

## EN PORTADA



El reconocimiento público contribuye a reducir la sensación de aislamiento de algunos profesionales que no reciben retroalimentación sobre su desempeño.

< VIENE DE PÁGINA 1

sibilidades de comunicación y relación con las que hoy contamos. Añade que es necesario tener en cuenta cómo se plantean ahora los nuevos modelos de trabajo abiertos y las plataformas de trabajo colaborativo.

Romo asegura que ese aislamiento "responde a un vacío existencial que parte de una decisión personal. Es una puerta que se abre desde dentro. El aislamiento y la frustración tienen que ver con meterse en uno mismo. Uno deja de pedir y de dar, y esa mentira de que no se es importante, que no le valoran, o que no está en el sitio adecuado se refuerza con el aislamiento. Se trata de una profecía autocumplida".

Para Ovidio Peñalver, socio director de Isavia, el aislamiento en el puesto de trabajo es cosa de introvertidos que no suelen mezclarse con los demás y se sienten solos; o de aquéllos que tienen algo que les hace diferentes y que les lleva a autoexcluirse o a que otros los excluyan. Si esto es temporal, no resulta grave. Lo malo es que se trate de una sensación permanente, porque se convertirá en un problema que requiere ayuda.

Peñalver insiste en que el dato de que un 40% se sienta aislado en el trabajo "muestra un riesgo psicosocial que implica unos costes de baja productividad y sanitarios". Compara esta situación con lo que ocurre en otras sociedades: "En ciertas comunidades indígenas, este porcentaje es inexistente. Esta sensación de aislamiento es propia de un tipo de vida que ha evolucionado, de una sociedad moderna en la que los profesionales, a pesar de estar interconectados, se sienten solos".

#### Reconocimiento y visibilidad

Nekane Rodríguez, directora general de Lee Hetch Harrison, coincide en que "en la era de las redes sociales, el contacto personal es más importante que nunca. Resulta imprescindible determinar quiénes son las personas clave con las que nos debemos relacionar para no quedar encasillados. Se trata de gestionar la propia empleabilidad y ser visible para ciertas personas a las que podemos enriquecer con nuestro trabajo".

Además, se pregunta si las redes sociales cubren la soledad y, más allá,

## Antídotos contra la frustración laboral

El más reciente informe 'Trends in global employee engagement', de AON, define al empleado comprometido como "aquel que suele decir cosas positivas sobre su organización, que actúa como defensor de la misma; que tiene la intención de permanecer en su organización durante mucho tiempo; y que está motivado para ayudar a su empresa a tener éxito". Según esto, el principal factor que impulsa el compromiso de los empleados es el reconocimiento, más allá del sueldo: "La compensación es importante, pero son las recompensas no monetarias las que más brillan e importan". Conviene recordar que los empleados con sentido de pertenencia son 3,5 veces más propensos a ser productivos, motivados y comprometidos.

- **Reconocimiento público.** La sensación de aislamiento llega cuando uno no recibe suficiente retroalimentación (positiva o negativa) sobre su desempeño general. Se trata de reconocer a los

miembros de un equipo por exhibir uno o más de los valores principales de la organización.

- **Fomentar la colaboración.** El aislamiento en una compañía se puede dar dentro del propio equipo o en relación a otros equipos de la misma organización. La colaboración en ese sentido resulta decisiva.

- **Saberse conocido.** Este conocimiento personal puede marcar una gran diferencia cuando se trata de mantenerse involucrado compartiendo opiniones en reuniones de equipo, cuando sus superiores le preguntan cómo lo está haciendo y si demuestran que les importa su desempeño laboral.

- **Integrar el talento y el liderazgo sénior** en las organizaciones, ante la evidencia de que cuatro generaciones ('Boomer', 'X', 'Millennials' y 'Z') tendrán que trabajar y colaborar juntas.

si esto se puede relacionar con el reconocimiento. Cree que "la no promoción hace sentir a uno que no es visible. No hablamos de soledad, sino de falta de visibilidad para promocionar, y de la importancia de hacerse visible para ascender profesionalmente".

Añade que resulta necesario determinar "qué importancia tiene sentirse apreciado y establecer el *networking* adecuado, ya que sentirse solo no es lo mismo que ser visible y sentirse valorado".

