

## **TELETRABAJO: UNA MODALIDAD LABORAL SUSTENTABLE**

**VIVIANA DIAZ<sup>1</sup>**

*El teletrabajo es una modalidad laboral que genera beneficios para quienes lo realizan y que exige cambios en la organización del trabajo, tanto para el trabajador como para el empleador y el equipo de trabajo en si mismo.*

Focalizándonos en la interacción laboral de las personas, entiendo que se requiere adaptar la asignación, coordinación y supervisión de tareas, liderazgo y relación de los equipos desde una concepción más evolucionada de la organización.

La confianza en la autonomía, responsabilidad y capacidad del trabajador es una condición básica que hace al éxito de la modalidad laboral remota.

Podemos hablar ciertamente de la Gestión del Teletrabajo desde tres aspectos:

- La preparación personal del trabajador y la prevención del BoD, burnout digital.
- La organización del trabajo aplicando herramientas digitales que optimicen el tiempo laboral.
- El cuidado de las relaciones personales con equipos mixtos y con la familia

### **-El impacto del teletrabajo en las personas y la organización del trabajo.**

El trabajo remoto forzado (TRF), provocado por la pandemia durante los años 2020 y 2021, nos ha confrontado con retos diferentes, además, de la incertidumbre.

Por cierto, no es lo mismo implementar el teletrabajo como medida de mejora de la calidad laboral que, utilizar el TRF, como medida de prevención de la salud.

---

<sup>1</sup> Abogada, Doctora, Magister. Directora del Diplomado en Negociación Sindical (UCA). Docente de la Maestría en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales Internacionales (UNTREF). Cofounder y Directora Académica Consultora GNT Mentoría Neurodigital. Autora del libro Teletrabajo y Neurotecnología (Ed. Granica) [www.metodognt.com](http://www.metodognt.com)  
[vdiaz@metodognt.com](mailto:vdiaz@metodognt.com)

Millones de personas se vieron obligadas a asumir un cambio radical e inmediato en su comportamiento laboral, y esta prueba fue la antesala de una realidad anunciada, el **teletrabajo**.

Hemos sido obligados a salir de nuestra zona laboral habitual de confort, ZLHC, y sus consecuencias fueron diferentes reacciones y emociones: inquietud, incomodidad, miedo, soledad, que sin embargo se han "acomodado" y aggiornato a lo largo de estos dos años.

Desde las neurociencias, podemos analizar el desajuste que se produce en nuestra percepción del entorno, cuando "NO SALIMOS A TRABAJAR" , cuando nos mantenemos laborando en el lugar donde además vivimos.

Pero, hemos superado el miedo a lo que es diferente, y reconocido los trastornos cognitivos que nos provocan una desorientación espacio-temporal, una distorsión de la percepción del tiempo, dificultades para concentrarse y dificultades para focalizar la atención.

Ahora bien, una vez que aceptamos el cambio, e ingresamos en la **Zona de Reto**, vemos que hemos aprendido a manejar en el Zoom como antes aprendimos a manejar un móvil. El Teams se ha convertido en un espacio virtual de interacción tanto para los trabajadores como para los escolares.

El whatsapp ha pasado a ser un medio ágil de contraste de información para la toma de decisiones, por sólo citar algunas herramientas.

El esfuerzo progresivo que han hecho los trabajadores, en el esquema de TRF ha supuesto un desgaste y un cansancio extra, no hablamos sólo del estrés tecnológico sino del esfuerzo mental que requirió pasar por las fases del proceso de cambio de forma abrupta, acelerada y con la amenaza del contagio.

La **fatiga tecnológica**, además, hace referencia al esfuerzo continuado de trabajar en el medio digital, la atención y concentración que requiere, la frustración ante los fallos tecnológicos, la dificultad de manejarnos, y como contrapartida la necesidad de PROVENIR, por ejemplo con la metodología GNT, (gestión neurotic), los efectos de las TIC en nuestro sistema nervioso.

En el próximo cuadro se señalan los cambios, los efectos negativos y las grandes oportunidades que el teletrabajo ocasiona.

Hay más oportunidades de trabajar por «ráfagas», es decir, por períodos de concentración, de ajustar los horarios a períodos de rendimiento y resultados en vez de regirlos por presencialidad.

Las interrupciones pueden minimizarse y facilitar, con ello, la concentración en las tareas.

