

ALICIA ARADILLA

Teletrabajar bien



Todas las claves para teletrabajar con éxito

Alicia Aradilla

Teletrabajar bien

Todas las claves para teletrabajar con éxito

DIANA

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como **papel ecológico** y procede de bosques gestionados de manera **sostenible**.



No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© Alicia Aradilla, 2020

© Editorial Planeta, S. A., 2021

Diana es un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.
Avda. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Diseño de la cubierta: Booket / Área Editorial Grupo Planeta

Ilustración de la cubierta: Shutterstock

Primera edición en Colección Booket: marzo de 2021

Depósito legal: B. 2.339-2021

ISBN: 978-84-18118-48-7

Composición: Realización Planeta

Impresión y encuadernación: Liberdúplex, S. L.

Printed in Spain - Impreso en España

Sumario

1. Del trabajo presencial al teletrabajo	11
2. La mirada desacostumbrada	23
3. De la rutina al ritual	35
4. El ritual es el alma de los quehaceres cotidianos	63
5. Un traje a medida: activando patrones mentales.	77
6. Las emociones: ese conductor misterioso. .	101
7. «L» de «Liderazgo»	119
8. Turno de preguntas	135
9. Reflexiones para abrir nuevas puertas	153
<i>Bibliografía</i>	157

Del trabajo presencial al teletrabajo

El año 2020 será recordado desde diversos puntos de vista: sanitario, social, en términos de geopolítica, ecología, sostenibilidad... Y, ante todo, será largamente recordado en el ámbito económico. En un solo año se han materializado cambios a una velocidad que ni las previsiones más atrevidas hubieran augurado. Algunos de ellos son solo hipótesis, otros aparecieron con tanta rapidez en nuestras vidas que necesitamos un tiempo para poder digerirlos.

En diciembre del 2019 comenzamos a escuchar, por primera vez, la palabra «coronavirus» como algo lejano que tenía lugar al otro lado del mundo, sin intuir que en febrero llamaría a la puerta de nuestra casa para cerrarla.

La primera semana de confinamiento fue para muchas personas una especie de «aterriza como puedas». Escuelas, universidades, centros comercia-

les, teatros, instalaciones deportivas, juzgados, oficinas de correos, administraciones públicas y un largo etcétera se cerraban en menos de siete días. De la noche a la mañana, todo el entramado de relaciones y tareas de nuestra vida cotidiana quedó en suspenso y, por supuesto, también nuestro trabajo. Aquel paquete que no llegó a la oficina dejó de ser importante. Las cartas que pensábamos llevar el lunes a correos quedaron en espera, una espera desesperada desde nuestro sentir. Las salas de reuniones se vaciaron y, por el contrario, las pantallas se saturaron.

La segunda semana, después de nuestro aterrizaje forzoso, levantamos un poco la mirada para ver en qué pista de aterrizaje estábamos y descubrimos que esa pista se llamaba teletrabajo. La economía, a veces, no reconoce virus más allá de los virus informáticos y quiere seguir rodando, a pesar de que el resto de la vida esté frenada. Frenada en seco.

El teletrabajo parecía una buena solución para mantener las estructuras empresariales, en especial para algunos sectores. Pero ¿esta visión de corte macroeconómico pensó en las personas?

Probablemente no, porque tener presentes a las personas implica una aproximación microeconómica que, alejada de estadísticas, ha de valorar situación a situación. La casuística es tan variada que la excepción se ha convertido en regla.

El teletrabajo comenzó siendo una forma de adaptarse a lo inédito de la situación. Poco a poco ha ido desvelando ventajas y desventajas de establecerse como un sistema hegemónico de producción intelectual y de transacciones. Su implementación —un

tanto abrupta por la velocidad— ha supuesto también tiempos de transición más reducidos que aportan mayor eficacia a los procesos y más calidad de vida a las personas.

