.

En el caso de las organizaciones que realizan trabajo de campo o acompañamiento directo ocurrieron dos fenómenos opuestos: para algunas incrementó abruptamente el trabajo porque más personas recurrieron a sus servicios, en el caso de otras, el trabajo se frenó totalmente por el riesgo que representaba continuar con la labor de campo.

Respecto a la carga de trabajo durante la pandemia, el 88.89 por ciento de las personas que ingresaron a las organizaciones antes de 2020 consideran que durante la pandemia su carga de trabajo incrementó. A su vez, el 82.22 por ciento considera que incrementó el número de horas de trabajo.

¿Consideras que durante la pandemia incrementó tu carga de trabajo?



¿Consideras que durante la pandemia incrementó el número de horas que trabajas?



Algunas de las personas entrevistadas comentaron que el incremento en la carga de trabajo llevó inmediatamente a un aumento en las horas de trabajo, y que esto no sólo significó que el trabajo de alguna manera se metió en el ámbito personal, sino que se generaron dinámicas de competencia respecto a quiénes pasaban más horas sin desconectarse del trabajo. Incluso, se habló de sentimientos de culpa por parte de ciertas personas que respetaban los horarios de trabajo.

Durante las entrevistas algunas personas también comentaron que en sus organizaciones el incremento exponencial en la carga de trabajo y el abrupto cambio al teletrabajo generaron desgastes físicos y mentales graves en las personas integrantes de los equipos. Estos desgastes intensificaron problemas internos preexistentes y, en algunos casos, llevaron a la renuncia de personas. En otros casos, las tensiones internas se generaron por los cambios en los flujos de trabajo, ya que se comenzó a trabajar de forma improvisada y les llevó tiempo lograr un flujo de trabajo organizado.

Resulta importante mencionar que varias personas entrevistadas perciben que la productividad en sus organizaciones incrementó en las primeras semanas o meses de

pandemia pero que eventualmente esto se convirtió en un problema de *burnout* y desgaste que terminó afectando a los equipos.

Al preguntar si las organizaciones tomaron acciones para velar por el bienestar del equipo durante la pandemia, 93 por ciento de las personas que comenzaron a trabajar en estas organizaciones antes de 2020 consideraron que así fue.

¿Consideras que durante la pandemia la organización en la que trabajas tomó acciones para velar por el bienestar del equipo?



Las acciones que se implementaron por parte de diferentes organizaciones fueron las siguientes:

- Teletrabajo
- Días libres de reuniones virtuales
- Flexibilidad para tomar días en casos fallecimiento de familiares por COVID-19
- Flexibilidad en caso de estar a cargo del cuidado de personas enfermas de COVID-19
- Varios días de recuperación por contagio de COVID-19 sin comprobante médico
- Pago de seguro de gastos médicos mayores y menores
- Apoyo monetario para despensa
- Apoyo económico o material para el teletrabajo (gastos de internet y luz, y estaciones de trabajo)
- Material de protección e higiene para personas que trabajan atendiendo a personas usuarias
- Sesiones colectivas de autocuidado o terapia
- Días compensatorios para reponer horas extras de trabajo
- Día de autocuidado mensual
- Días de salud mental
- Diagnósticos de burnout laboral
- Uso de Slack para comunicación interna
- Ampliación de los días de vacaciones
- Se fijó una semana de verano de vacaciones en el que la oficina cierra
- Actividades recreativas en equipo
- Lineamientos para respetar tiempos de desconexión
- Lineamiento para viajes seguros

- Reducción de la jornada el viernes
- Contratación de personas para repartir mejor la carga de trabajo
- Implementación de la NOM-035 para prevención de factores de riesgos psicosocial
- Pago de quincenas adelantadas para quien lo requiriera
- Pago de terapia psicológica
- Pago de clases de yoga
- Apoyo económico para actividades recreativas
- Pago de transporte privado en casos donde las personas debían hacer traslados
- Apoyo para el pago de pruebas PCR o de antígeno

De las personas que consideran que en sus organizaciones sí se veló por el bienestar del equipo, el 87 por ciento percibe que las acciones implementadas fueron útiles, principalmente para prevenir contagios, facilitar el equilibrio entre vida personal y laboral y para facilitar el autocuidado. Por su parte, 13 por ciento de las personas considera que las medidas no fueron útiles al no ser respetadas por las personas en cargos de dirección o coordinación, o porque se trataba de paliativos que no eran suficientes en un contexto de incremento de la carga de trabajo.