Y, desde luego, como consecuencias positivas, la reducción del estrés por los tiempos de desplazamiento y la reducción del impacto medioambiental, algo que para muchas personas se ha convertido en una prioridad en sus vidas.

| <b>El teletrabajo a nivel individual ha originado</b> |   |
|---|---|
| Cambios   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aislamiento</li><li>• Interacción digitalizada</li><li>• Falta de interacción personal</li><li>• Cambio de hábitos y rutinas laborales</li></ul>  |
| Consecuencias negativas                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Sentimiento de soledad</li><li>• Estrés por aislamiento</li><li>• Desorientación por falta de referentes temporales y sociales</li><li>• Desconexión social por falta de interacción</li><li>• Fatiga tecnológica</li><li>• Comportamientos obsesivos</li><li>• Riesgos psicosociales</li></ul> |

| <b>El teletrabajo a nivel individual ha originado</b> |  |
|---|--|
|   | por teletrabajo  |
| Oportunidades   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliación vida personal y laboral</li> <li>• Mejor gestión del tiempo</li> <li>• Foco en los resultados</li> <li>• Reducción de tiempos de desplazamiento</li> <li>• Optimización del ritmo de concentración</li> <li>• Ahorro en la remuneración</li> <li>• Mejora de la productividad</li> </ul> |

**Es decir, que del cuadro podemos inferir que todas las consecuencias negativas señaladas, pueden prevenirse, con un buen manejo del tiempo y de las herramientas digitales, para evitar el abuso o el mal uso de la tecnología: nada que la fórmula del teletrabajo seguro (3x2) no pueda asegurar.**

### **- El impacto del teletrabajo en los equipos**

El grupo social tiene un efecto modelador de nuestras conductas y, también, un efecto modulador de nuestras emociones y pensamientos.

Con el teletrabajo se pierde algo de ese impacto directo y es necesario crear nuevas pautas que compensen la ausencia de interacción directa.

Por eso es fundamental el neuroliderazgo a la hora de gestionar equipos mixtos: presenciales y virtuales.

Es evidente que el teletrabajo cambia la frecuencia de las interacciones sociales y el modo en que se realizan.

En presencia, la comunicación es diferente, hay un alto componente implícito transmitido por la gestualidad, el movimiento, la proximidad que se refleja en un lenguaje más genérico, con más supuestos, más ambiguo y abstracto.

En la comunicación on line, la ironía por ejemplo no se capta o, al menos, no con la misma facilidad y rapidez que en la comunicación presencial.

El teletrabajo supone, un cambio en la forma de comunicarnos formalmente.

Al cambiar al medio digital, esa comunicación implícita se desvanece, primero por la potencia del medio, nuestra atención se dirige a los estímulos visuales y auditivos principalmente.

Estamos pendiente de la pantalla, de la conexión, del micrófono, de cómo salimos en la imagen, del chat, demasiados elementos simultáneos como para poder concentrarnos, además, en el contenido de lo que se dice.

Por ello, la forma de comunicarnos tiene que ser otra, mucho más explícita, focalizada y detallada.

La estrella de la interacción social, son las reuniones, espacios donde, además del foco en la tarea que la origina, hay contactos sociales más o menos breves, en los que se produce una socialización organizacional. Atuendo, modos, saludos, lenguaje va configurándose en estos encuentros haciendo que los trabajadores se vayan alineando y enganchando a esa cultura.

Muchas de las barreras que separaban nuestras áreas vitales laboral-familiar, se han diluido y, muchas de las barreras entre público y privado, también.

Como resultado, las reuniones on line en las que las cámaras muestran nuestro hogar, nuestro aspecto es más distendido y con un atuendo confortable, han facilitado un efecto «humanizador», todos, sin importar jerarquía, compartimos pantalla, fondos hogareños, interrupciones familiares, etc.

De una forma sutil, las reuniones on line focalizan la atención en las personas, su presencia, su participación, reforzando una tendencia evolutiva, de poner el foco en el valor diferencial y proactivo que la persona aporta a la organización.

En cuanto a las interacciones informales que habitualmente se dan en el espacio laboral también se dan cambios importantes con el teletrabajo.

En las oficinas, estamos acostumbrados a interrupciones, pequeñas interacciones ocasionales para saludarnos o comunicarnos algo breve, tiempo del café, pasillos, etc. Son momentos de intenso contacto social en los que el sentido de pertenencia, el compañerismo y el alineamiento con la organización se potencian.

Podríamos entender que es el aspecto de las relaciones sociales el más dañado en el teletrabajo, de ahí, que requiera medidas paliativas para minimizar sus efectos.

En algunos equipos se ha formalizado una pequeña reunión semanal para hablar de cómo les ha ido la semana, de cómo se encuentran.

Son reuniones sociales sin objetivo de trabajo. Ambientándolo incluso con un café cada uno que simbólicamente comparten. En otras, un whatsapp del equipo para hablar y compartir. Son ejemplo de cómo paliar la falta de interacción informal tan necesaria para la integración y compromiso de los trabajadores.

**El valor social del telerabajo es evidente, vamos satisfaciendo esa Pirámide de necesidades de Maslow que nos da sentido y, la organización necesita velar por crear ese espacio social en el que sus trabajadores puedan encontrarse con sus colegas, compartir y colaborar para asegurarse el cumplimiento de los objetivos y el bienestar de los trabajadores, y este espacio es posible en el teletrabajo seguro, en su formato de tres por dos.**