

innova

institut per a la innovació
organitzativa i social

Práctica del trabajo a distancia

qué tener en cuenta

Joan Roma

Instituto Innova

Abril 2020

Desde hace unas semanas, nos hemos encontrado dispersos en nuestros domicilios, intentando adecuarnos al trabajo a distancia, también llamado tele-trabajo. Aunque prefiero llamarlo a distancia. Éste siempre ha existido; los imperios que abarcaban varias regiones del mundo trabajaban necesariamente a distancia, donde las conexiones se efectuaban a través de mensajeros que tardaban días o meses. Ahora disponemos de conexiones instantáneas a través de los medios telemáticos, pero los puntos críticos son muy parecidos en cualquier grupo, grande o reducido, que quiera mantener una acción conjunta para la finalidad específica de producir un resultado, ejercer el dominio sobre un territorio o difundir un mensaje político, moral o religioso. O, como sucede a menudo, la mezcla de todas estas finalidades.

Cualquier estado imperial en su momento o las propias multinacionales actuales, saben que el alejamiento de la metrópolis o del mundo corporativo comporta peligros y dificultades de diverso orden.

Todas estas instituciones han descubierto, a través de los siglos, que cuando mandan a un gobernador, CEO regional o misionero, conviene asegurarse que han interiorizado la finalidad de la institución y los criterios implícitos para la toma de decisiones; así como también el estilo de relaciones que la institución de origen considera culturalmente apropiado, tanto en su interior como con su entorno.

Igualmente hacen una apuesta por la **lealtad**, como concepto no sólo moral sino también político. La formación de gobernadores y de otros funcionarios del *Imperio Británico* estaba basada en una larga socialización, que les permitía, una vez situados a miles de kilómetros de distancia, actuar como esperarían sus colegas y superiores, en el lugar o en la propia metrópolis.

Por lo general, en la actualidad no disponemos de tanto tiempo para esta preparación, aunque las multinacionales y las iglesias sigan haciéndolo.

En nuestras situaciones habituales, que seguramente acostumbran a ser de alcance más limitado, se mantienen a menor escala las mismas dinámicas y problemáticas.

Como factor inicial conviene identificar la naturaleza del trabajo a realizar a distancia. Una pregunta útil sería **definir el grado de estructuración de la tarea a realizar**, es decir, preguntarse:

✓ *¿puede segmentarse con antelación en partes bien definidas y con outputs fácilmente objetivables?*

O bien, por el contrario:

✓ *¿requiere de la interpretación y criterio de quién/es la realiza/n respecto a su finalidad y la forma de llevarla a cabo?*

En el *primer supuesto* es probable que nos encontremos ante una **tarea estructurable**. Las tareas de naturaleza administrativa, burocrática, operativa o de producción masiva son de este tipo. Su realización viene facilitada en su gran mayoría por programas informáticos que guían los pasos a seguir y previenen errores. Son aquellas tareas o puestos que, cuando anticipamos el futuro del trabajo, serían realizadas por robots. En este caso, estaríamos ante la aplicación *tayloriana* del trabajo a distancia.

A medida que nos acercamos al *segundo supuesto*, las tareas de este tipo contienen un **menor grado de estructuración**. Sus finalidades y criterios de ejecución son más abiertos y requieren de mayor interpretación por parte de quienes las llevan a cabo. Necesitan también de otros elementos del entorno a fin de contextualizarlas mejor, especialmente cuando se realizan a distancia.

El trabajo presencial permite, sin que los miembros de un equipo se den cuenta, crear un contexto de expectativas que paulatinamente van acotando y modelando las conductas y la forma de ver la organización, el estilo de resolver situaciones, etc. Todo ello, teniendo lugar, no sólo en los espacios formales de reuniones y de rendimiento de cuentas, sino también en los encuentros informales: café, comidas, actos sociales...

Las intenciones que un jefe puede tener para un encargo concreto, o el acuerdo de cooperación con un colega, pueden irse acomodando con un **feedback**

regular en el día a día, a partir de tonos de voz, lenguaje corporal, etc. y que está ausente en un trabajo a distancia.

Esta ausencia puede producir gran cantidad de malos entendidos con pocas posibilidades de corrección inmediata. Los tiempos entre interacción pueden dar lugar a interpretaciones de todo tipo, desde la desconfianza en la capacidad del otro/a a atribuciones intencionadas de ociosidad.

