



# Cómo controlar el miedo de volver al trabajo después de la COVID-19

PUBLICADO ORIGINALMENTE POR R3 CONTINUUM; REPUBLICADO CON PERMISO, JUNIO DE 2020

Gran parte de lo que significa ser un buen líder no está escrito: está en las acciones de cada día, y no se debe simplemente a un puesto de trabajo. Las siguientes diez recomendaciones están dirigidas específicamente a controlar el miedo y la ansiedad relacionados con la COVID-19 de los empleados, pero los principios detrás de estos consejos son útiles para casi cualquier escenario. Los buenos gerentes obtienen lo mejor de sus empleados apoyándolos, especialmente en tiempos de desorganización.

## **1. Prepare un plan**

Probablemente ya haya desarrollado un plan de seguridad física para el regreso al trabajo relacionado con la COVID-19, y este plan es igual de importante que el control del miedo de los empleados. Debe incluir medidas claras y viables que aborden por completo los problemas de seguridad. Es probable que las ambigüedades causen más miedo. Este plan no es solo para la seguridad y el bienestar mental de los empleados, sino también para la seguridad y el bienestar de sus seres queridos.

Una vez creado el plan, haga que lo revisen algunas personas que no hayan estado involucradas en su creación. Deben prestar especial atención a cómo el plan puede abordar la ansiedad y el miedo de los empleados a medida que regresan al lugar de trabajo. Pídales que den sus comentarios y realice los cambios necesarios. Si el plan no se evalúa, es más probable que tenga imperfecciones que pueden hacer sentir a sus empleados sin apoyo.

## **2. Hable con otros líderes**

Como gerente, ninguno de nosotros somos expertos en cómo manejar una pandemia. ¿Cómo podríamos serlo? La última pandemia fue en 1918. Sin embargo, es probable que la colaboración con sus colegas genere nuevas ideas y soluciones eficaces para sus empleados. El intercambio de información profundiza el acervo colectivo de conocimientos.

Al hacerlo, considere la posibilidad de consultar a colegas de diferentes industrias o departamentos. Algunos gerentes han tenido que lidiar con eventos más perjudiciales en el lugar de trabajo y, a su vez, controlar la ansiedad de los empleados. Si ya no queda nada más por hacer, consultar a colegas permite el apoyo mutuo durante estos tiempos difíciles.

También puede ser útil recibir coaching de liderazgo u otra orientación gerencial de nivel superior. Aunque usted puede tener mucha experiencia en la gestión de empleados, es posible que no tenga experiencia en la gestión en una situación tan única y difícil. El coaching ejecutivo se basa en la idea de que incluso los mejores líderes necesitan orientación. Y no hay ningún libro de tácticas sobre cómo liderar durante una pandemia. Del mismo modo, pídale a otros su opinión para saber si está actuando bien o mal. Escuchar la opinión y los comentarios de colegas puede ayudar mucho para ajustar su estilo y convertirse en un mejor líder. En resumen, utilice todos los recursos a su disposición.

Por último, no dude en conseguir su propio apoyo de salud conductual. La pandemia actual nos ha afectado a todos, directivos y empleados por igual. Dada la presión que puede sentir en este momento particular, podría ser óptimo tener algún apoyo adicional. Cuanto más sano sea como persona, mejor será como líder.

## **3. Tenga en cuenta las circunstancias individuales**

Tenga en cuenta las situaciones individuales de los empleados al desarrollar el plan de regreso al trabajo. Por ejemplo, si sabe que el 25 % de su personal tiene niños pequeños sin opciones de guardería, esto debe tenerse en cuenta. Proporcione opciones creativas para ayudarles con su situación familiar mientras vuelven al lugar de trabajo. Hacer esto demuestra que usted es considerado con sus necesidades individuales.

## **4. Permita las diferencias individuales con respecto al miedo y la ansiedad**

En respuesta a la COVID-19, habrá diferencias individuales entre sus empleados que deben tenerse en cuenta a la hora de planificar la vuelta al trabajo. Los niveles de miedo de los empleados con respecto al virus y sus efectos tampoco serán los mismos. Tendrá algunos empleados con bajos niveles de ansiedad y miedo; muchos empleados

con cierta ansiedad y miedo; y algunos empleados con niveles de ansiedad y miedo significativos. En la medida de lo posible, durante la planificación del regreso al trabajo, se deben tener en cuenta las diferencias individuales. Esto no solo sirve para brindar apoyo a los empleados como personas, sino que permitirá a los empleados tener un mejor rendimiento (ya que se suprime una importante fuente de distracción).