A finales del 2019 solamente el 7,9 % de la población activa trabajaba bajo un modelo de teletrabajo. En marzo del 2020 se estima que teletrabajaba el 48 % de la población activa. Las primeras legislaciones sobre teletrabajo, sin duda, son un punto de partida para consolidar este modelo por encima de las circunstancias.

El modelo económico de principios del siglo XXI centró gran parte de sus discursos en el concepto «escenarios difusos», alegando que las situaciones no disponen de tiempo para definirse por la velocidad de cambio. Por tanto, los líderes han de saber crear estrategias que las afronten. Estrategias muy centradas en los recursos que aporta la inteligencia emocional (habilidades blandas). La información es tan variada, extensa y cambiante que las habilidades duras han perdido relevancia en favor de las habilidades emocionales y conversacionales.

La COVID-19 ha difuminado en extremo los trazos de la economía.

La casilla «IN» se ha situado delante de todas aquellas palabras que sostenían la vida profesional: inseguro, incierto, impreciso, inestable, imprevisto, incontrolable, impredecible, inmensurable, incalculable... Perverso juego de palabras que crean una realidad, excelente ejemplo de la modernidad líquida que nos anticipó Zygmunt Bauman.

Más allá de observar las subidas y bajadas de la

Bolsa y de introducir en nuestras conversaciones la palabra *incertidumbre* para definir el presente y *crisis* para definir el futuro, ¿qué podemos hacer? Ante una situación tan inusual y difícil como es el teletrabajo, que irrumpe de manera repentina, forzada e imprevista, te preguntarás: ¿qué puedo hacer yo?

Puedes tomar conciencia de tu lenguaje para controlar las riendas de tu vida. Puedes incorporar la mirada sociológica a tu observación del mundo para conocerte mejor. ¿Cómo?

- Sabiendo hacer procesos de introspección.
- Sabiendo cuáles son los patrones mentales.
- Conociendo las cadenas de pensamientos.
- Sabiendo aceptar las áreas de mejora y las fortalezas.
- Sabiendo gestionar las emociones propias y ajenas.
- Ejerciendo tu responsabilidad individual.

Algunos de los beneficios que te aportará la lectura de estas páginas son:

- Identificar y expandir tu rango de inteligencia emocional.
- Conectar con tu capacidad resiliente.
- Extraer aprendizajes de experiencias inesperadas e intensas.
- Liderarte y liderar situaciones.
- Aumentar tu valía profesional.
- Elevar tu posicionamiento en el mercado laboral.

Este es un listado de posibilidades, en base a tu situación personal, tu estado actual y tu ambición. Rehazlo según tu criterio.

La COVID-19 llegó a nuestras vidas dando portazos. Un viernes, cerró de golpe la puerta de las oficinas y no pudimos volver a entrar. Un domingo, cerró la puerta de nuestras casas y no pudimos volver a salir. El confinamiento se fue alargando por tramos. Una previsión de quince días que finalmente acabó en noventa y nueve. Esto afectó a dos de las áreas más importantes de nuestras vidas: la laboral y la familiar, que se fusionaron no solo desde un punto de vista organizativo, sino que se desarrollaron en un mismo espacio. Así, en un fin de semana, millones de personas tenían casa y trabajo en el mismo lugar, a puerta cerrada. Lo más significativo de este relato es que algunas expresiones que solemos utilizar como metáforas dejaron de serlo y pasaron a ser literales: las puertas realmente estaban cerradas.

El hecho de quedarnos fuera de la oficina y dentro de nuestra casa nos situó en un terreno de nadie en el que nos reunimos todos, virtual y emocionalmente. Protagonizamos un hecho histórico sin precedentes, que además pivotaba sobre el eje de nuestra salud, lo que nos convirtió a todos y a cada uno de nosotros en víctimas y verdugos de nosotros mismos, mientras la rueda económica quería seguir girando. La mañana de un lunes cualquiera se convirtió en un momento de cambios radicales. Con el

día amaneció una nueva palabra en nuestras vidas. En el pasado la habíamos escuchado esporádicamente aquí y allá, la vislumbrábamos como tendencia, futuro, alternativa... Pero ese lunes la palabra madrugó tanto que cuando llegó la hora de ir al trabajo, el trabajo vino a casa y se instaló cual invitado imprevisto en nuestras casas y en nuestras vidas.

