

FEBRERO 2022

## TELETRABAJO Y RELACIONES

FERRAN RAMON-CORTÉS

*Tuve mi primer taller presencial tras meses de virtualidad. Con ilusión me presenté a la cita, y allí me encontré con las personas que venían al taller. Tuvimos las tan añoradas pequeñas charlas informales mientras esperábamos a la gente, y les pregunté:*

- *¿Qué tal estos meses de teletrabajo?*

*La primera en contestar fue una tal Marta, que me dijo:*

- *La verdad es que ha sido genial. Me he podido organizar con los pequeños, y he estado con ellos más que nunca. Me he organizado mi vida y el trabajo, haciendo las cosas a mi ritmo. Lo malo viene ahora, que volveremos a la oficina.*

*Inmediatamente un tal Óscar replicó:*

- *¡Pues suerte que vamos a volver! Hay personas del equipo a las que nunca he visto cara a cara, y a estas alturas ya no se ni si podemos llamarnos equipo.*

La pandemia nos mandó todos a casa, y lo que era casi una discusión académica -el teletrabajo- se convirtió en la nueva realidad. Y lo cierto es que nos funcionó mejor

de lo esperable. En pocas semanas aprendimos todas las herramientas que necesitábamos, nos pusimos en marcha e hicimos nuestro trabajo online. Incluso algunos pensaron que el teletrabajo había venido para quedarse. Y es cierto que ha venido para quedarse, pero seguramente no a la velocidad con que algunos lo creen. Lo que si es cierto es que este período de teletrabajo forzoso nos ha permitido tener un valiosísimo laboratorio de pruebas, y nos ha mostrado las luces y las sombras del teletrabajo, especialmente para las relaciones.

## **LAS LUCES**

El teletrabajo ha sido efectivo. Nos ha aportado flexibilidad, puntualidad, (parece que de repente en zoom todos nos hemos vuelto británicos), un ahorro de costes importante (viajes, desplazamientos, horas muertas) y ha sido motivante para muchas personas.

Varios estudios apuntan a que ha tenido un efecto muy positivo en las relaciones familiares, propiciando una cercanía que se ha traducido en una mejora percibida en las relaciones con la pareja (49%), con los hijos menores, (63%) y con la familia en general (30%).

Especialmente en el caso de hijos menores, si bien ha habido problemas evidentes de organización (trabajar con un niño en casa pidiendo tu atención no es fácil), los padres y madres han tenido muchas más horas de contacto con ellos, y por ejemplo, algunas familias se han podido organizar veranos de 6 semanas con los hijos, teletrabajando desde el lugar de vacaciones.

Por tanto el teletrabajo se ha mostrado especialmente productivo y ha contribuido en muchos casos a la felicidad personal.

## **Y LAS SOMBRAS**

Pero las sombras han sido importantes. A nivel de organización del trabajo, las agendas se han desbordado (un 35% de personas han declarado que han trabajado más de 40 horas adicionales al mes), se ha trabajado mucho los fines de semana (68% de personas), y hemos mantenido permanentemente la conexión. Se ha



desdibujado la jornada laboral que ha pasado a ser continua las 24 horas del día. Y el efecto en las personas ha sido contundente: entre un 25% y un 49% de personas preguntadas han declarado estar quemadas o haber tenido ansiedad.

A ello ha contribuido que se ha doblado el número de reuniones, y han crecido un 40% los chats. No ha quedado tiempo para los encuentros personales, que además, en formato online online no tienen ni por asomo la misma potencia que los presenciales.

Ha aparecido una nueva patología descrita como “dolor de aislamiento”, que consiste en sentirse solo y echar en falta el cara a cara con las personas. Esto lo han sufrido especialmente las personas para las que el entorno laboral era su primera fuente de socialización.

A nivel relacional, algunos descubrimientos son también preocupantes, ya que se ha producido una polarización: mientras que hemos pasado más tiempo con los más cercanos (a veces con conexiones diarias), nos hemos olvidado de los más lejanos.