De los que contestaron que sí,

¿Consideras que esas políticas o estrategias funcionan?



Si bien muchas de las acciones que se enlistan surgieron como una respuesta a la crisis sanitaria, algunas de ellas ya son estrategias permanentes en varias organizaciones o se trata de acciones que se han ajustado al contexto actual de reapertura y regreso a la “normalidad”.

Es importante visibilizar que las acciones que requirieron recursos económicos se hicieron en el marco de las posibilidades presupuestales de cada organización. No todas las organizaciones que participaron en este diagnóstico tienen las mismas posibilidades económicas o el mismo acceso a recursos, de forma que cada una enfrentó el contexto de la pandemia desde un lugar distinto. Resulta fundamental mencionar esto porque la posibilidad de cada organización de realizar acciones está asociada en gran medida a sus recursos económicos.

Dentro de la encuesta se preguntó específicamente si las organizaciones implementaron estrategias para promover mayor flexibilidad laboral a raíz de la pandemia. El 84.44 por ciento de las personas que comenzaron a trabajar en las organizaciones

antes del 2020 consideran que así fue, y de esas personas el 13.15 por ciento considera que las estrategias no funcionan.

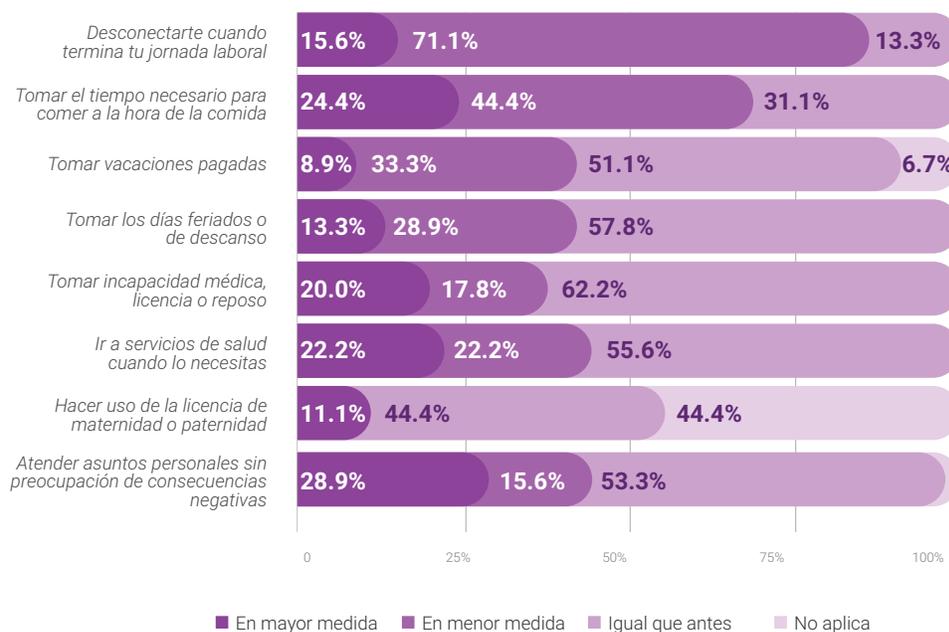
¿En tu trabajo se han implementado estrategias para promover mayor flexibilidad laboral a raíz de la pandemia?



Resulta contrastante observar que, si bien la mayoría de las personas considera que las políticas de flexibilización sí funcionan, al hacer preguntas específicas que permitieran comparar el antes de la pandemia con el momento actual, podemos observar que la mayoría de las personas percibe que en este momento pueden desconectarse de su trabajo en menor medida que antes y que pueden tomar el tiempo necesario de comida en menor medida que antes.

