

## **10 consejos para teletrabajar de forma eficaz y operativa: buscando el equilibrio entre productividad y desconexión**

*Amalia López Acera. Experta en Comunicación.*

*Víctor Almonacid Lamelas. Experto en Derecho Digital.*

La expansión de la Covid-19 ha supuesto un verdadero reto para empresas y organizaciones públicas. En un país en el que hasta hace pocos meses tan sólo un 4,3% de los empleados trabajaban a distancia de forma habitual, según datos de Eurostat, la obligación del confinamiento consiguió en pocos días lo que las políticas de flexibilización de los Recursos Humanos no habían conseguido en los últimos 10 años: que la mayoría de la fuerza laboral teletrabaje. Y por supuesto no lo hemos hecho mal, pero tampoco bien del todo... Es el momento de mejorar la calidad de nuestro teletrabajo, mejorando también al mismo tiempo nuestras propias condiciones para su adecuado ejercicio.

En efecto, la improvisación de la medida, obviamente impuesta por las circunstancias, no nos permitió disponer de un período de transición que facilitara el cambio. Esto ha suscitado multitud de dudas y dificultades, sobre todo referidas a los aspectos relacionados con la organización y la comunicación, e incluso alguna cuestión psicológica, que conviene comprender dentro del equilibrio entre productividad y derecho de desconexión.

Para arrojar luz sobre todo ello, y en previsión de que esta modalidad de desempeño ha venido para quedarse, hemos preparado 10 consejos para teletrabajar de forma sana, eficaz y operativa. Beneficiarios: los empleados, las organizaciones y la ciudadanía. Todos en realidad.

**1.- Tienes derecho a desconectar, no renuncies a él.** Tiene sentido un horario de “disponibilidad” pero no la equiparación de trabajo a distancia con “siempre disponible”. Una buena parte de este problema se solucionaría con una mayor y mejor coordinación, de manera que si un miembro del equipo se siente cómodo trabajando por la noche, no debería bombardear a mensajes al resto, ni mucho menos convocar reuniones, en una franja horaria en la que lo normal será que la mayoría esté descansando. La cobertura legal de este derecho a desconectar (legalmente “a la desconexión”) se encuentra en la LOPDGDD, cuyo art. 88 dispone:

*1. Los trabajadores y los empleados públicos tendrán derecho a la desconexión digital a fin de garantizar, fuera del tiempo de trabajo legal o convencionalmente establecido, el respeto de su tiempo de descanso, permisos y vacaciones, así como de su intimidad personal y familiar.*

*2. Las modalidades de ejercicio de este derecho atenderán a la naturaleza y objeto de la relación laboral, potenciarán el derecho a la conciliación de la actividad laboral y la vida personal y familiar y se sujetarán a lo establecido en la negociación colectiva o, en su defecto, a lo acordado entre la empresa y los representantes de los trabajadores.*

*3. El empleador, previa audiencia de los representantes de los trabajadores, elaborará una política interna dirigida a trabajadores, incluidos los que ocupen puestos directivos, en la que definirán las modalidades de ejercicio del derecho a la desconexión y las acciones de formación y de sensibilización del personal sobre un uso razonable de las herramientas tecnológicas que evite el riesgo de fatiga informática. En particular, se preservará el derecho a la desconexión digital en los supuestos de realización total o parcial del trabajo a distancia así como en el domicilio del empleado vinculado al uso con fines laborales de herramientas tecnológicas.*

**2.- La clave es la comunicación.** Este es uno de los dos grandes ítems importantes para el buen desempeño del trabajo a distancia. En efecto, una parte imprescindible de este desempeño, pasa por la eficacia y la calidad de la comunicación que cada trabajador mantenga con el resto de sus compañeros, especialmente con los de su unidad orgánica. El correo electrónico funcionará exactamente igual que siempre, y se utilizará preferiblemente el institucional (el que incorpora la extensión de la entidad). Teletrabajar no significa más correos. Al contrario, podría incluso reducirlos. El teléfono que utilicemos también será, preferiblemente, el profesional, de manera que los empleados puedan comunicarse pulsando los números de la extensión. El uso previo de terminales móviles facilitará esta posibilidad. Por último, se aconseja la creación de grupos, obviamente integrados por los compañeros de unidad o por los que trabajan en proyectos comunes. Utilizaremos aplicaciones de mensajería instantánea, teniendo en cuenta que las que presentan la ventaja de ser las más utilizadas son las menos seguras para trasladar documentos importantes, mientras que para utilizar las que sí lo son probablemente muchos empleados deban darse de alta en las mismas y, tras hacerlo, no estén familiarizados con su manejo. Todo ello sin perjuicio de la posibilidad de celebrar videoconferencias en su justa medida, como vamos a ver a continuación. Las claves de un buen teletrabajo son, por tanto, la coordinación y la comunicación. Los próximos consejos van orientados para asegurar la calidad de las mismas.

