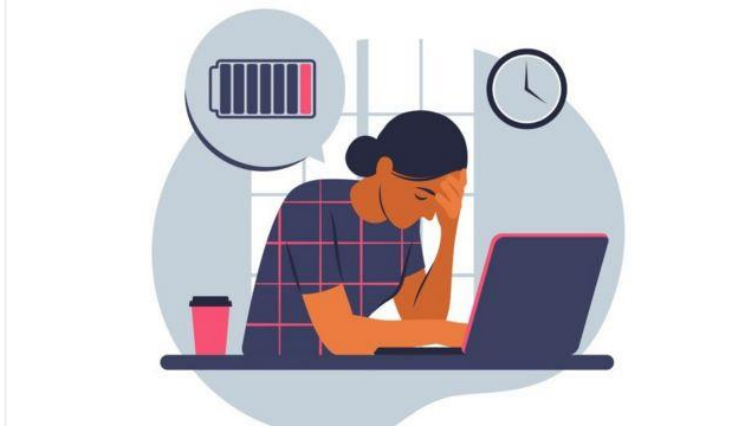


# Cómo sacar lo mejor del trabajo que no te gusta y no puedes dejar

- Margarita Rodríguez
- BBC News Mundo

13 mayo 2022



FUENTE DE LA IMAGEN, GETTY IMAGES

**"Desearía que viviéramos en una sociedad en la que hubiesen mejores formas de cuidar a nuestros trabajadores para ayudarlos a encontrar maneras de hacer su trabajo entretenido o a tener más opciones de moverse de empleo si no lo encuentran placentero", dice Mollie West Duffy, experta estadounidense en desarrollo organizativo y liderazgo.**

West Duffy reconoce el peso del capitalismo en el agotamiento que muchos trabajadores están experimentando.

El llamado **burnout** es una entre múltiples razones por las que podemos llegar al punto de no disfrutar nuestros trabajos, pero tomar la decisión de renunciar no es una alternativa para muchos.

Sin embargo, hay estrategias para intentar sacar lo mejor del empleo que no nos gusta y **crecer en ese proceso**.

West Duffy, que ha asesorado a líderes de compañías como Google y LinkedIn, escribió junto a Liz Fosslien, el best seller de *Wall Street Journal*: *No Hard Feelings: The Secret Power of Embracing Emotions at Work* (en junio se prevé la edición en español: Ningún problema. Cómo gestionar las emociones en el trabajo) y *Big Feelings. How to be okay when things are not okay*.

Otra investigadora de este tema es Ana Sanz Vergel, profesora de Psicología laboral de la Escuela de Negocios de Norwich y de la Universidad de East Anglia (Inglaterra).

"Ahora mismo ese es un *hot topic*, es una realidad", le indica a BBC Mundo.

Estas son las fascinantes estrategias que proponen:

### **Detente y piensa: ¿cuál es el motivo del descontento?**

*Job crafting* no es un concepto nuevo, lleva algunos años atrayendo a investigadores de diferentes países y para las dos expertas es clave.

Se trata de **modelar nuestro trabajo** para hacerlo más significativo, de "hacer pequeños cambios en el día a día", indica Sanz.



FUENTE DE LA IMAGEN, GETTY IMAGES

Trata de modelar tu trabajo en la medida de lo posible.

Pero antes de eso, es importante pararse a reflexionar sobre la situación en la que nos encontramos.

West Duffy reconoce que puede ser realmente abrumador sentir que no nos gusta nuestro trabajo. Por eso, cree que es fundamental tratar de especificar cuál es la principal razón que nos ha hecho perder la motivación.

**"Evaluar dónde se produce el desajuste.** ¿Por qué no están felices en ese trabajo? ¿No se adapta a sus intereses?", indica Sanz.

"¿Es porque hay un exceso de trabajo y no tiene ningún recurso para abordarlo? Por ejemplo, no hay apoyo del supervisor".

"O si, por el contrario, es un trabajo muy aburrido en el que no hay oportunidad de desarrollo, no hay variedad en las tareas o quizás se siente que carece de significado para la sociedad".

Una vez se sabe dónde está el desequilibrio se apunta a la proactividad.

### **El ejemplo de los limpiadores de ventana**

"Siempre le digo a los alumnos que en vez de pensar que la vida es algo que nos pasa, como sujetos pasivos, la vida también es lo que hacemos que nos pase, como sujetos proactivos", indica Sanz.



FUENTE DE LA IMAGEN, GETTY IMAGES

"Hay que abandonar esa idea de que el trabajo te viene como algo dado y diseñado, **trata tú también de rediseñarlo**", incluso en empleos que pueden resultar rutinarios.

Y me cuenta de un grupo de limpiadores de ventanas del Hospital Infantil Hershey de Pensilvania, en Estados Unidos, donde varios pacientes sufren de cáncer.

"¿Cómo podemos hacer nuestro trabajo más significativo y a la vez más divertido?", se preguntaron.

Y decidieron disfrazarse de superhéroes. Por las ventanas se vieron a Batman, Superman, el Hombre Araña y el Capitán América.