La mayoría de las personas no percibe cambios respecto al tema de tomar vacaciones, días de descanso o feriados, tomar incapacidad médica, acudir a servicios de salud cuando lo necesitan, hacer uso de licencias de maternidad o paternidad (en los casos en los que aplica), o atender asuntos personales sin preocupación de consecuencias negativas.

En comparación con el trabajo presencial previo a la pandemia que tanto puedes ahora...



Estos resultados permiten observar algo que fue comentado por varias personas durante las entrevistas y que también fue mencionado en las encuestas: en muchos casos la flexibilización laboral –entendida como la posibilidad de que las personas pudieran elegir con mayor libertad sus horas de trabajo– se convirtió en un número mayor de horas trabajadas o, al menos, en una menor delimitación entre el trabajo y la vida personal.

El incremento en la carga de trabajo y la falta de delimitación de espacios físicos para separar actividades –recordemos que gran parte de las personas encuestadas y entrevistadas estaban trabajando desde casa o lo siguen haciendo en el marco del modelo híbrido– generó que el trabajo estuviera menos delimitado y las personas comenzaran a atender asuntos laborales en horarios en los que antes de la pandemia no estaban trabajando. Esta tendencia parece prevalecer de alguna forma en este contexto de regreso a la *normalidad*.

Al preguntar específicamente sobre el equilibrio entre vida laboral y vida personal en el momento actual, casi la mitad de las personas consideran que no tienen ese equilibrio.

¿Consideras que actualmente tienes un buen equilibrio entre la vida laboral y la vida personal?



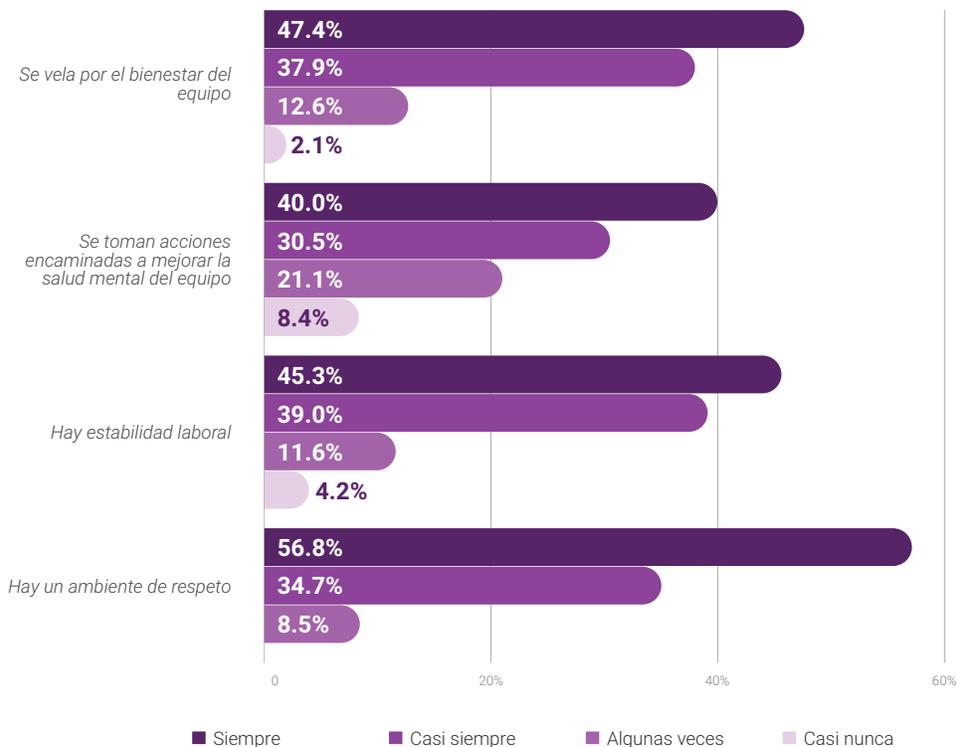
El 21.05 por ciento de las personas ha considerado dejar su trabajo por falta de equilibrio entre su vida personal y laboral.