**3.- No todo son videoconferencias.** Si bien antes de la pandemia el número de personas que habían asistido alguna vez a una reunión por videoconferencia era casi anecdótico, ahora que las hemos descubierto parece que cualquier cuestión deba ser debatida o decidida a través de una videoconferencia. Pero no son siempre necesarias y es más, pueden llegar a ser contraproducentes. Una llamada de teléfono puede ser más ágil que una videoconferencia según el tema a tratar y sobre todo si debe producirse únicamente entre dos personas, ya que requiere menos tiempo de

preparación y conexión. La comunicación más eficaz es la que se produce a través del medio más idóneo.

**4.- El fichaje no ha sido sustituido por el “fichaje por WhatsApp”.** Hemos replicado durante el teletrabajo algunos de los esquemas de trabajo que tenemos interiorizados y realizamos casi instintivamente cuando vamos a la oficina de forma presencial. Esto denota que no se ha entendido lo que significa realmente teletrabajar. Una de las principales herramientas de comunicación durante la pandemia han sido los grupos de WhatsApp que se han creado por áreas, departamentos y equipos. Pues bien, en muchos de ellos los responsables han impuesto un fichaje virtual encubierto y a partir de las 7:30h de la mañana empieza una cadena de “Buenos días” interminable al que todos responden para que quede constancia de que uno ya está “en el tajo”. Esto es ridículo. Si lo impone el “jefe”, debe dejar de hacerlo, y si este saludito es voluntario, quien se esfuerza todos los días en dar los buenos días o contesta ipso facto cualquier input en estos grupos, debe saber que causa sin ninguna duda el efecto contrario al que pretende.

**5.- No a las reuniones de más de 45 minutos.** Parece como si el hecho de estar en casa permitiera hacer reuniones interminables y así hemos visto como se alargaban más de una, dos o incluso tres horas por encima de su duración natural. No hay asunto o cuestión que requiera tanto tiempo y, si fuera el caso, lo mejor es planificar 3 reuniones separadas por temas, que tratarlo todo en una sesión. Mantener la atención durante tanto tiempo es prácticamente imposible. La extensión de una reunión le resta eficacia. Por eso, a la hora de convocar una reunión, hay que tener claro:

1. Si todas las personas que están convocadas es imprescindible que estén. No a sumar gente con la excusa de que “al menos se enteren”.
2. Mandar el orden del día de la reunión y los documentos que permitan que las personas que van a asistir se la puedan preparar, y no que se enteren por primera vez durante el transcurso de la sesión de las cuestiones sobre las que tienen que decidir.
3. Especificar la hora de comienzo y de finalización. Si las personas que van a asistir ya saben que la reunión va a durar 30 minutos se preparan para saber que sus intervenciones tienen que ser cortas e ir directas al asunto que se trata. Tampoco

es necesario que todas las personas intervengan sólo para demostrar que debían estar en la reunión o “han escuchado algo” de lo que se ha dicho.

4. La persona que convoque la reunión debe aclarar cómo se va a desarrollar la misma: si va a haber presentación, si se espera que todos opinen, turno de intervenciones, etc. Las reglas del juego deben estar claras, sobre todo si se pretende dar a esa reunión un cariz diferente.

**6.- Aprendamos a utilizar el correo electrónico.** El correo electrónico es sin duda nuestra principal herramienta de trabajo y sin embargo, la mayoría de las personas no saben utilizarla correctamente como hemos comprobado especialmente en los últimos meses. Destacamos cuatro aspectos que debemos mejorar a la hora de enviar un correo electrónico:

1. El envío de correos electrónicos se puede programar. Por tanto, puedes escribir un correo a las 10 de la noche de un sábado y programarlo para que se envíe el lunes a la 8 de la mañana.
2. Los correos electrónicos tienen que ser claros, concisos y concretos. Más allá de 3 párrafos es complicada su lectura y comprensión. Tampoco facilita la comunicación utilizar un mismo correo electrónico “bien cargado” para exponer numerosos temas, alguno de ellos ni siquiera relacionado.
3. No debemos utilizar las cadenas de correos ya que dificulta su lectura y aumenta las posibilidades de confusión con el “asunto”, o de cometer cualquier tipo de error a la hora de responder o de reenviar.
4. Si intercambiamos más de tres correos electrónicos con una persona sobre una misma cuestión esto quiere decir que el correo ya no es el mejor canal para hacerlo. Seguramente con una llamada de teléfono o con un “audio al grupo” lo resuelvas antes.

**7.- Aprende nuevas habilidades digitales.** Si algo ha dejado en evidencia el teletrabajo es que, por lo general, andamos muy justos de habilidades digitales, especialmente en las Administraciones Públicas, tanto en lo que se refiere al uso de herramientas como a la planificación del trabajo. Debemos mejorar esto. Los llamados “analfabetos digitales” ya no tienen cabida en las organizaciones. Aprovechemos las posibilidades

de la formación online, que también ha demostrado que puede ser una buena alternativa a la presencial, y organicemos cursos, jornadas e incluso sesiones en los que unos compañeros enseñen a otros. No todos tienen que ser cursos certificados por organismos oficiales. Abogamos por las sesiones simples, las explicaciones entre compañeros, y al autoaprendizaje.