Ese día, varias enfermeras y personal del centro médico también usaron algo relacionado con superhéroes.

"**Los niños estaban felices**", evoca la profesora. Y así se puede apreciar en este video del hospital:

"A raíz de eso, otros hospitales empezaron a hacer lo mismo y en entrevista con esos empleados dijeron que ese pequeño gesto había hecho, por una parte, que se divirtieran, algo que denominamos *playful work design*: **tratar de hacer tu trabajo más divertido**", señala Sanz.

"Y por la otra, cambió la relación que ellos tenían con el propio cliente, el hospital, los pacientes. Se creó una relación más cercana".

De acuerdo con la experta, ellos mismos reevaluaron su trabajo: "ya no eran simplemente los limpiadores de ventanas y eso a nadie le importa, sino que sentían que tenían mucho valor para esos niños en el hospital".

Ese ejemplo engloba varios tipos de *job crafting*:

- Cómo abor das la tarea que te toca
- Reevalúas cognitivamente el significado de tu trabajo
- Provocas un cambio en las relaciones interpersonales con tu entorno

## Reconectarte con el propósito

De acuerdo con West Duffy, en el proceso de *job crafting* es importante tener presentes las razones y motivaciones por las que vamos a trabajar, ya que eso nos permite entrar en sintonía con ellas.



FUENTE DE LA IMAGEN, GETTY IMAGES

"Por ejemplo, si la respuesta es: para mantener a mi familia, cuando pase por las emociones diarias que ese trabajo me genera, me servirá recordarlo".

Cuenta que en su primer libro incluyó el ejemplo de una trabajadora del metro de Nueva York para quien el propósito de su trabajo es cuidar a los pasajeros.

"Y así, incluso cuando hay muchos aspectos realmente difíciles de su trabajo, unas partes aburridas o días en que hubiese preferido no ir, **tenía un propósito general**".

Cuando hay retrasos de los trenes o sucede algo inesperado en el sistema, ella toma el micrófono y le explica a los pasajeros lo que pasa.

"En una ocasión, cuando un tren se detuvo entre dos estaciones durante varias horas, pasó por todos los vagones y se aseguró de que los pasajeros supieran que estaban a salvo".

En otro ejemplo que cita la experta, los baristas pueden tener un trabajo repetitivo, pero muchos de ellos hacen arte con los cafés que preparan y **le mejoran la mañana a sus clientes** cada día. "Eso es útil que lo recuerden".

### No lo veas como un paréntesis de tu vida

A la espera de conseguir el trabajo de tu vida, puedes sentir que tu trabajo actual es una suerte de paréntesis en tu carrera, un bache, pero **no lo veas así**.

Por más alejado que pueda estar de tu empleo soñado, en las complejas dinámicas laborales todo aporta en experiencia y conocimiento.

"Cada día en un trabajo, aunque no nos guste, cuenta. **Cada día es una pieza de lego que va levantando una construcción**", señala Sanz.



FUENTE DE LA IMAGEN, GETTY IMAGES

"Lo que haces en este momento está construyendo en ese trabajo y en el del futuro".

Para la docente, los pequeños comportamientos son clave para sacarle lo mejor al trabajo que tenemos.

Y uno de ellos es **dar un paso adelante y hablar**:

"Identificar tus fortalezas y tratar de ser proactivo para comentarle a tu mánager si puedes hacer un mayor uso de ellas en tu trabajo, si te pueden dar una tarea que se ajuste más a ellas".

"**No seas tímido** y di: 'Yo soy bueno en esto, tenme en cuenta para esto'".

"Se tiene la idea de que la organización tiene que ofrecer y eso es cierto, pero uno también tienes responsabilidad en tu carrera y en lo que quieras construir para el futuro".

Para las personas que llevan mucho tiempo en un trabajo, puede ser el momento para pensar en convertirse en un mentor o en **diseñar un curso de formación** para otros colegas.

Eso puede ayudar a generar lo que West Duffy llama "conexión humana", clave también en nuestra motivación.

### **Busca lo que te motiva**

Para Sanz, también es importante "identificar las limitaciones y ser lo suficientemente proactivo para pedir ese entrenamiento que necesitamos para mejorar algunas habilidades".



FUENTE DE LA IMAGEN, GETTY IMAGES

Eso se conoce como "**incrementar los recursos estructurales** y es una forma de hacer *job crafting*".

Se trata de formarte, de aprender cosas nuevas, que no sólo te van a ayudar a hacer tu trabajo, sino que tienen el potencial de abrirte nuevas puertas dentro de la organización.

En algunas ocasiones, dice West Duffy, podemos sentir que no tenemos nada nuevo que aprender en ese puesto y eso incide en la motivación.

"Para personas que realizan trabajos repetitivos eso puede ser un problema".

"Pero vale la pena preguntarse: **¿cómo puedo añadir algo de aprendizaje?** Podrías, por ejemplo, pensar en una posición de **mánager** o pedirle a alguien de otra área hacer **un intercambio de habilidades** que les permita entrenarse mutuamente".

