

CONSTRUIR RELACIONES DE CONFIANZA EN UN ENTORNO ONLINE

Introducción

La globalización y más recientemente la COVID-19 han provocado un cambio en el paradigma en que las empresas operan; abrazar el trabajo remoto. La presencialidad que suponía el trato cara a cara entre los trabajadores ha dado lugar a un nuevo escenario por el que éstos pueden operar desde cualquier punto, siempre y cuando tengan acceso a internet (nomadismo digital). Además, y una vez superada la crisis sanitaria, las expectativas son que este escenario se mantenga en el tiempo; lo que refuerza la necesidad de entender el marco de las relaciones en el contexto online.

Habiendo transcurrido unos años desde la imposición obligada del teletrabajo, las empresas han visto que los equipos virtuales suponen una serie de ventajas anteriormente no consideradas. Algunas de estas ventajas son las siguientes:

- el ahorro de costes en luz, viajes e infraestructura.
- la posibilidad de reclutar talento desde cualquier punto del planeta.
- la posibilidad de tener trabajadores disponibles las 24 horas, dadas las distintas franjas horarias.
- aumento del rendimiento (en función del sector y rol). En su estudio con 16.000 empleados de la agencia de viajes Ctrip, a los trabajadores se les ofreció la posibilidad de desarrollar sus funciones desde casa o en la oficina. Tras un período de 9 meses de investigación, los empleados que trabajaron desde casa reportaron un rendimiento un 13% superior que aquellos que siguieron asistiendo a la oficina. Además, estos trabajadores sufrieron un menor absentismo (Bloom, N., et al., 2013).

La Confianza como elemento clave

Definición e importancia. La confianza ha recibido diversas definiciones según el autor, como: “el factor esencial para el entendimiento de los comportamientos interpersonales” (Hosmer, L.T., 1995); “el elemento central en las relaciones humanas” (Kouzes, J., & Posner, B., 2006); o “el pegamento social que une a las personas dentro de una organización o sistema” (Bennis, W., 2006).

Mientras la confianza conecta a las personas, la desconfianza las aleja. Dado que la base de las relaciones laborales es la confianza, los equipos no funcionarán correctamente si los trabajadores desconfían los unos de los otros; dándose un declive del rendimiento y efectividad grupal (Morita, P., & Burns, C., 2014).

Partes. Toda relación de confianza requiere de dos sujetos:

- el individuo/s que concede su confianza (*trustee*).
- el individuo o grupo en el que se confía (*trustor*).

Características. Según el modelo de Mayer, Davis y Schoorman (1995), la confianza se basa en tres características:

1. El escenario o campo que permite al *trustor* tener influencia sobre un dominio específico.

2. Benevolencia. La creencia de que el *trustor* desea el bienestar del *trustee*.
3. Integridad. La creencia de que el *trustor* cumple una serie de principios y valores que el *trustee* considera éticos.

Tipos de confianza. Los investigadores han sugerido la existencia de 2 tipos de confianza: Afectiva y Cognitiva, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Afectiva	Se basa en los lazos emocionales, la amistad y la conexión personal.
	Surge de sentimientos como la atención, afecto y empatía (Rempel, J.K., et al., 1985).
	En países con un alto énfasis social (como Italia o Arabia Saudí), las relaciones comerciales se rigen por ambas confianzas; afectiva y cognitiva.
Cognitiva	Confianza que una persona transmite en función a su nivel de competencia, reputación, fiabilidad, resultados y logros.
	En culturas con una mayor orientación a la tarea (como Alemania, EEUU, Reino Unido o Dinamarca) las relaciones comerciales atienden a una confianza cognitiva.

Fuente: elaboración propia

Revisión literaria. A continuación, se presentan algunos estudios que han analizado los efectos de la confianza en el contexto laboral.

1. En un estudio dirigido por el grupo PWC (2016) con 1.409 CEOs de 83 países, el 55% de los CEOs mostraron preocupación por la ausencia de relaciones de confianza entre trabajadores; escenario que consideran una amenaza para el futuro de sus compañías.
2. En otro estudio con 12.615 trabajadores remotos procedentes de diferentes industrias, los autores observaron una robusta correlación positiva entre la confianza y la efectividad de los equipos (Breuer, C., et al., 2016).
3. En su artículo publicado en la revista Harvard Business Review, Paul Zak (2017) evalúa diferentes formas de generar un impacto positivo en la empresa. Tras su análisis, Zak señala que “construir una cultura de confianza es lo que marca un impacto diferencial”. En comparación con trabajadores procedentes de compañías que no estimulaban la confianza entre sus miembros, los empleados pertenecientes a organizaciones que primaban la confianza en las relaciones internas, presentaban los siguientes resultados:
 - sufrían menos estrés crónico (74% menos).
 - presentaban más energía en el trabajo (106% más).
 - un mayor rendimiento (eran un 50% más productivos). La confianza es “un multiplicador del rendimiento” (Covey, M., 2008).
 - sufrían menos ausencias por enfermedad (13% menos).
 - permanecían más tiempos en la empresa (76%).
 - reportaron mayor satisfacción en sus vidas (29% más).
 - gozaron de relaciones más significativas y un mejor clima laboral (40%).