Las comunicaciones escritas no pueden conllevar tanta carga de significado como las verbales y presenciales.

En este caso será deseable que la persona al cargo contribuya especificando cuál es la **intencionalidad del proyecto, en qué contexto más amplio se incluye, cuáles son los stakeholders que opinarán, con qué criterios y qué requisitos deberá cumplir**. Todo ello con un feedback regular y oportuno, lo más cercano posible a la terminación de la tarea.

Cuando la tarea es interdependiente de la de otros colegas, sea presencial o a distancia, son imprescindibles los encuentros para apropiarse del sentido de la tarea, de su finalidad, de la distribución de actividades y la identificación de las interfaces necesarias junto con el acuerdo de los recursos virtuales utilizables durante el proyecto.

Estas reuniones de trabajo, más allá de su función para tratar sobre el tema en cuestión, posibilitan también que el equipo pueda visualizarse. Participando en el mismo se facilita la creación de una **imagen del grupo, consciente e inconsciente**.

Nuestra experiencia previa temprana en grupos de convivencia como la familia o la escuela nos conforma inconscientemente atracciones y rechazos, no sólo a tipos de personas, sino también a formas organizativas. Está basada en imágenes asociadas a sensaciones, afectos y emociones acompañadas de comportamientos que en su momento fueron adaptativos a las circunstancias que inicialmente tuvieron lugar.

Por ello, ante un grupo de trabajo, disperso en la geografía, lo imaginaré de una cierta forma y con una imagen más cercana a lo que acontece actualmente o de

acuerdo a una fantasía. Sea lo que sea, actuaré con los demás siguiendo el modelo de actuación asociado a dichas imágenes.

La falta de relación directa puede conducir a suposiciones, conductas disfuncionales y a conflictos difíciles de reconducir una vez se han cruzado algunos límites a través de los canales de contacto especialmente lo que utilizan solamente la escritura, por ejemplo: whatsapp, mails u otros.

Por ello la comunicación directa bilateral o en grupo de forma regular, y más a menudo al comienzo si se trata de un nuevo grupo o con incorporaciones recientes, será un buen **antídoto contra las fantasías distópicas que pueden haberse formado los miembros**, y que son extraídas de la propia historia en una forma regresiva.

Atender estos requisitos de entrada puede ahorrar esfuerzos desesperados más tarde, cuando las acusaciones, en su mayoría ocultas, empañen las relaciones y la tarea.

Desde luego, tratar los conflictos, indicar trabajos deficientes, expresar sospecha y reconvenir por medios escritos acostumbra a empeorar la situación.

Elegir el medio de comunicación según la finalidad es un requisito imprescindible y, el hecho de clarificarla para el grupo, ayuda a evitar malos entendidos. Cuantas veces una expresión desafortunada de desacuerdo, interpretada como crítica a la persona, en lugar de a la tarea, ha convertido el incidente en un alud.

Aunque cada empleado tiene sus medios preferidos de comunicación, escritos o hablados, con imagen o sin ella, conviene clarificar cuáles son los límites del contenido a tratar por estos medios, lo que resulta apropiado y lo que no es aceptable.

Estas normas, pueden estar preestablecidas o, según la confianza en los miembros del grupo de quien los dirige, ser construidas por los propios miembros a través del acuerdo sobre las conductas apropiadas, facilitadoras de la tarea.

La influencia de las imágenes que los miembros de un grupo de trabajo se han formado de su propia unidad, el resto de grupos y el conjunto organizativo, será tanto más potente cuanto menos consciencia exista de tales imágenes. En este estado latente aún tendrán más incidencia en las dinámicas relacionales entre los componentes del grupo, así como con la figura de referente y el desarrollo de la tarea.

Nuestra experiencia nos demuestra que **compartir estas imágenes en el propio grupo**, mediante metáforas asociativas, permite que sus miembros tomen conciencia de las mismas y de su impacto en el rendimiento grupal.

Una razón añadida para explorar y compartir estas imágenes estriba en el hecho que el trabajo a distancia implica que la persona suele ubicarse en un espacio compartido, usualmente, con su sistema familiar. La inmediatez de estos estímulos tangibles y afectivos familiares puede entrar en competición con la vinculación a su sistema de trabajo. Por tanto, la elaboración de estas imágenes ayudaría a diagnosticar y elaborar con el grupo el estado de este vínculo.

