

Traducción
Gerenciar bien en la era del trabajo desde casa
Project Syndicate

15 de diciembre de 2020

Sian Beilock¹

Los gerentes les deben a sus empleados dejar de tratar al trabajo desde casa como un lujo. La oficina no fue invitada a la casa. Apareció como un invitado inesperado, y muestra pocos signos de irse pronto.

NUEVA YORK - Muchos gerentes están tratando el cambio de trabajo desde casa inducido por la pandemia de este año como si fuera un teletrabajo estándar. Pero no lo es, y operar bajo el supuesto de que lo es, puede dañar la moral de los empleados. Si bien a los trabajadores de oficina generalmente les va mejor que a los trabajadores esenciales durante la pandemia, el cambio abrupto al trabajo remoto fue discordante y sus efectos no deben pasarse por alto.

Los expertos en liderazgo y los científicos cognitivos pueden dar fe de que la resistencia al cambio tiene menos que ver con el cambio en sí y más con perder el control y el miedo a la incertidumbre. Los seres humanos, y otros animales, para el caso, responden a la defensiva cuando se les quita el poder de tomar decisiones sobre sus propias vidas. Y en un estudio reciente sobre el COVID-19 y la salud mental, los investigadores encontraron que los adultos encuestados en los Estados Unidos y cinco países europeos que creen que otras personas o la casualidad dicta principalmente lo que les sucede, también reportan mayores síntomas de depresión.

Existe una gran diferencia entre elegir trabajar a distancia y, de repente, verse obligado a trabajar desde casa. Si bien eliminar el viaje diario al trabajo ha sido bueno, el trabajador de oficina promedio simplemente no estaba preparado mental o financieramente para convertir su hogar en una ubicación improvisada de WeWork y al mismo tiempo asumir tareas de enseñanza, cuidado de niños y ancianos previamente subcontratados. Muchas familias no viven en hogares que puedan acomodar fácilmente el teletrabajo y los arreglos domésticos de algunos empleados no conducen al éxito.

Los gerentes pueden tomar varias medidas para aliviar estas cargas para sus empleados.

Establezca expectativas razonables: muchos empleados soportan nuevas cargas y enfrentan presiones de múltiples fuentes. Los gerentes pueden evitar abrumarlos eliminando informes innecesarios y procedimientos redundantes, y siendo lo más transparentes posible sobre los plazos. Por ejemplo, si se pospone una reunión importante con un cliente, los gerentes deben informar a todos los que estén preparando los materiales para ella de inmediato, para que puedan cambiar la prioridad de las tareas del día. Del mismo modo, los gerentes no deben

¹ Sian Beilock, científico cognitivo, es presidente del Barnard College de la Universidad de Columbia.

esperar respuestas inmediatas a los correos electrónicos: un sentido constante de urgencia contribuye al agotamiento de los empleados. Se debe evitar el envío de correos electrónicos fuera del horario laboral (especialmente a altas horas de la noche y los fines de semana), o no se debe esperar que el personal (y mucho menos sea necesario) responda los mensajes fuera del horario laboral inmediatamente.

No obligue a los empleados a estar "conectados" todo el tiempo: la fatiga de Zoom es muy alta y los empleados pueden tener que administrar un espacio silencioso para que todos los miembros del hogar puedan participar en sus respectivas llamadas de trabajo y videoconferencias. Por lo general, las mujeres se llevan la peor parte, y un autor las denomina "nómadas reacios" en la "batalla por el espacio". Por ejemplo, una empleada puede encontrarse encaramada en el borde de la bañera, balanceando precariamente una computadora sobre sus rodillas, para que su pareja e hijos puedan realizar su trabajo comercial o escolar desde la sala de estar, el dormitorio y la cocina. Y las mujeres tienden a enfrentar críticas y presiones injustas por su apariencia en Zoom. Los gerentes deben preguntar si las reuniones se pueden eliminar, acortar o realizar sin video.

Encuentre más oportunidades para celebrar los logros: si bien siempre es una buena idea lograr un equilibrio entre las críticas y los elogios, los empleados ahora enfrentan una avalancha constante de noticias terribles relacionadas con la pandemia y es probable que estén hambrientos de victorias. Los gerentes deben buscar pequeños éxitos que puedan ser reconocidos públicamente para levantar la moral y agradecer a los empleados por su arduo trabajo cuando ven un trabajo bien hecho. No cuesta nada mostrar aprecio, y un poco de retroalimentación positiva podría ser exactamente lo que alguien necesita escuchar en un día particularmente difícil.

Aproveche los recursos accesibles: los gerentes deben buscar formas de crear más escenarios beneficiosos para todos mientras aprovechan los activos que ya tienen. En Barnard College, por ejemplo, estamos pagando a nuestros estudiantes para que sean tutores de los niños de nuestra facultad y personal. Nuestros estudiantes universitarios obtienen un trabajo de medio tiempo en un momento en que las pasantías y los trabajos de nivel de entrada son escasos, y nuestros empleados de tiempo completo pueden subcontratar una tarea entre sus muchas responsabilidades. También ofrecemos beneficios extendidos de cuidado de niños y ancianos a través de nuestro contrato existente con un proveedor externo. Los gerentes que no tienen claro dónde necesitan ayuda los empleados pueden preguntarles en una encuesta anónima sobre los mayores desafíos que enfrentan y asignar los recursos en consecuencia.

Adaptarse a un cambio repentino requiere un esfuerzo por parte de todos. Los gerentes les deben a sus empleados dejar de tratar el trabajo desde casa como un lujo. La oficina no fue invitada a la casa. Apareció como un invitado inesperado, y muestra pocos signos de irse pronto.