

El rol de las jefaturas en tiempos de incertidumbre

De acuerdo a los resultados de una encuesta realizada por Teletrabajo 2020, las cifras indican que la mayoría de las empresas chilenas se han preocupado de usar la tecnología adecuada para el teletrabajo, pero han dejado de lado la instalación de una cultura que permita sostenerlo en el tiempo.

CONTEXTO

El año 2020 ha estado marcado por la crisis sanitaria y económica producto de la propagación del COVID-19 a nivel mundial. Esta situación ha afectado fuertemente a nuestro país generando dificultades a nivel económico, político y social, tan solo meses después del inicio de una de las crisis socio-política más grandes experimentadas por Chile en los últimos años.

Sin duda, estos acontecimientos han generado cambios profundos en nuestra rutina, especialmente en lo que respecta a la manera en que nos relacionamos con los demás y en el cómo respondemos a nuestras responsabilidades, poniendo a prueba nuestra capacidad para adaptarnos de forma rápida a las modificaciones que la contingencia nos exige asimilar.

Un estudio realizado por Cadem y la Mutual de Seguridad CChC (2020), respecto a las dificultades de los(as) trabajadores(as) chilenos(as) a la hora de desempeñarse en periodos de crisis, comparó las preocupaciones experimentadas durante la crisis social de octubre 2019 y la actual pandemia por el Coronavirus, concluyendo que el COVID-19 ha generado más dificultades para trabajar y mayor malestar emocional, destacando dentro de sus manifestaciones el temor, la ansiedad y el estrés.

El temor al contagio propio y al de nuestros seres queridos, la exposición constante a noticias sobre la propagación de virus y las consecuencias relacionadas con el aislamiento, entre otros, son elementos que constituyen un escenario complejo y que sin duda puede influir en la manera en que enfrentamos los diversos roles que debemos cumplir en nuestra vida cotidiana. Es bajo este contexto que se sitúa el teletrabajo, estrategia que tanto nuestra institución como gran parte de las organizaciones del país y del mundo, han acuñado para mantener operativas sus actividades.

De acuerdo a una encuesta realizada por Cadem (2020), respecto a las expectativas económicas de personas en puestos directivos en el contexto del COVID-19, el 86% de los directivos encuestados señala que su organización implementó el teletrabajo como alternativa para continuar operando durante la pandemia. En cuanto a la evaluación del teletrabajo como experiencia, el 71% evalúa está dinámica como Buena o Muy Buena, lo cual se condice con que el 65% de los encuestados le gustaría implementar nuevas medidas para fomentar su ejecución en el futuro. No obstante, el 50% señala que la productividad de sus colaboradores ha disminuido.

Estos resultados reflejan que, si bien, existe la posibilidad de que el trabajo remoto se instale como una práctica permanente una vez finalizada la pandemia, se deben estudiar cuales son aquellos factores que están afectando el desempeño de las personas que se encuentran trabajando en dicha modalidad. De esta manera, la prolongación del teletrabajo luego del

desconfinamiento, debe contemplar también el punto de vista de los trabajadores y trabajadoras, quienes han tenido que conciliar sus labores domésticas y vida personal con las exigencias del teletrabajo.

El estudio sobre Teletrabajo realizado por Cadem y la Mutual de Seguridad CChC (2020), señala que el 37% de los trabajadores y trabajadoras encuestadas declara que le resulta difícil realizar trabajo remoto, siendo este porcentaje significativamente mayor en el caso de las mujeres. Dentro de las principales dificultades para realizar el trabajo destacan las siguientes: (1) Tener que compatibilizar el tiempo con las tareas del hogar, (2) La calidad del internet disponible en la casa, (3) No tener un lugar cómodo para trabajar y (4) No tener los elementos necesarios para trabajar (impresora, computador, etc.). Del mismo modo, entre los aspectos que las personas encuestadas extrañan de su lugar de trabajo se observan con mayor frecuencia: (1) La interacción con los compañeros de trabajo, (2) La implementación del lugar de trabajo (impresora, internet, etc.) y (3) El horario y rutina establecidos.

Podemos ver que, si bien el teletrabajo ha permitido mantener gran parte de los servicios operativos durante la pandemia, existe un porcentaje no menor de trabajadores y trabajadoras que han tenido dificultades para ejecutarlo. Sobre este tema, Francisca Fuensalida, Directora del Programa Teletrabajo2020, señala lo siguiente:

“El no contar con herramientas y habilidades para teletrabajar en forma correcta genera ansiedad. Los colaboradores están tratando de mantenerse al día, de hacer todo lo que hacían antes, más otras responsabilidades que les han llegado... Esta ansiedad, sumada a la incertidumbre en la que estamos todos, tiene impacto directo en la productividad y la calidad del trabajo”.