Aunque no siempre es así, **conviene tener en cuenta el peso que puedan tener estos otros grupos afectivos (familia, amigos, etc.) en la formación y transformación de la imagen inconsciente de su grupo de trabajo**. Éstos pueden crear y/o reforzar atracciones competidoras de las demandas organizativas y dificultar la gestión de los límites entre uno y otro sistema (ver artículo *Gestión de Límites*¹).

Observamos también que la vinculación con el grupo de trabajo no se produce de la misma manera que en el trabajo presencial. Este último permite muchas más ocasiones de intercambiar confidencias y compartir, sin previa planificación, temas que aparentemente no están relacionados con la tarea.

Por ello, se requiere **el fomento del sentimiento de pertenencia de forma intencionada**. Saber de los hobbies, del entorno familiar, manías, etc. puede ayudar a establecer un cierto grado de familiaridad que facilite también los intercambios necesarios para la tarea y el manejo de los inevitables roces que se

¹ <http://innovaccio.net/es/publicacions/gestio-de-limits/>

produzcan. Es por ello que algunos equipos recurren a encuentros virtuales de tipo informal o para compartir actividades sociales.

El sentimiento de pertenencia tiene beneficios para la cohesión del equipo y el bienestar de los propios colaboradores. Los estudios realizados muestran la relación entre un fuerte sentimiento de pertenencia, la reducción del stress, la satisfacción de los empleados y el rendimiento de los equipos. Contribuye a ello el reconocimiento público de las tareas. En el trabajo a distancia, no se dan tantas ocasiones para ello.

Las relaciones centradas estrictamente en la tarea se prestan poco o nada a que se reconozcan las contribuciones excelentes.

A través del reconocimiento, de forma práctica, también se están reforzando los estándares de excelencia en el grupo de trabajo.

Hay un tema especialmente recurrente en los equipos que trabajan a distancia: **la confianza**. La tarea cualificada que va a realizar un/una profesional, en general, implicará un tiempo de realización más largo que un trabajo burocrático estructurado. Seguramente el alcance de la discrecionalidad para llevarlo a cabo también será más amplio. No digamos ya, si hay personas nuevas en el equipo, sean empleados y/o la persona referente.

Si entendemos que la confianza es una relación que se crea entre personas, ésta se verá alterada cuando alguna de ellas quiebre las expectativas, explícitas o implícitas, con sus acciones. Por ejemplo: si la persona referente, insegura de la situación, dudando de la capacidad o dedicación de los miembros de su equipo, empieza a introducir controles frecuentes del progreso de los proyectos más allá de lo aceptado hasta el momento, es muy probable que empiece a crearse una reacción de cautela, cuando no de defensa en la contraparte.

En estos casos los repetidos reclamos de información por parte del/la referente pueden ser percibidos como falta de confianza. A menudo incidentes menores como no dar respuesta a un mail, considerado importante por parte de quien lo emite, conduce a unas conclusiones exageradas, antes de que se hayan comprobado las causas.

Tomarse el tiempo para corroborar los hechos y no elaborar interpretaciones negativas, o la peor hipótesis, requiere **conocer las tendencias inconscientes de rol de los integrantes del equipo.**

La distancia, a menudo, contribuye a aumentar las fantasías que ya tenemos tendencia a visitar. La **sensación de la pérdida de control** por parte de los referentes puede llevar a sobreactuar, creando en sus colaboradores un hábito de dependencia en aquellas personas a las que pesa su autonomía o conducir al malestar y a la rebelión, o incluso la salida de la organización, de quienes están acostumbrados a un amplio campo de discrecionalidad en la elaboración de su trabajo y/o propuestas.

Tanto para los managers como para los miembros del equipo, trabajar a distancia implica aprender a moverse en condiciones diferentes a las del trabajo presencial. Para ambos, la voluntad de explorar las nuevas condiciones y tomar iniciativas para clarificar la tarea y cómo puede llevarse a cabo de manera conjunta, más eficientemente y también con mayor satisfacción requerirán que el deseo sea común.

El trabajo a distancia, a menos que la tarea pueda ser realizada independientemente, no es un refugio para autosuficientes, ni para quienes prefieren evitar las relaciones con los demás. Como tampoco lo es para quienes requieren el refuerzo mantenido de las relaciones presenciales.