"Creo que de adultos olvidamos que necesitamos estar aprendiendo para motivarnos, algo que los niños hacen todo el tiempo".

## Pide feedback

En ese proceso de animarse a hablar es importante pedir *feedback* al supervisor y a los colegas.



FUENTE DE LA IMAGEN, GETTY IMAGES



Muchas veces el problema es que no sabemos si estamos haciendo bien el trabajo ni **cómo es percibido por los demás**.

"Eso hace que la gente se sienta muy insegura en su trabajo", explica Sanz.

También es fundamental pedir ayuda, algo que "muchas veces no se hace por miedo".

"La organización también tiene una responsabilidad de generar un ambiente de trabajo en que sientas que puedes pedir apoyo".

Hablar con los jefes y con los compañeros nos puede llevar a descubrir aspectos que pueden hacer el día a día más llevadero.

"Por ejemplo, alternar las tareas que son muy complejas con las más sencillas y si las tareas son demasiado sencillas y nos aburren, tratar de **empezar un nuevo proyecto** que suponga un reto".

Para quienes tienen exceso de trabajo es fundamental enfocarse en **cómo reducir esa sobrecarga** y reestructurarla en minitareas, por ejemplo.



FUENTE DE LA IMAGEN, GETTY IMAGES

De acuerdo con West Duffy, para algunas personas sentir que no tienen independencia en el trabajo incide en su motivación.

"Hay empleos en los que es imposible conseguir la autonomía que quisieras, para tener más control sobre tus horarios o lo que haces cada día".

Sin embargo, en otros sí es posible y explorarlo puede marcar una gran diferencia.

Por ejemplo, podrías pedirle a tu mánager **medir los resultados en lugar de los procesos**.

"Si puedes crear tus propios procesos, estarás más motivado en vez de ser microgestionado. Desde que se obtengan los resultados, un gerente podría aceptarlo".

## A veces no es el trabajo, sino una persona

Tras hacer la reflexión inicial que proponen las expertas, se puede descubrir que el problema no son realmente las demandas laborales, sino algo que tiene que ver con las **relaciones interpersonales**.



FUENTE DE LA IMAGEN, GETTY IMAGES

"Me genera estrés cuando hago un trabajo en grupo, no me escuchan en las reuniones, me ignoran. El supervisor siempre me da feedback negativo", dice Sanz.

Situaciones como esas **no se deben ignorar** por más incómodas que puedan resultar y muchos menos las emociones negativas que estás experimentando.

"Hay que hablar con la persona que te genera ese estrés y hacerlo de una manera asertiva para buscarle una solución al problema y así evitar que escale más allá".

Si no es posible o no da resultado, es importante buscar apoyo de otra persona.

"A veces es **un problema de acoso laboral**, de *bullying*, más que de la tarea laboral en sí".

"Las organizaciones deben ofrecer una red apoyo, por ejemplo, a través del departamento de Recursos Humanos".

"De hecho, los problemas interpersonales son los más graves, si se enquistan eso puede hacer que la persona termine abandonando la organización".

## Quizás tú puedes ser el promotor de un cambio

"En la sociedad estadounidense -puede ser diferente en otros países- tendemos a poner la mayor de la culpa en los individuos", señala West Duffy.

"Decimos: si estás agotado **es tu culpa**, necesitas hacer mejor tu trabajo, manejar más eficientemente tu horario".

"Si no encuentras la manera de ser padre y empleado al mismo tiempo, es tu culpa".





FUENTE DE LA IMAGEN, GETTY IMAGES

Y muchas veces el mensaje dominante es que como trabajador "debes ser más resiliente".

"Pero la investigación demuestra que, de hecho, **ser resiliente es realmente difícil en un ambiente que centra todo en el individuo**".

Por eso, pensar colectivamente puede arrojar resultados positivos.

"Por ejemplo ¿cómo podemos añadir más descansos en nuestro día o apoyar a los padres que trabajan o **ayudarnos mutuamente** a lidiar con los cambios que están ocurriendo?"

West Duffy escribió, junto Fosslien, el artículo *Stop Telling Employees to Be Resilient*, en la revista *MIT Sloan*.

La pieza, dirigida a gerentes, plantea la importancia de **crear sistemas de apoyo** y diálogo para que los equipos puedan navegar por la incertidumbre y los cambios.

"Los líderes deben pensar en implementar mejores prácticas colectivas", me dice la autora.

"Habiendo dicho eso, si te sientes cómodo como trabajador para hacer alguna sugerencia al equipo o al gerente, sería beneficioso. Creo que a menudo los líderes y gerentes no es que no quieran ayudar a su equipo con el agotamiento, **es que ellos mismos también están agotados**".

"Están tan ocupados que les resulta difícil dar un paso atrás y decir, ¿cómo puedo ayudar a mi equipo?"

Sanz cree que es fundamental evitar quedarse en un contexto laboral tóxico.

"Quizás la persona termine dejando el trabajo porque se está enfermando. **La salud es lo primero**".

"Sin embargo, hay muchas cosas que se pueden intentar hacer antes de llegar a esa situación".

Link: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-61396902>