¿Has pensado en renunciar por la falta de equilibrio entre tu vida laboral y personal?



Al preguntar específicamente sobre la situación actual de las organizaciones podemos observar que la mayoría de las personas considera que en sus organizaciones velan por su bienestar, toman acciones encaminadas a mejorar la salud mental de los equipos, prevalece un ambiente de respeto y existe la estabilidad laboral. Aunque los datos en general son alentadores, hay espacio de mejora para las organizaciones.

Consideras que en la organización en la que trabajas...



Las posibilidades de mejora se pueden ver reflejadas también en las respuestas que se obtuvieron al preguntar si las personas consideran que en sus organizaciones se respetan los derechos laborales.

¿Consideras que en la organización en la que trabajas se respetan los derechos laborales?



Los datos aquí expuestos sobre el equilibrio entre la vida personal y laboral y sobre las condiciones laborales actuales abren algunas preguntas fundamentales:

- ¿Qué estrategias se deben implementar para evitar que la forma en la que se está organizando el trabajo en el contexto actual limite la desconexión del trabajo por parte de los equipos?

- ¿Qué dinámicas se deben promover para mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal de las personas?
- ¿Qué requieren las organizaciones para generar mejores condiciones laborales para los equipos?
- ¿Cómo se pueden implementar estrategias que contemplen a las personas que dedican mayor número de horas a las labores de cuidado y que eviten colocar a estas personas en desventaja?

En el siguiente apartado se hace una revisión de buenas prácticas que han sido implementadas por algunas organizaciones y que podrían ser útiles para otras organizaciones del Observatorio.

Buenas prácticas

En este apartado se hace una revisión de las buenas prácticas implementadas por las organizaciones en el contexto de la crisis sanitaria y que podrían ser retomadas por otras organizaciones para fortalecer su cultura laboral en el contexto actual. Como pudimos ver en el apartado anterior, algunas personas perciben que las acciones no funcionaron porque hacían falta ciertos elementos que permitieran garantizar su efectividad. En este sentido, en la tabla que se presenta a continuación, se acompaña cada una de las estrategias con las condiciones necesarias para garantizar su cumplimiento y se explican los riesgos que podrían surgir de no implementar las acciones de manera efectiva.

Además de los elementos necesarios para que cada acción sea efectiva, resulta importante tener en cuenta que existen condiciones básicas, como lo son:

- Recursos económicos o materiales
- Compromiso por parte de las personas en cargos de liderazgo
- Plasmar las acciones en documentos internos que sean accesibles para todo el equipo.
- Definir con claridad las funciones de las personas encargadas de la implementación de las acciones.
- Contar con un plan de monitoreo para dar seguimiento a la efectividad de las acciones en el corto, mediano y largo plazo y hacer los ajustes necesarios para que no se conviertan en acciones fallidas.