Esa palabra es *teletrabajo*.

En medio de un desconcierto general y generalizado, el teletrabajo se convirtió en protagonista de las primeras conversaciones con jefes, compañeros, clientes, proveedores, amigos, familiares, conocidos, vecinos. Conversaciones en las que no estábamos cara a cara, puesto que nos veíamos en una pantalla. Mientras, desde las televisiones y medios de comunicación se disparaba la palabra *coronavirus* una y otra vez a una audiencia que aún estaba en colapso mientras asumía como buenamente podía la posibilidad, real y cercana, de enfermar y morir o de perder a seres queridos.

Los niños estrenaron un lunes madrugador por la costumbre, con toques diferentes que lo disfrazaron de divertido, entusiasmados ante la idea de poder ver un rato más de tele, desayunar como un domingo, vestirse más despacio, o ni tan siquiera vestirse, esparcir todos los juguetes, estar acompañados de sus mayores. Los horarios se solapaban y, mientras los adultos ya tendrían que estar en su trabajo, los peques expresaban una alegría desbordada y ajena a la gravedad de la situación. Esa bendita inocencia que empezó a jugar al pillapilla con el nuevo invitado: el teletrabajo. Aunque en esta modali-

dad del juego, «casa», estar en casa, ¡adquiría un significado muy distinto!

Confundimos el lenguaje y, al hacerlo, confundimos a millones de personas atrapadas en sus casas, a quienes se les pedía, y se les pide hoy, ejecutar tareas, ponerse a trabajar e, incluso, alcanzar objetivos.

La confusión del lenguaje crea una situación más indefinida y compleja, porque las palabras crean realidades. Estamos en una realidad con niebla, una niebla densa que no nos permite ver unos metros más allá de nosotros mismos. Todo está desdibujado, es frío e incierto. Tomar conciencia de nuestro lenguaje, comenzar a distinguir y a significar los conceptos disipará una parte de la niebla. Quizá nuestra visión sea aún limitada y permanezcamos un poco más en el corto plazo, en la superación del reto inmediato, pero si disipamos algo de niebla seguro que hará menos frío. Pondremos algo de calidez al ambiente y podremos movernos menos agarrotados, ansiosos e inquietos.

De momento, muchas personas están *trabajando desde casa*, que no es lo mismo que teletrabajar. La distinción entre trabajo presencial, trabajo desde casa y teletrabajo es un primer paso hacia dónde queremos ir: un paisaje con menos niebla mental y frío emocional. Para tener una visión algo más clara, te presento una tabla resumen de las características principales de cada concepto.

TRABAJO PRESENCIAL	TRABAJO DESDE CASA	TELETRABAJO
ESPACIO FÍSICO		
El espacio físico está diseñado exclusivamente para las necesidades del tipo de trabajo. De manera eventual se recrean espacios de reminiscencia familiar (cocina, zonas de descanso, lavabos).	El espacio físico está diseñado para la convivencia familiar. De manera eventual se recrean espacios de trabajo en lugares secundarios a la vida familiar.	El espacio físico es un criterio de poca transcendencia. Multidisciplinariedad: la composición de los espacios es indiferente.
EQUIPAMIENTOS		
Tiene el mejor equipamiento posible (tecnología, ergonomía del mobiliario, luminosidad...).	Tiene el equipamiento mínimo viable.	Equipamiento medio que garantiza la viabilidad.
LEGISLACIÓN		
Obligatoriedad de cobertura legislativa (riesgos laborales y psicosociales) de las condiciones de trabajo.	Cobertura legislativa básica de regulación de las condiciones de trabajo.	Cobertura mínima legislativa asociada al espacio híbrido (<i>coworking</i> , espacios en aeropuertos, salas de alquiler...).
GESTIÓN EMPRESARIAL		
Cultura corporativa centrada en la presencia física del trabajador.	Cultura corporativa híbrida.	Cultura corporativa orientada a la persona.