“Lo que más nos preocupa es que los líderes tampoco saben lo que están haciendo y que gran parte de ellos continúa funcionando con paradigmas y estilos que no sirven en un contexto de distancia y de virtualidad. El teletrabajo se basa en la confianza, en la autogestión, en desarrollar puentes únicos y de calidad con cada persona, en entender los nuevos sistemas de evaluación y de comunicación”.

Desde esta perspectiva, se debe considerar la implementación del teletrabajo como un cambio cultural. Si bien su implementación inicial dentro de nuestra institución se realizó durante el mes de marzo mediante lo dispuesto en el Dictamen N°3610 de la Contraloría General de la República y la Resolución Exenta N°1084, como respuesta inmediata a la necesidad de disminuir el contagio y propagación del COVID-19 dentro de la Comunidad Universitaria, la experiencia vista en otros países y el plan de retorno “Paso a paso” difundido por el gobierno, indica que el retorno a las labores se realizará de manera paulatina, por lo que podemos esperar que el teletrabajo nos acompañe por un tiempo más y se instaure como una herramienta factible de utilizar frente a diversos tipos de contingencias, más allá de la pandemia.

Bajo este contexto, resulta relevante preguntarnos ¿Cuál es el rol de las jefaturas dentro de este cambio cultural?, ¿Cuáles son las necesidades de sus equipos? y ¿Qué estrategias pueden utilizar para guiarlos contextos de incertidumbre?

EL ROL DE LAS JEFATURAS DENTRO DEL CAMBIO CULTURAL

Estamos en medio de un contexto cambiante y no sabemos con certeza lo que sucederá. Sin embargo, es muy probable que los enfoques de liderazgo que se consideraban como vigentes hasta antes de la pandemia queden obsoletos, por lo que resulta necesario repensar el rol de las jefaturas dentro de nuestra institución de acuerdo a las necesidades de la realidad que emerge luego de esta crisis.

Una de las primeras necesidades organizacionales durante la pandemia ha sido incrementar de forma inmediata la flexibilidad, acelerando la implementación de prácticas que, si bien, ya estaban presentes en algunas organizaciones, en otras resultaron ser algo completamente nuevo (Martinez, 2020). En nuestro caso, el teletrabajo o los nuevos procedimientos para tramitar documentos de manera electrónica, son ejemplos prácticos de cómo hemos asimilado estos cambios y nos pueden servir como referentes para pensar cuáles han sido las principales dificultades que han experimentado los equipos durante su implementación.

En esta misma línea, Lee Hecht Harrison Chile (2020), señala que las crisis nos pueden entregar claridad sobre los cambios que tenemos que hacer en la filosofía y aplicación del liderazgo, invitándonos a revisar enfoques tradicionales del liderazgo y como estos deben evolucionar para dar respuesta a los desafíos actuales y futuros:

1. **De la visión del cambio como proyecto al cambio como realidad:** Implica dejar de pensar en el cambio como algo que se aproxima y el cual se puede abordar como un proceso lineal, para darnos cuenta de que el cambio es un continuo y no un proyecto a futuro. Bajo esta premisa, el cambio se define como un estado de transformación constante, donde los líderes deben buscar constantemente manera de mejorarse a sí mismos y a sus equipos.
2. **Desde la jerarquía hacia la inclusión:** En el pasado los líderes aprendieron que debían dirigir desde el frente, modulando su gestión en función de la cadena de mando y limitando la interacción al interior de la organización, erosionando el compromiso y la creatividad. El remedio a esta situación fomentar liderazgos más humildes y conscientes de que su rol es servir a la organización y crear las condiciones para que los colaboradores puedan alcanzar su máximo potencial.
3. **De tener todas las respuestas hacia una mentalidad de aprendizaje:** Resulta necesario dejar atrás la idea de que los líderes siempre deben tener todas las respuestas para ganarse la confianza de las personas a las que dirigen, ignorando el hecho de que las buenas ideas pueden provenir de todos los niveles de una organización. Sobre este punto la Psicóloga Social de Universidad de Stanford, Carol Dweck, quien señala que los líderes no deben esperar saberlo todo, sino que deben aspirar a aprenderlo todo, lo cual requiere aceptar la incertidumbre, admitir que existen cosas que no conocen y buscar soluciones con sus colegas e integrantes de sus equipos, siendo capaces de demostrar tanto su humildad como su experiencia.
4. **Desde el foco en lo interno a la visión externa:** Tradicionalmente, gran parte del tiempo y energía de los líderes se enfoca en la resolución de aspectos operativos, dejando poco o

nulo espacio para conocer que está pasando en el exterior o conocer nuevos enfoques. Sin embargo, la pandemia nos ha obligado a mantener una visión externa aguda y a estar al día sobre las tendencias y eventos políticos y sociales que puedan afectar nuestra labor.