Por ejemplo, si usted tiene un empleado que no tiene problema en volver a la oficina con el equipo de seguridad apropiado y el distanciamiento, no hay nada de qué preocuparse. Sin embargo, supongamos que tiene otro empleado que tiene una enfermedad subyacente, niños pequeños y padres ancianos. Para esta persona probablemente sería mejor seguir trabajando de forma remota, si es posible, ya que es más probable que sea productiva en un entorno que no le provoque ansiedad.

Habrán casos en los que las opciones para los empleados son limitadas (trabajar desde sus hogares, por ejemplo, puede no ser razonable). En tal caso, pregúntele a ese empleado qué otras medidas podrían tomarse para ayudarlo a sentirse más seguro en el trabajo. En algunos casos, medidas relativamente insignificantes pueden tener un efecto significativo en su miedo.

## **5. Prepárese para controlar el aumento de la ansiedad y el miedo a medida que se vuelve al trabajo**

Cada empleado, al igual que cada gerente, va a tener cierto nivel de miedo al volver a entrar al lugar de trabajo. Esto es de esperar y es totalmente normal. A pesar de hacer todo lo posible para garantizar el distanciamiento social y la disponibilidad de equipos de protección personal (EPP), la naturaleza altamente transmisible del virus va a dejar a todos, en cierta medida, al margen. Incluso si es seguro, puede ser que no *parezca* seguro.

En primer lugar, reconozca esta sensación de incertidumbre en las comunicaciones. Por ejemplo: *Volveremos a la oficina y esto puede ser un escenario algo incómodo para muchos de nosotros por un tiempo...a pesar de que hemos hecho...* En segundo lugar, adopte las medidas necesarias para ayudar a los empleados a controlar este miedo. Esto podría ser algo tan simple como permitir descansos más cortos y con mayor frecuencia, o modificar horarios para que haya menos personas en un área y momento determinados. Si no está seguro de lo que podría ser útil para sus empleados a fin de controlar la ansiedad, pregunte.

No se sorprenda si hay una disminución en la productividad al inicio, ya que las personas deben volver a adaptarse al nuevo entorno de trabajo. Una vez más, esta disminución puede mitigarse ayudando de manera proactiva a las personas a controlar su ansiedad por volver a la oficina.

Recuerde que los empleados eventualmente estarán más cómodos y menos ansiosos en el ambiente de trabajo (en el caso de que no haya cambios significativos en la pandemia). La ansiedad tiende a ser mayor al inicio, pero a medida que el empleado sigue en la situación que le provoca ansiedad, esta disminuye.

## **6. Comience con expectativas razonables**

A medida que los empleados regresan al lugar de trabajo, es importante recordar todo lo que ha cambiado desde que se fueron. No es razonable esperar que los empleados vuelvan a trabajar como siempre el primer día. Esperar esto probablemente provocará una disminución de la productividad y un aumento de la ansiedad. Por lo tanto, debe tener un plan que permita la ampliación de las expectativas y la readaptación al ambiente de trabajo.

El plan de ampliación no tiene por qué ser demasiado complejo o largo, sino que debe equilibrar el apoyo para la salud de sus empleados y la satisfacción de las necesidades empresariales. Es probable que el mayor período de ansiedad sea al principio y que, con el tiempo, la ansiedad disminuya.

Un plan de ampliación simple puede incluir elementos como los siguientes:

- Los empleados comenzarán yendo a la oficina dos días a la semana durante una semana, y se agregará un día a cada una de las semanas restantes, hasta que estén en la oficina a tiempo completo.
- Los empleados trabajarán en la oficina la mitad del día y en sus hogares la otra mitad. Otras directrices podrían incluir la designación de empleados para que estén en la oficina por la mañana o por la tarde para asegurar que la oficina esté llena a la mitad en un momento dado.
- Las tareas que implican un contacto personal cercano estarán limitadas durante las primeras dos semanas a medida que los empleados se vuelvan a adaptar.

## 7. Adopte una comunicación abierta y frecuente

La comunicación es la herramienta disponible más importante para apoyar a los empleados en tiempos de incertidumbre. La ausencia de comunicación e información puede crear una sensación de mayor miedo e incertidumbre. Cuando hay una falta de comunicación por parte de los directivos, los empleados deben llenar los espacios en blanco. Hay un dicho que dice: “al miedo le encantan los espacios en blanco”. La falta de información hace que la mente humana cree su propia realidad y, muy a menudo, esa realidad se inclina a la posibilidad más negativa. La falta de comunicación también puede demostrar que a los directivos no les importa lo que está pasando o que no tienen un plan claro. Ambos tendrán un efecto negativo en la perspectiva, el rendimiento y la dedicación de los empleados.