Desde la perspectiva de la tarea, y de sus requisitos, convendrá que quienes impulsen el trabajo a distancia distingan entre aquella parte de la tarea o proyecto que puede ser realizado a distancia y la que requiere que lo sea presencialmente. **Cada medio tiene sus características propias y condiciona el tipo de tarea y su resultado.** El medio puede incluso transformar la propia naturaleza de la tarea y el proceso asociado a la misma.

El trabajo a distancia, siguiendo los puntos anteriores, presenta sus características propias y exige a quienes son referentes de los equipos de trabajo, una mayor consciencia, darse cuenta, a través de representaciones mentales del sistema de trabajo y de sus componentes.

Para ello, puede ayudarse de medios y herramientas que mantengan activada la imagen del grupo de trabajo, de sus integrantes y de interacciones.

Como en todo sistema en que lo mental/imaginativo tiene una gran preeminencia en relación a lo matérico/presencial, el reconocimiento de las tendencias psíquicas (R.I.A.) de sus componentes y sus inclinaciones puede ser aún más necesario que en el trabajo presencial.

Ello es especialmente válido para quienes sean referentes o impulsores de los equipos relacionados a distancia.

Es un error frecuente, especialmente en el momento del paso del trabajo presencial al de distancia, dar por supuesto que la estructura organizativa, entendida como un conjunto de tareas y relaciones, continuará siendo la misma. **Las propias condiciones de la distancia, como puede ser la separación de sus miembros y las mencionadas en los apartados precedentes, transformarán las interficies tanto de tarea como de jerarquía o influencia.**

A menos que haya un diseño intencional para reflexionar conjuntamente a través de la experiencia, el nuevo funcionamiento puede tender tanto a la descoordinación o fragmentación como a la centralización acompañada de una jerarquización vertical. A menudo esto sucede como un intento de equilibrar o evitar una de estas derivas.

La ansiedad de los responsables y los miembros del equipo como respuesta a la incertidumbre de un entorno amenazante o de un medio aún desconocido invita a optar por soluciones que proporcionen, al menos aparentemente, un sentimiento de seguridad aunque sea a costa de simplificar la complejidad en perjuicio de las exigencias de la tarea.

Puede suceder, por ejemplo, que se quiera diseñar una organización más “horizontal” aprovechando el tránsito a un tipo de trabajo a distancia. Y que su resultado sea la disolución de las jerarquías intermedias, descubriendo demasiado tarde que la eliminación de una contribución ha fragmentado la organización y creado gran confusión.

De la misma manera, unas áreas o departamentos pueden convertirse en predominantes, por su mayor capacidad de interrelación y así romper la dinámica de colaboración interdepartamental que existía, escorando la organización en la dirección marcada por la perspectiva de los consiguientes conflictos.

El confinamiento del Coronavirus nos aporta otra situación paradigmática. *Luuk von Middelnar* explica algunas de las situaciones provocadas por el confinamiento de la pandemia en los principales mandatarios europeos. En una de ellas destacaba la dificultad de los primeros ministros europeos en llegar a acuerdos en las condiciones de separación actuales. Con la distancia, la confianza generada por la presencia se desvanecía así como la presión del tiempo. Tampoco podían encerrarse en una sala, como antaño y sin nadie más, hasta llegar a un acuerdo. Ahora, a kilómetros de distancia y con el concurso de sus asesores, reafirmaban sus posiciones de partida y no sentían, con la misma intensidad, la necesidad de llegar a consensos.

Más allá de la situación actual provocada por la pandemia, hace tiempo que las organizaciones tienden a incorporar el trabajo a distancia como medio habitual. Muchos son los factores que han confluído: la tecnología y su accesibilidad, la conciliación familiar, las consideraciones ecológicas, etc.

Cualesquiera que sean las razones, les convendrá preparar a sus miembros y especialmente a aquéllos que encuadran la tarea y los equipos, en la comprensión de las características especiales que implica este sistema de trabajo y las capacidades requeridas.

De hecho, quienes están al cargo de anticipar el futuro organizativo no se les escapará que el medio – el trabajo a distancia – tiene altas probabilidades de acabar transformando la organización, no sólo en su estructura, sino también en las posibilidades que puedan abrirse para sus finalidades e identidad.

Nota: Si deseas desarrollar tus capacidades y las del equipo puedes consultar este enlace:

[GESTIONAR TRABAJO A DISTANCIA \(equipos y sus referentes\)](#)