# TRABAJO ¿EL FIN DEL REMOTO COMPAÑERISMO VIGILADO EN LA OFICINA?

LAS CONDUCTAS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL SON PEQUEÑOS GESTOS INDIVIDUALES Y ALTRUISTAS DE ALGUNOS TRABAJADORES QUE AYUDAN A QUE EL TRABAJO COLECTIVO SALGA ADELANTE

TEXTO: **MARÍA CELESTE DÁVILA** ILUSTRACIÓN: **DEL HAMBRE**

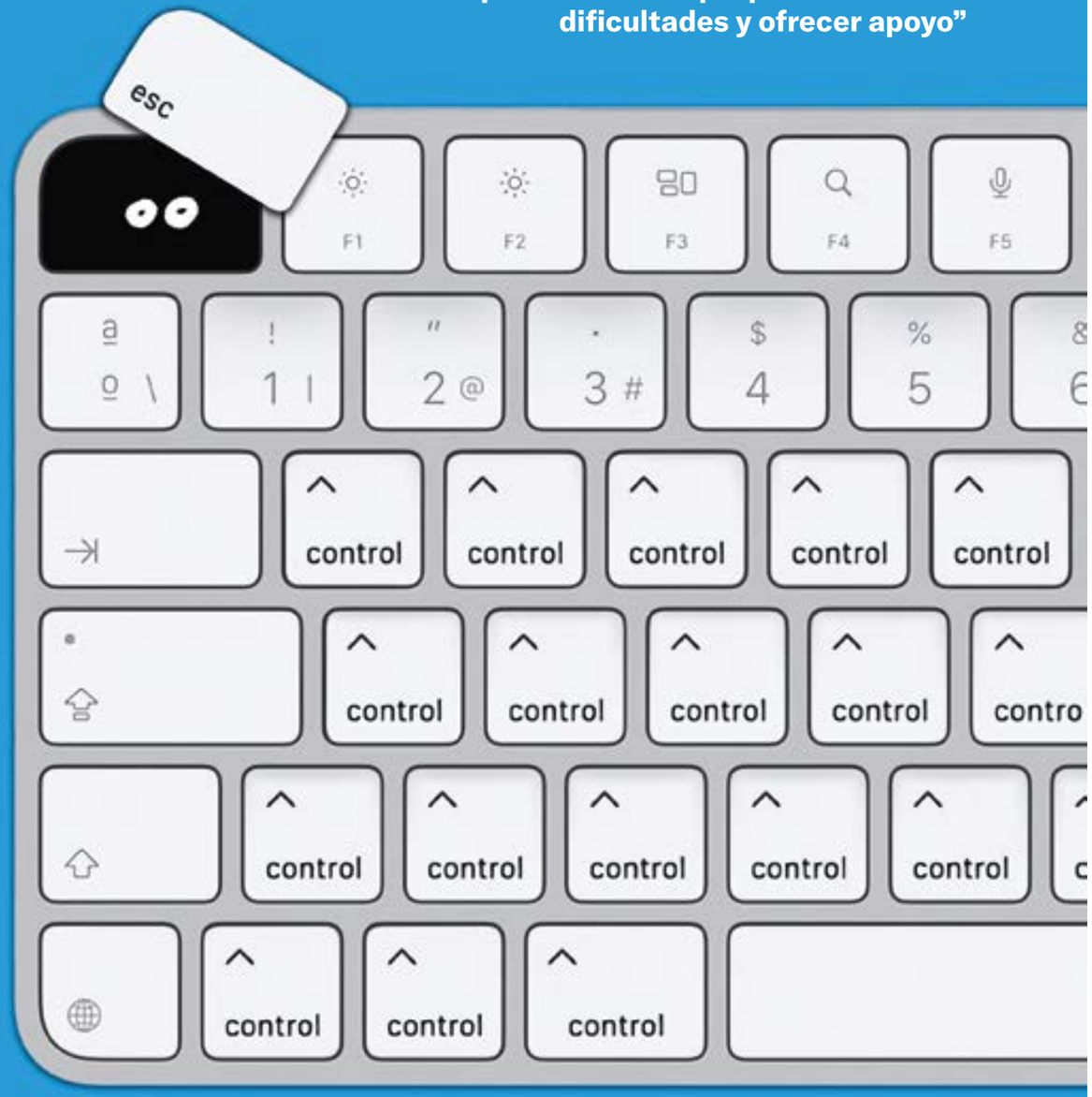
Los trabajadores dispuestos a colaborar con sus compañeros mejoran el bienestar general, pero si esa conducta pasa a ser monitorizada, especialmente cuando el trabajo se hace en remoto, deja de ser voluntaria.