**Comuníquese con frecuencia.** La comunicación diaria puede ser apropiada en algunos entornos de trabajo. Independientemente del entorno de trabajo, comuníquese al menos una vez por semana. Esta comunicación debe abordar cualquier cambio en el entorno de trabajo o los cambios en los protocolos de seguridad. También debería tomarse el tiempo para dirigirse a los empleados a nivel personal, reconociendo que estos siguen siendo tiempos difíciles que han cambiado mucho nuestra vida cotidiana. La pandemia ha afectado a todos personalmente. En algún nivel, esto debe reconocerse.

**No se comunique únicamente por escrito.** Asegúrese de comunicarse también verbalmente en un entorno donde los empleados puedan verlo y usted pueda verlos a ellos. Lo mejor sería que esto incluya la oportunidad de que los asistentes proporcionen comentarios o hagan preguntas. Los empleados deben, al final, sentirse informados y valorados, y sentir que su seguridad es una prioridad. Considere compartir algunas experiencias personales. Es más probable que la gente confíe en usted como líder si también lo ven como una persona.

## 8. Sepa qué otros recursos pueden estar disponibles

Una parte de sus empleados necesitará ayuda adicional para hacer frente a los problemas personales y laborales, y a la ansiedad general que viene junto con la situación de pandemia actual. Conozca bien los recursos disponibles para sus empleados. Lo más importante es animar a sus empleados a buscar ayuda adicional y saber que muchas personas están luchando en este momento. Recursos como los Programas de Asistencia al Empleado (Employee Assistance Program, EAP) sirven para situaciones como esta y deberían ser utilizados por todos los que podrían beneficiarse.

Los recursos que normalmente no están disponibles para sus empleados pueden estar disponibles en este momento. Aprenda cuáles son estos recursos, trate de entender cómo funcionan y anime a los empleados a utilizar dichos servicios si son necesarios.

Al compartir información sobre recursos como los EAP, tenga en cuenta que un correo electrónico o una nota pueden pasarse por alto fácilmente, así que intente usar otros métodos también.

## **9. Muestre agradecimiento**

Es importante mostrarse agradecido con sus empleados. Sus empleados, al regresar al entorno laboral, corren el riesgo de estar expuestos a una enfermedad de la que, hasta ahora, se habían aislado. Para algunos, volver al trabajo viene con el miedo de exponer a su familia al virus. Incluso las tareas más pequeñas, como tocar cosas y hablar con las personas, conllevan un riesgo significativo para la salud. También es posible que hayan ocurrido otros cambios significativos, como despidos, disminución de la remuneración o aumento de la carga de trabajo. Este no es un día normal para volver al trabajo y demostrar que usted entiende y agradece sus esfuerzos marcará la diferencia.

Expresé su agradecimiento a los empleados a medida que regresan al trabajo, y de forma continua.

## **10. Esté preparado para el cambio**

Es muy poco probable que volver al trabajo sea un proceso suave y lineal. Volver al trabajo dependerá en gran medida del estado del virus, que sabemos que no ha sido suave y lineal. Los cambios en la situación de la pandemia modificarán lo que sucede en el entorno de trabajo.

Es importante comunicar esto claramente a sus empleados y que ellos entiendan que usted tiene un plan. Por ejemplo, si se recibe una indicación de quedarse en el lugar (autoaislamiento), cómo se abordará esa cuestión. O si se produce un brote dentro de su oficina, cómo se manejará esa situación. Estos son problemas físicos y logísticos, pero afectan de manera significativa el estado emocional de sus empleados.

La falta de un plan claro aumentará la ansiedad de los empleados en cualquier etapa. Comunicar el plan de gestión de los cambios en cada situación ayudará a sus empleados a sentirse acompañados. La incertidumbre puede causar miedo; por lo que le recomendamos abordar la incertidumbre y las circunstancias de cambio en la medida de lo posible a fin de brindarles más apoyo a sus empleados.

## **Conclusión**

Nadie va a ser capaz de hacer todo lo anterior, en todos los escenarios posibles. Y estos diez puntos no van a abarcar todo lo que debe hacer por sus empleados. Sin embargo, los gerentes que ponen en práctica estos consejos tendrán más herramientas para ser los mejores gerentes que puedan ser durante esta pandemia, y esperamos que tengan empleados más felices y productivos a cambio.

---

*Este documento está destinado a brindar información de carácter general únicamente. No tiene como fin brindarle al lector indicaciones, consejos o recomendaciones específicas. Si tiene alguna pregunta sobre su situación particular, es conveniente que se ponga en contacto con un profesional idóneo.*