Buena práctica	¿Qué se necesita para que funcione?	¿Cuáles son los riesgos de implementar la estrategia sin condiciones que garanticen su efectividad?
Modelo híbrido de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contar con una política establecida de modelo híbrido que sea conocida por todo el equipo y sea de fácil acceso para posteriores consultas, en la que se establezcan los horarios de trabajo, la periodicidad de las reuniones grupales, las reglas de comunicación, las reglas de asistencia de forma presencial y las reglas de teletrabajo. ■ Alinear dicha política con el modelo de evaluación. ■ Contemplar reuniones o eventos en los que conviva todo el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Que se evalúe la presencialidad como un elemento de compromiso con la organización y esto ponga en desventaja a personas que trabajan más días a distancia. ■ Que se perciba que las personas que trabajan a distancia trabajan menos. ■ Que la cohesión del equipo se vea afectada por la falta de convivencia.
Flexibilización de horarios	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contar con lineamientos claros sobre qué se entiende por flexibilización de horarios y establecer horarios de trabajo y comunicación interna delimitados. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Que el equipo trabaje en horarios muy extendidos y se genere <i>burnout</i>. ■ Que existan dinámicas de competencia para ver quiénes pasan más horas conectadas. ■ Que las personas que trabajan muy temprano o muy tarde por razones personales provoquen que las personas de sus equipos trabajen en los mismos horarios.
Lineamientos para respetar tiempos de desconexión	<ul style="list-style-type: none"> ■ Delimitar en qué horarios se espera que estén disponibles las personas y cuando no, esto incluye reglas de comunicación interna. ■ También se deben fijar reglas claras para personas que atienden o acompañan casos, ya que su rol de disponibilidad es distinto. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Que las personas que se desconectan siguiendo su horario de trabajo sean vistas como personas poco comprometidas.
Días libres de reuniones virtuales para que las personas puedan enfocarse en trabajo que requiere concentración.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Todas las personas del equipo deben comprometerse con no agendar reuniones el día elegido, incluyendo con contrapartes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Que las personas sí tengan que atender reuniones con personas externas.
Sesiones colectivas de autocuidado	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tener un objetivo claro de qué se espera de las sesiones. ■ Realizarlas dentro de la jornada laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Que las personas las perciban como una carga más a su jornada de trabajo.
Días compensatorios para reponer días u horas extra de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tener reglas muy claras que sean conocidas por todo el equipo sobre cómo y con quién solicitar los días compensatorios. ■ Definición clara de cómo se pueden tomar las personas esos días y cuánto tiempo tienen para reclamarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Que los días compensatorios sólo se otorguen a ciertas personas y se perciba como un tema de favoritismo.

Buena práctica	¿Qué se necesita para que funcione?	¿Cuáles son los riesgos de implementar la estrategia sin condiciones que garanticen su efectividad?
Día de autocuidado mensual	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analizar de forma honesta las cargas de trabajo del equipo y considerar cada cuanto es viable. ■ Calendarizarlo para que todo el equipo sepa qué día o días son. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Que se convierta en un día para sacar pendientes en lugar de un día real de autocuidado.
Días de salud mental o días personales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definir con claridad cuántos días se otorgarán (además de los días de vacaciones). ■ Tener lineamientos sobre cómo se deben solicitar y con cuánto tiempo de anticipación. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Que se perciba que las personas que los toman no tienen compromiso con la organización.
Uso de Slack para comunicación interna o alguna otra plataforma digital.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacitar a todo el equipo en su uso. ■ Fijar reglas de uso y seguridad. ■ De ser posible cerrar los canales previos de comunicación para que exista sólo uno. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Que se creen varios canales de comunicación porque algunas personas siguen usando las herramientas previas.
Fijar una semana de verano de vacaciones en el que la oficina cierra.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Calendarizar el cierre de la organización. ■ Evitar que se agende cualquier tipo de evento o compromiso en esas fechas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Que algunas personas tengan que trabajar esa semana y se pierda el objetivo de cerrar para que sea más fácil descansar para todo el equipo.
Reducción de la jornada el viernes.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analizar de forma honesta las cargas de trabajo del equipo y considerar si es una opción viable. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sobrecargar a los equipos los días anteriores para poder cerrar temprano el viernes o que se vuelva letra muerta porque muchas personas continúan trabajando el viernes por la tarde.
Contratación de personas para repartir mejor la carga de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contar con recursos para contratar a más personal. ■ Analizar en qué áreas y en qué funciones se requiere más personal. ■ Contemplar que no es una solución inmediata porque existe una curva de aprendizaje de todas las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Que se contrate a personas en cargos o con funciones que no permitan reducir la carga de trabajo del equipo. ■ Que se afecten las condiciones laborales de los equipos para poder realizar la contratación.
Implementación de la NOM-035 para prevención de factores de riesgos psicosocial	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seguir lo establecido en la normativa. ■ Tomar en cuenta los resultados para implementar acciones efectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Que los resultados obtenidos no sean considerados para tomar acciones, de forma que el diagnóstico no se traduzca en acciones de mejora.
Pago de terapia psicológica	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fijar reglas claras de cómo opera el apoyo ■ Que sean conocidas por todo el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Que las personas no hagan uso de la prestación por falta de conocimiento sobre su operación.
Apoyo económico o material para el trabajo a distancia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analizar si podría ser una prestación sostenible a mediano o largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eliminar la prestación al poco tiempo de su implementación por falta de recursos.