DEL HAMBRE

**“La cuestión no es solo si usar tecnologías de supervisión, sino para qué: no es lo mismo vigilar para controlar que para identificar dificultades y ofrecer apoyo”**








Qué importante es que en el trabajo nos ayudemos unos a otros, que nos preocupemos de que las cosas salgan bien y que sintamos que el funcionamiento de nuestra organización también depende, en parte, de nosotros.

Pensemos, por ejemplo, en ese compañero que se ofrece a ayudar cuando alguien está sobrecargado, en quien comparte información útil para los demás o en quien dedica un tiempo extra a resolver un problema que, estrictamente hablando, no le corresponde.

Este tipo de comportamientos se conocen como *conductas de ciudadanía organizacional*: acciones que van más allá de lo que formalmente exige nuestro puesto de trabajo y que, sin embargo, contribuyen a que la organización funcione mejor. Son pequeños gestos que facilitan la cooperación, reducen las fricciones entre compañeros y ayudan a que el trabajo colectivo salga adelante.

Lo interesante es que estas conductas no funcionan como las tareas de una descripción de puesto: no son fáciles de exigir, supervisar o recompensar formalmente, y con frecuencia benefician más a otras personas o al conjunto de la organización que a quien las realiza. Por eso, en cierto sentido, muchas veces son invisibles al ojo formal de la organización.

### COMPAÑERISMO Y TRABAJO PRESENCIAL

En un entorno de trabajo presencial, donde compartimos espacio y podemos relacionarnos cara a cara, resulta fácil imaginar cómo surgen estas conductas de manera espontánea. Basta con estar atentos a lo que les ocurre a quienes tenemos alrededor:

—¿Qué te pasa? ¿Por qué te has quedado blanca de repente?

—Perdona, Chus. Me han llamado de la guardería: María tiene fiebre y ha empezado a vomitar, pero justo ahora tengo una reunión con unos clientes.

—No te preocupes, hablo yo con ellos. Lo primero es lo primero.

O pensemos en otra situación:

—Luis, me preocupa la imagen que estamos proyectando como organización con este problema de coordinación. Se me acaba de ocurrir que podríamos organizar una reunión semanal para ponernos al día de cómo avanza cada uno.

Son escenas cotidianas que muestran algo importante: hay personas atentas a lo que ocurre a su alrededor, dispuestas a ayudar y a tomar la iniciativa sin que nadie se lo pida.

Pero, ¿qué ocurre cuando ese entorno físico compartido desaparece? ¿Tienen cabida estos gestos cuando el trabajo se desarrolla virtualmente?

Uno de los principales retos del trabajo remoto es que, al desaparecer el espacio físico compartido, también desaparecen las oportunidades más sencillas de relacionarnos: ya no coincidimos en el café o en el pasillo. Esta distancia puede favorecer cierta sensación de aislamiento, de ahí el temor intuitivo del *out of sight, out of mind*, “ojos que no ven, corazón que no siente”. Si no nos vemos, ¿será más difícil que nos tengamos en cuenta?

### CONDUCTA Y EVALUACIÓN

La investigación más reciente sugiere que la cantidad de tiempo que una persona trabaja en remoto no determina por sí sola que ayude más o menos a sus compañeros: lo importante es percibir que los demás también están dispuestos a ayudar, y mantener una relación de calidad con quien nos supervisa. El trabajo virtual no tiene por qué ser solo una amenaza para estas conductas, también puede dar lugar a nuevas formas de ciudadanía —responder con rapidez por un canal digital, compartir recursos, tomar la iniciativa—, distintas pero no menores que las que se pueden observar en una oficina física.

Hay una cuestión de fondo que resulta clave para entender el desarrollo de estos comportamientos en los espacios virtuales. Las conductas de ciudadanía organizacional pueden llegar a formar parte de las evaluaciones del rendimiento de los empleados. Y aquí aparece una paradoja: cuanto más se incorporan estas conductas a lo que la organización espera, evalúa y recompensa, más pueden dejar de percibirse como algo voluntario y convertirse, poco a poco, en una parte más del trabajo.

**“Una misma conducta significa e impacta distinto según se viva como elección propia o como algo esperado, exigido o recompensado”**

Los beneficios de estas conductas son mayores cuando las personas las perciben como una elección propia, no como una expectativa externa. No es lo mismo ayudar a un compañero porque queremos hacerlo que porque sabemos ▶

que nuestro jefe lo tendrá en cuenta en la evaluación. Esta idea se apoya en la teoría de la autodeterminación: cuando sentimos que somos nosotros quienes decidimos cómo actuar, experimentamos mayor autonomía, y esa diferencia importa. Una misma conducta tiene un significado y un impacto distinto según se viva como elección propia o como algo esperado, exigido o recompensado.