Con todo ello, se ha erosionado la confianza, la cohesión, y en muchos casos se ha desdibujado la cultura organizativa, haciendo que el trabajo pase a ser una mera transacción (tu me pagas, yo trabajo). Se ha incrementado el individualismo y el trabajo en silos estancos, desligado del conjunto de la organización.

¿Y por qué ha ocurrido? Porque la comunicación online nos mantiene en contacto, pero no es el medio ideal para construir las relaciones. Con la comunicación online no tenemos la información necesaria para construir la verdadera confianza, porque los seres humanos interpretamos la falta de contacto físico como señal de desconfianza, y porque con una comunicación difícil de interpretar por la falta de signos no verbales y de matices de voz, los fallos comunicativos y los malentendidos se han multiplicado.

### **AÚN ASÍ...**

Los estudios hablan de que entre dos tercios y tres cuartas partes de la gente desea continuar trabajando en remoto al menos dos días a la semana, y en países con mayor movilidad laboral como puede Norteamérica, el 40% de los trabajadores



afirman que cambiarían de empleo si tuvieran que volver a la presencialidad total (especialmente las personas con hijos menores).

## QUÉ HACER ENTONCES

Algunas empresas han implementado políticas de turnos para la presencia física en el lugar de trabajo. Cada día hay una parte de la plantilla en oficinas, y el resto en casa. Otras están implementando sofisticados sistemas de control del teletrabajo, monitorizando la actividad de ordenadores, y grabando el escritorio de los empleados (a lo Gran Hermano de George Orwell). No es la solución. En el primer caso porque se crean subgrupos estancos, y se pierde la sensación de una única organización (a lo que se suma que se producen importantes asimetrías de información, que perjudican el funcionamiento). En el segundo porque la gente acaba haciendo lo que tienen que hacer para cumplir la norma, pero no para conseguir los objetivos.

Lo adecuado sería pensar en opciones de organización que tengan en cuenta la naturaleza de las tareas: organizar presencialmente las reuniones que requieren cooperación, creatividad, y trabajo colaborativo, y dejar para el teletrabajo las tareas administrativas, individuales y que no requieren interacción entre personas.

Y asegurarse por el camino (y esto es esencial) que propiciamos los espacios necesarios para que la gente se encuentre, hablen, se pongan al día de sus vidas, y recuperen la comunicación informal, que es la base de la confianza y la cohesión.

Por tanto, necesitamos espacios de trabajo abiertos, en los que la gente se junte para trabajar colaborativamente. Espacios de cafetería para que se encuentren tomando un café, y no cubículos impersonales con silla y ordenador para poner a las personas delante de la misma pantalla que podrían tener en su casa.

Necesitamos redefinir la organización del trabajo (colaboración presencial, trabajo individual online) y necesitamos también rediseñar los espacios de trabajo (espacios abiertos en la oficina, estaciones de trabajo en casa).

Esta parece ser la fórmula más adecuada, añadiendo que el factor teletrabajo ha pasado a ser un factor esencial de motivación, y que por tanto necesitamos estar

abiertos a hablarlo y negociarlo con cada persona, ya que las preferencias serán distintas.

Con todo, los expertos nos advierten: nos llevará un mínimo de 10 años el definir el nuevo modelo de trabajo presencial o virtual, y entretanto, la prueba y aprendizaje es la estrategia correcta. Probar y ver, y corregir si se necesita. Pero no volver directamente a la vieja rutina. Perderíamos la mejor oportunidad de reorganizar el trabajo que hasta ahora hemos tenido.

*Tuve un desayuno con el CEO de una empresa mediana. Me contó con entusiasmo “que ya habían vuelto a la presencialidad total”, que ya estaba todo el mundo “en su puesto”. Que se había terminado “esa etapa de descontrol en la que nadie sabía lo que hacían los demás”. Le pregunté por su asistente personal (una persona extremadamente eficiente en mi opinión y con la que tenía una cordial relación). “Se ha ido” -me comentó- “se obsesionó con seguir trabajando al menos dos días desde casa”.*