Peñalver propone algunas soluciones al aislamiento laboral. En el caso del teletrabajo, si se fomenta esta fórmula, conviene no perder el contacto, y establecer algunas reuniones presenciales periódicas. Nekane Rodríguez no cree que el que teletrabaje vaya a tener menos posibilidades de promocionar. "Lo fundamental es saber cómo trabajar desde casa".

Otras soluciones que aporta Peñalver se refieren a organizar eventos de departamentos para conocer a la gente; desarrollar *acompañamientos cruzados* en los que ciertas personas apoyan a otras en un área diferente; formar a los directivos y mandos intermedios para que sepan identificar a los aislados; o establecer una figura de mentor que no sea el propio jefe, sino alguien bien relacio-

Sentirse solo no es lo mismo que ser visible y saberse reconocido: hay que establecer el 'networking' preciso

El aislamiento y la frustración son una profecía autocumplida del que se encierra en uno mismo

nado en la organización que sea capaz de presentarnos a las personas clave que nos ayuden con la visibilidad.

Andrés Pérez añade que "igual que ocurre con las redes sociales, en el entorno empresarial siempre ha existido la posibilidad de que lo que se supiese de uno podría perjudicarlo. Por eso, aquéllos que saben venderse son los que dominan la información que beneficia a sus objetivos. Por ejemplo, un profesional que consiga establecer una buena comunicación con su jefe hablando de intereses comunes, puede tener más posibilidades de quedarse en una organización si hay una reestructuración que una persona que haga un buen trabajo pero que no se dedique a hacer amigos en la máquina de café".

El experto en estrategia personal concluye que "a diferencia de una familia, o incluso de otro tipo de grupos de personas, como el ejército, en los que hay intereses y objetivos comunes, las relaciones en una oficina o en una fábrica suelen ser más forzadas y artificiales. Aunque algunos se empeñen en crear entornos amistosos, lo cierto es que la comunicación no se puede forzar. Y la sensación constante de inestabilidad en el empleo, no favorece que haya un diálogo natural".

## Independientes pero conectados

- El temor al aislamiento cuando hablamos de nómadas del conocimiento ('knowmads'), de profesionales que trabajan en su casa o de los que no tienen que acudir cada día a un cubículo en un edificio de oficinas, suele estar poco fundado. Así lo cree Andrés Pérez Ortega, consultor en estrategia personal, quien asegura que "aquéllos que trabajan por su cuenta mantienen una relación mucho más sana que la que tenían cuando iban cada día a ocupar un espacio en una zona de negocios, básicamente porque las relaciones son mucho más naturales. No existe la obligación de conversar cada día sobre los mismos temas, en las mismas comidas, con la misma gente. Además, Skype, WhatsApp y, por supuesto, el clásico teléfono o el correo electrónico, permiten el contacto, y la libertad de moverse sin que el jefe ponga mala cara, a lo que se suman las horas de transporte que se ahorran cada día".

- Carlos Rebate, autor de 'Influencers, todo lo que necesitas saber de influencia digital', recuerda que "lo normal en profesiones del conocimiento –aunque sea anacrónico y esté cambiando gracias a las nuevas generaciones– es estar físicamente en la oficina durante ocho horas al día, con interrupciones permanentes, reuniones no planificadas y notificaciones incansables de nuestras redes sociales a las que no podemos dejar de atender. Esto nos hace ser mucho menos productivos (el puesto de trabajo se convierte en el peor lugar para trabajar), y además reduce la calidad en las interacciones con otras personas. Como vamos a estar todo el día en la oficina le damos poco valor al tiempo y concedemos muy poca atención a la persona que tenemos enfrente, y que hace lo mismo".

- Rebate añade que la calidad de la atención digital tampoco es mucho mayor, y pronostica que "el futuro del trabajo pasa por unas interacciones entre personas más cortas y más intensas, de mayor calidad. Y más si vamos hacia profesionales del conocimiento, más nómadas, en los que la presencia física será menor o casi inexistente y, por tanto, el tiempo de persona a persona tomará mayor valor y requerirá de mayor intensidad, porque habrá que forjar lazos humanos, a los que luego daremos continuidad digital, en mucho menos tiempo".