El problema se vuelve más determinante en el mundo digital, donde es mucho más fácil registrar y analizar lo que hacemos: cuándo nos conectamos, con quién nos comunicamos, cuánto tardamos en responder. Conductas que antes pasaban inadvertidas pueden convertirse ahora en datos. El panóptico, el diseño carcelario ideado por Jeremy Bentham y reinterpretado por Michel Foucault, no necesitaba vigilar a cada preso a cada instante: bastaba con que existiera la posibilidad de ser observado para que la persona interiorizara el control y ajustara su conducta por sí misma.

Algo parecido ocurre con la ciudadanía organizacional digital. La virtualidad reduce nuestra presencia física, pero puede aumentar enormemente la trazabilidad de nuestra conducta. La pantalla nos aleja de nuestros compañeros, pero deja un rastro mucho más detallado de nuestra actividad y hace más difícil distinguir entre lo que hacemos porque queremos, lo que hacemos para causar una buena impresión ante una posible mirada, y lo que hacemos porque sentimos que debemos hacerlo.

La investigación sobre supervisión electrónica muestra precisamente esta paradoja. Vigilar puede funcionar: saber que nuestra actividad está siendo observada puede reducir el *cyberloafing* (usar el tiempo de trabajo para navegar por internet con fines ajenos a la tarea). Pero conseguir que los empleados hagan lo que se espera de ellos no significa conseguir que estén más dispuestos a ayudar a los demás. Algunos estudios han encontrado que una mayor vigilancia puede ir acompañada de una reducción de las conductas de ciudadanía, aunque esta relación no aparece de forma consistente en todas las investigaciones.

**“Si la virtualidad reduce la presencia física del trabajador, también puede aumentar enormemente la trazabilidad de su conducta”**

Hay un resultado especialmente llamativo: se ha hallado que el efecto de la vigilancia sobre el *cyberloafing* desaparece con el tiempo, mientras que sus efectos negativos sobre la ciudadanía organizacional puede que se mantengan. Así, la vigilancia deja de ser eficaz para aquello que pretendía controlar y, sin embargo, sigue afectando a aquello que nadie pretendía controlar: la disposición de las personas a hacer un poco más por los demás o por la organización.

Esto plantea un reto para quienes dirigen las organizaciones. La cuestión no es solo si emplear tecnologías de supervisión, sino con qué finalidad se hace y cómo lo perciben los trabajadores. Los mismos datos pueden servir para controlar y sancionar o para detectar dificultades y ofrecer apoyo, y cuando la supervisión se orienta a mejorar el trabajo en lugar de a amenazar con sanciones, las respuestas de los trabajadores pueden ser muy distintas. ¿Existe, entonces, un término medio?

Sí. Entre la ausencia de control y una vigilancia constante e ilimitada cabe una monitorización con fines concretos y legítimos, restringida a la información necesaria y que evite las formas de seguimiento más invasivas. La transparencia sobre qué se monitoriza y por qué, junto con la participación de los trabajadores en el diseño del sistema, parecen especialmente relevantes. Una organización no necesita saberlo todo: el verdadero desafío consiste en decidir qué necesita saber y dónde trazar ese límite en cada caso. Está en manos de los empleadores hacer un uso responsable de estas herramientas, pero el marco legal, las posibilidades de la tecnología disponible y la negociación colectiva también desempeñan un papel importante a la hora de establecer esos límites.

### VIGILANCIA REMOTA, ¿PARA QUÉ?

En definitiva, la misma tecnología puede vivirse como una herramienta de apoyo o como un mecanismo de control, y esa interpretación influye en la confianza, la autonomía y la disposición de las personas a desarrollar conductas de ciudadanía organizacional.

Una organización con conductas de ciudadanía organizacional que no se lleven a cabo de forma voluntaria está condenada a quedarse en lo estrictamente prescrito: cumplirá lo que se mide y se evalúa, pero perderá aquello que la humaniza. Cuando la vigilancia y la visibilidad digital convierten estas conductas en algo esperado, registrado y recompensado, siguen existiendo, pero dejan de vivirse como una elección propia y pierden su esencia: se ayuda por la mirada ajena y no por la convicción, y se actúa para proyectar una imagen en lugar de para ayudar a los demás. Comprender cómo experimentamos e interpretamos esta supervisión resulta fundamental para entender cuándo estas tecnologías pueden favorecer el trabajo y cuándo, paradójicamente, pueden terminar debilitando precisamente aquellos comportamientos voluntarios que hacen que una organización sea mejor.








**“La transparencia sobre qué se monitoriza y por qué, junto con la participación de los trabajadores en el diseño del sistema, puede marcar la diferencia”**