**8.- La productividad no es trabajar más (a no ser que te lo paguen).** Siempre que se nombra la palabra productividad algunos empleados temen, o sin razón, su doble filo. Muchas veces parece que si eres más productivo al final lo que te va a pasar es que te van a dar más trabajo. Si se te asignan 15 expedientes para tramitar en una jornada de 8 horas y eres capaz de hacerlo en 6, entonces la próxima ocasión te darán 20 expedientes. Y este es el error. Ser productivo es ser eficaz y eficiente, no “reventar”. La carga de trabajo que una persona tiene asignada es la que le toca, y si esa persona es capaz de organizarse mejor, concentrarse o no distraerse con llamadas, es que es más productivo, y el tiempo que le quede puede dedicarlo a otras cuestiones, ya sean profesionales como incluso personales. ¿Por qué no? Muchos dicen que si eres capaz de hacerlo en menos tiempo te “regalan” 2 horas; pero poco se dice del que en esas 8 horas sólo saca 10 expedientes de los 15 asignados, o incluso menos. O ninguno. Un empleado que no sabe priorizar tareas, trabajar en la nube o alarga las llamadas de teléfono más de lo necesario necesita mucho más tiempo para hacer lo mismo, máxime si está trabajando a distancia y aún es menor productivo de lo normal porque carecer de habilidades digitales le perjudica. Al final empleará muchas horas pero obviamente no puede defender que trabaja más, sólo que está más tiempo trabajando. Alguna de las reticencias para aceptar el teletrabajo vienen por aquí, ya que, salvo excepciones (fichaje telemático), ya no se mide el tiempo que estás en la oficina sino el trabajo que realmente haces. Aprender a ser productivo sirve tanto para el teletrabajo como para el trabajo presencial. Por tanto, aprender a organizarnos y adoptar herramientas como el GTD, el time blocking o el Pomodoro para conseguir ser más eficaces y productivos en nuestro trabajo debería ser una desde ya, una de nuestras prioridades.

**9.- El entorno es primordial.** Lo ideal es reproducir en la medida de lo posible las condiciones del entorno físico del lugar de trabajo. Si en nuestra casa disponemos de un despacho, o de una sala o habitación que podamos hacer servir como tal, ese es nuestro lugar. El entorno debe ser confortable y lo más alejado posible de las distracciones, algo que somos conscientes que no ha sido fácil lograr en el momento de confinamiento total, con toda la familia. Por lo demás, es importante mantener las rutinas habituales, especialmente las relacionadas con el cumplimiento de horarios

(aunque no tanto “del horario”). Por supuesto se recomienda levantarse a la misma hora de siempre y comenzar a trabajar también a la hora habitual. Cuando uno empieza a teletrabajar puede sentirse raro e inseguro, por lo que una buena estrategia, a pesar de que somos “deudores de trabajo” y no de horario, puede ser cumplir el horario habitual, reproduciendo incluso la pausa para el café. Pronto verá no obstante que ese horario se difumina por la acumulación de tareas, pero para empezar está bien. Es muy importante saber organizarse. Un detalle «psicológico» es vestirse como si uno fuera a salir de casa, aunque no lo haga. Pensamos que este planteamiento es el mejor para teletrabajadores «novatos», que durante el confinamiento eran la inmensa mayoría. En un nivel más avanzado, el trabajador ya ha aprendido a responsabilizarse de sus quehaceres incluso prescindiendo del horario. Si el empleado es capaz de organizarse y controlar entornos más caóticos cumpliendo igualmente su cometido, no debe haber problema.

**10.- No te sientas culpable.** Resultaba sorprendente observar durante el confinamiento a «personal de oficina» fotografiándose en su mesa o despacho habitual, quizá queriendo mostrar una absurda valentía o implicación. Una pandemia no es el momento de ser políticamente correcto, sino de hacer lo correcto. La salud y la vida de las personas era el principal bien jurídico a proteger. Y lo sigue siendo. Trabajar es una cuestión de rendimiento, de cumplimiento de objetivos, de realización de tareas, y todo ello desde la responsabilidad personal, no por la supuesta vigilancia presencial o porque el “jefe” vaya a aparecer en cualquier momento poniéndonos su peor cara de perro. El trabajo debe ser ético, no estético. Una vez se tiene interiorizada esa ética uno queda, sin pretenderlo, moralmente por encima de los que asisten pero no rinden nada, y que, más bien al contrario, se dedican a criticar a los compañeros que trabajan a distancia por la simple y llana razón de que “no están”. En este escenario tóxico, los que deberían sentir vergüenza son esos maledicentes, no quienes, ajenos a ese juego del chafardeo, la crítica maliciosa y la meritocracia de pasillo, únicamente desean cumplir con su cometido sin sentir la necesidad de dejar a otros en mal lugar. No es fácil estar lejos del centro de trabajo cuando uno es consciente de que allí están “pasando cosas”, se está hablando de nosotros, estamos recibiendo críticas que se profieren en un lugar donde uno no está para defenderse... Pero resulta mucho más fácil teletrabajar cuando uno se quita de encima todos estos complejos. Nos pagan por trabajar, no por estar, y mucho menos por caerle bien a todo el mundo. De hecho, dicho sea de paso, caerle mal a determinadas personas es todo un honor.