TRABAJO PRESENCIAL	TRABAJO DESDE CASA	TELETRABAJO
<p>Organización jerárquica piramidal alta.</p> <p>Predominio de modelos de liderazgo taylorista (el poder de decisión se concentra en unas pocas personas y los equipos deben acudir continuamente a ellas para obtener permiso o validación).</p> <p>Basado en controlar.</p>	<p>Organización jerárquica piramidal baja o plana y liderazgo híbrido.</p> <p>Combinación entre control y delegación.</p>	<p>Modelos organizacionales que no dependen de la validación continua de un superior jerárquico como la holocracia (la toma de decisiones se deposita en los equipos) o la sociocracia (los equipos se autoorganizan y autocorrigen).</p> <p>Predominio de modelos de liderazgo consciente basado en la confianza.</p> <p>Basado en delegar.</p>
<p>Histórico de empresa centrado en el presencialismo.</p>	<p>Histórico de empresa entremezclado.</p>	<p>Histórico de empresa centrado en el teletrabajo.</p>

Tener clara la diferencia entre estas tres modalidades de trabajo es un paso importante porque te permitirá:

- Tener una temporalidad definida en tu patrón mental.
- Adoptar estrategias de adaptación a corto plazo, que disminuyen la ansiedad y el estrés.
- Identificar e implementar las estrategias más úti-

les para cada modelo, tranquilizando al trabajador y aumentando la productividad.

- Pasar de un estado de ánimo angustioso a un estado, como mínimo, neutro.
- Sentir que vives tu zona de influencia con consciencia y coherencia.
- Saber diferenciar entre los resultados derivados de la estructura (empresa) y de la persona. De este modo podrás relativizar aquellos objetivos que no consigas y, ante todo, relativizarte frente a ti, lo que te mantendrá en actividad, proactividad, positividad y atención.

Antes de la COVID-19, algunas empresas ya combinaban el trabajo presencial en la oficina con el trabajo desde casa, y permitían que el trabajador pudiera seleccionar las tareas que realizaría desde su hogar, teniendo en cuenta las condiciones y recursos disponibles. Por ejemplo, acudir a la oficina para actualizar nubes de datos o acceder a algunos archivos y en casa dedicarse a tareas como redactar textos o hacer llamadas. Esta mezcla se asocia generalmente a la conciliación de horarios y podría ser un paso de transición entre el modelo presencial y el teletrabajo. Sin embargo, por sus condiciones y características, podría precarizar las condiciones del trabajo si se implementara por largos periodos de tiempo. Además, con la irrupción de la COVID-19 este modelo quedó obsoleto en enfoque y estrategias. Necesitamos transitar con rapidez hacia el teletrabajo.

Cuando tienes clara esta distinción, estás tomando consciencia sobre tu lenguaje y tu momento vital. De este modo, te conviertes en un tesoro para ti mismo, pero también para tu familia, para tu equipo y para tu empresa. Más adelante veremos cómo mostrar ese tesoro, pero por ahora lo importante es que lo sepas y, ante todo, que así lo sientas.

A continuación, te dejo con unas cuantas preguntas que quizá te servirán para continuar avanzando. Para que paso a paso, pregunta a pregunta, puedas ir construyendo tu camino hacia esta nueva forma de trabajar y de vivir:

- ¿De qué manera te es útil esta distinción de conceptos?
- ¿En qué áreas de tu vida la aplicarás en las semanas, meses y tiempos venideros?
- ¿A quién de tu entorno personal se lo explicarías, porque le conoces y sabes que le ayudará?
- ¿Con qué persona de tu entorno profesional lo compartirás en primer lugar, porque sabes que le ayudará?
- Todo lo anterior, ¿qué está aportando ya a tu vida?