En esta tabla no se contemplan acciones que se tomaron ante la emergencia sanitaria como la compra de materiales de protección o el pago de pruebas PCR. Es decisión de cada organización definir qué medidas se toman para prevenir contagios o para apoyar a las personas contagiadas dependiendo del momento de la pandemia en el que nos encontremos y que como hemos visto es cambiante.

Consideraciones finales

A poco más de dos años del inicio de la pandemia, ésta no ha terminado. Claro está que en el momento actual se vive una situación de menor aislamiento e incertidumbre que la que se vivió los primeros meses de la pandemia, no obstante, no debemos perder de vista que la sociedad se sigue adaptando a los estragos de la crisis sanitaria. A nivel individual, muchas personas continúan enfrentando el impacto negativo de la pandemia en su salud física y mental. A nivel laboral, los centros de trabajo, incluyendo a las organizaciones, se están adaptando a una nueva forma de gestionar el trabajo, lo cual implica retos y aprendizajes en el proceso.

La encuesta y las entrevistas que se llevaron a cabo para este informe permitieron tener un acercamiento general a los retos que enfrentan las personas integrantes de las organizaciones del Observatorio Género y COVID-19 y a los retos que enfrentan las organizaciones. También, se ubicaron buenas prácticas que han sido implementadas para procurar el bienestar de sus equipos y que podrían ser utilizadas por otras organizaciones que las consideren útiles.

Además de las buenas prácticas, se plantearon preguntas a lo largo del texto que permiten ampliar la conversación y abrir perspectivas en este contexto de pandemia. A continuación se rescatan las preguntas que se han planteado y se agregan otras:

- ¿Qué pueden hacer las organizaciones para que las condiciones laborales actuales no tengan un efecto negativo en la salud física y mental de los equipos?
- ¿Qué condiciones debe haber en las organizaciones para facilitar que las personas que se encuentran en procesos de mejorar de su salud física y mental lo puedan seguir haciendo?
- ¿Cómo las organizaciones pueden fortalecer la inclusión de personas que viven con neurodivergencias?

- ¿Qué estrategias se deben implementar para evitar que la forma en la que se está organizando el trabajo en el contexto actual limite la desconexión del trabajo por parte de los equipos?
- ¿Qué dinámicas se deben promover para mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal de las personas?
- ¿Qué requieren las organizaciones para generar mejores condiciones laborales para los equipos?
- ¿Cómo se pueden implementar estrategias que contemplen a las personas que dedican mayor número de horas a las labores de cuidado y que eviten colocar a estas personas en desventaja?
- ¿Cuál debe ser el rol de las instituciones que donan recursos a las organizaciones de la sociedad civil para permitir que éstas fortalezcan sus capacidades institucionales y su cultura organizacional?

Las respuestas a estas preguntas no son sencillas, no obstante hay algo que no se debe perder de vista: los centros de trabajo tienen una responsabilidad frente a la salud física y mental de sus integrantes. Si bien es cierto que existen muchos factores que impactan en la salud física y mental de las personas, no se puede ignorar que el trabajo es uno de esos factores, y de ahí la responsabilidad de las organizaciones para procurar el bienestar de su equipo de trabajo. También es cierto que la posibilidad de implementar acciones está asociada a los recursos que tienen las organizaciones y ahí entra en gran medida el rol de los donantes, quienes deberían enfocar esfuerzos en el fortalecimiento institucional de las organizaciones.



OBSERVATORIO
GÉNERO Y COVID-19
EN MÉXICO