En esta misma línea, cabe destacar lo señalado por Cubeiro (2020), cuando indica que la diferencia entre las organizaciones que lograrán adaptarse tras el coronavirus y las que van a desaparecer está en su calidad de liderazgo. Esto, entendiendo el liderazgo como la capacidad de influir decisivamente en los demás, dado que los dos activos que predicen el rendimiento de las organizaciones en situaciones de crisis, son el compromiso y la confianza.

De manera, podemos ver que para facilitar la instalación las nuevas prácticas de trabajo dentro de la cultura de nuestra institución, el rol de las jefaturas se debe orientar hacia la apertura a soluciones innovadoras y la flexibilidad frente a un contexto dinámico. Sin embargo, resulta fundamental que dicha apertura y flexibilidad venga aparejada a un liderazgo que permita mantener la confianza y el compromiso de las y los funcionarios, tanto hacia su jefatura como hacia la institución, lo cual solo puede ser posible si existe una preocupación genuina por el bienestar de las y los colaboradores que apoye su proceso de transición.

NECESIDADES DE LOS EQUIPOS

Las jefaturas entendidas como las y los líderes de la institución, se enfrentan hoy a un nuevo escenario, donde emociones como el miedo, la angustia o la tristeza pueden emerger dentro de sus equipos, producto de las experiencias que hemos vivido durante los últimos meses. Esto sumado a las nuevas dinámicas de trabajo que se han instalado, dan cuenta de la necesidad de contar con líderes que sean capaces de velar por el cuidado de la salud física y emocional de los equipos a su cargo, poniendo especial atención en la contención y adaptación de las personas a esta nueva forma de trabajar y cuidando, al mismo tiempo, que los objetivos misionales de la institución se desarrollen con éxito (Villarroel, 2020).

Un estudio realizado por Cadem y la Mutual de Seguridad CChC (2020), respecto al Liderazgo en Teletrabajo, señala que el 34% de las personas encuestadas considera que el principal aspecto a mejorar por parte de sus jefaturas es la capacidad de contener y dar apoyo en momentos de estrés. Sin embargo, cuando se les consultó a las jefaturas, 61% respondió que dar apoyo emocional durante la crisis sanitaria ha sido fácil. Esto nos habla de que es probable que exista cierta desconexión entre la visión de las jefaturas y la de los trabajadores y trabajadoras, la cual puede ser una fuente de conflicto al momento de generar iniciativas en pos de instalar nuevas dinámicas de trabajo.

En consecuencia, resulta clave que las jefaturas sean capaces de detectar las necesidades de sus equipos, lo cual solo puede ser posible mediante un clima de confianza que fomente la comunicación en dicho ámbito. Tal como señala Blanchard (2020), cuando las personas creen que están trabajando para líderes confiables y que se preocupan por su bienestar, tienen mayor disposición a invertir su tiempo y talento para hacer una diferencia en la organización. De esta manera, los altos niveles de confianza conducen a un mayor sentido de responsabilidad propia, una mayor comprensión interpersonal y una acción más colectiva para lograr objetivos comunes,

elementos útiles a la hora de transitar hacia dinámicas que requieren un mayor nivel de autorregulación como lo es el teletrabajo.

Sin perjuicio de lo anterior, no debemos olvidar que las jefaturas también se enfrentan a factores estresantes similares a los de los miembros de sus equipos, e incluso pueden tener una presión adicional, debido a las responsabilidades de su rol. Por esta razón es fundamental que las estrategias que utilizan con sus equipos también sean válidas para ellas.

PALABRAS FINALES

El quiebre de las rutinas y el colapso de las estructuras que creíamos estables, son solo algunos de los efectos de la pandemia en nuestra sociedad. Las prioridades han cambiado y eso afecta directamente a las organizaciones, las cuales han tenido que incorporar elementos que antes no consideraban prioritarios, tales como el apoyo emocional a sus colaboradores, el cual se ha vuelto un instrumento indispensable para sobrellevar los cambios asociados a la implementación del teletrabajo.

Bajo este contexto, la transición del trabajo presencial hacia el trabajo remoto, nos dice que tanto las jefaturas como sus equipos deben buscar nuevas maneras que se adapten a esta nueva forma de trabajar. Se acabó el tiempo de la supervisión por encima del hombro y llegó el tiempo del empoderamiento y la confianza en los colaboradores (Fuensalida, citada en Arce 2020).

Tal como señala la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) (2020), los líderes eficaces ayudan a que su equipo sea capaz de dirigirse a sí mismo al trabajar de manera remota. Por ende, el rol de las jefaturas se debe orientar a fortalecer a los miembros de sus equipos para que ya no necesiten depender físicamente de líderes formales en cuanto a dirección y motivación.

De esta manera, la instalación del teletrabajo va a requerir el desarrollo de nuevas competencias y habilidades. Mientras que para las y los funcionarios son importantes competencias como autonomía y organización, las jefaturas tienen el desafío de generar la confianza necesaria en sus equipos para que el teletrabajo se lleve a cabo sin dudas ni cuestionamientos. Asimismo, tendrán que generar objetivos claros y adoptar un modelo de gestión basado en resultados, mediante una comunicación activa y constante con los miembros de sus equipos (HRConect, s/f).

Nunca es tarde para mejorar. El llamado es a conversar con sus equipos para reflexionar y observar que prácticas han funcionado durante este periodo y cuáles no. Estamos en un periodo de aprendizaje, enfrentándonos a nuevas metodologías, por lo que es válido tener dudas, especialmente en un contexto donde existe un alto nivel de incertidumbre. En este sentido, si bien es probable que las cosas no vuelvan a ser exactamente como eran antes, es importante recordar que no estamos solos en esto y que podemos apoyarnos para buscar alternativas que nos permitan construir una nueva forma de trabajar.

REFERENCIAS

Arce, Daniela (2020), Francisca Fuensalida, directora de TeleTrabajo 2020: "Los trabajadores remotos no deberían tener horario, deberían trabajar en base a metas y objetivos". Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/francisca-fuensalida-directora-de-teletrabajo-2020-los-trabajadores-remotos-no>

Asociación Chilena de Seguridad (2020). Recomendaciones para Jefatura: Mitigar Riesgos Psicosociales en tiempos de COVID-19. Recuperado de: https://www.achs.cl/portal/centro-de-noticias/Documents/ACHS_Recomendaciones_jefaturas_Mitigar_riesgos_psicosociales.pdf

Blanchard Partner Network (2020). Construyendo confianza. Recuperado de: https://kitegroup.cl/wp-content/uploads/2020/06/Building-Trust-esp%C3%B1ol.asd_.pdf

Cadem y Mutual de Seguridad CChC (2020). Informe Estudio: Trabajar en tiempos de crisis. Recuperado de: https://www.pauta.cl/pauta/site/docs/20200513/20200513203652/trabajo_en_tiempos_de_crisis_estudio_mutual_de_seguridad_y_cadem.pdf

Cadem (2020). Expectativas económicas en el contexto del COVID19. Recuperado de: https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2020/03/Expectativas-econ%C3%B3micas-PwC-Cadem-Marzo-2020_compressed.pdf

Cadem y Mutual de Seguridad CChC (2020). Informe Estudio: Teletrabajo.

Cadem y Mutual de Seguridad CChC (2020). Liderazgo en teletrabajo. Recuperado de: <https://presslatam.cl/download/estudio-de-la-mutual-de-seguridad-cchc-y-cadem/>

Cubeiro, Juan Carlos (2020). Liderazgo TCV: O lo fomentas o tu empresa se hunde. Recuperado de: <https://observatoriorh.cl/liderazgo-tcv-o-lo-fomentas-o-tu-empresa-se-hunde/>

HRConect (s/f) ¿Está preparada tu organización para el teletrabajo?. Recuperado de: <https://www.hrconnect.cl/tendencias/esta-preparada-tu-organizacion-para-el-teletrabajo/>

Lee Hecht Harrison Chile (2020). COVID-19 está entregando luces al liderazgo: la manera en que necesitamos evolucionar. Recuperado de: <http://lhh.cl/covid-19-esta-entregando-luces-al-liderazgo-la-manera-en-que-necesitamos-evolucionar/>

Martinez, Irene (2020). Reinventar el tiempo de trabajo según los Top Employers. Recuperado de: <https://observatoriorh.cl/reinventar-el-tiempo-de-trabajo-segun-los-top-employers/>

Villarroel Loreto (2020). Liderazgo en tiempos de COVID. Recuperado de: <https://www.krebs.cl/liderazgo-en-tiempos-de-covid-19/>