Desafíos en los equipos remotos

A pesar de los distintos beneficios mostrados en la introducción, esta práctica presenta varios desafíos que, de no ser gestionados correctamente, conducirán al fracaso del equipo. Los desafíos de los equipos remotos se presentan en la siguiente tabla.

Si ya es complicado construir relaciones de confianza en un entorno presencial, todavía lo es más en un ambiente online. Algunos de estos impedimentos son la falta de un contexto físico, la dificultad de interpretar la comunicación no verbal, y el hecho de que los individuos no se conocen en persona.
Puede aflorar la sensación de soledad y aislamiento en el trabajador; lo que dificulta el <i>teambuilding</i> y puede mermar su compromiso (Cristea, I., & Leonardo, P., 2019).
En equipos donde los trabajadores pertenecen a distintas franjas horarias, puede haber dificultad de establecer un horario de reuniones que satisfaga a todos los miembros.
Lidiar con posibles factores distractores. Ejemplo: perro ladrando o bebé llorando.
Problemas técnicos (ej: conexión a internet) pueden ralentizar la entrega de trabajos, limitar la conexión al sistema, y afectar las comunicaciones entre compañeros.
Existe una fusión entre las esferas profesional y privada; de modo que los empleados pueden experimentar dificultad para desconectar una vez finalizado su horario.
Hay un mayor riesgo que surjan malentendidos y una mala interpretación de las intenciones.
La formación a los nuevos trabajadores se puede ver ralentizada (sobre todo en roles técnicos).
Innovación & creatividad. Los investigadores de la Kellogg School of Management de la Universidad de Northwestern (EEUU) abogan por un modelo híbrido (basado en trabajar unos días desde la oficina y otros de forma remota) a la hora de lidiar con procesos creativos, novedosos y complejos. Según los autores, esta presencialidad ayudará en los procesos de <i>brainstorming</i> y generación de ideas.
Los autores sugieren que el avance profesional podría no ser el mismo para los trabajadores que asisten a la oficina que para aquellos que operan remotamente. Esto se debe a que, además de por sus méritos profesionales, los empleados son ascendidos en función de su capacidad de liderazgo, actitud positiva y trabajo en equipo; lo que es más difícil de evaluar al estar desde casa.

Fuente: elaboración propia

El rol del manager

Como se ha señalado, construir relaciones de confianza en entornos online supone un auténtico desafío por diversos motivos; como la diversidad de la plantilla o la ausencia de un contexto físico. A continuación, se presentan algunas acciones a considerar por los managers en esta tarea.

- Implantar un robusto *onboarding* para los nuevos empleados. Con el fin de reducir sus inquietudes iniciales e integrar más rápido al trabajador, se recomienda implementar un “sistema *buddy*”; asignando a una persona que acompañe al nuevo *hire* este proceso.
- Comunicar frecuentemente. La comunicación como vehículo para facilitar la tarea, alinear a los miembros, y dotar de orientación y feedback. Dado que detectar síntomas de ansiedad y estrés en un entorno online es mucho más complicado que en un ambiente presencial, la

necesidad de comunicar es incluso mayor. Pregunta a los empleados qué tareas les suponen más dificultad, qué escenarios les inquietan y preocupan, y cómo puedes ser de ayuda.

- Acercar a los empleados la visión y dirección corporativa. Mantén a la gente actualizada sobre información relativa a la organización (planes, objetivos, políticas, etc) y el equipo (estado de proyectos, asignación de tareas, deadlines, etc). En su estudio, Zak señala que sólo el 40% de los empleados reportan sentirse bien informados de los objetivos, estrategias y prácticas de su empresa (Zak, P., 2017)
- Ofrecer feedback constructivo. No esperes a que haya un problema para hablar a tus compañeros. Dota de feedback regularmente reforzando los logros y fortalezas, e indicando las áreas de mejora, agradeciendo a los trabajadores su esfuerzo y contribución. Demostrar conocimiento sobre el trabajo y talentos del trabajador, así como interés en ayudarlo a progresar profesionalmente, servirá a los managers para construir relaciones de confianza con los trabajadores y estimular su compromiso.
- Fomentar la colaboración entre el equipo. La colaboración es esencial para reducir la sensación de distancia, despertar la creatividad, transmitir conocimiento y fortalecer la confianza en las relaciones. Se trata de acercar a las personas, construyendo un equipo unido que reme en la misma dirección.
- Involucrar a las personas y fomentar su participación. Anima a que cada trabajador aporte su opinión, y tome parte en nuevos proyectos y la definición de objetivos e ideas.
- Animar a socializar. Crea escenarios que permitan socializar y conectar entre compañeros. Invierte una parte de tu tiempo en conectar con tu equipo, y muestra interés no sólo por sus resultados y tareas, sino por su persona. Ejemplo: toma 10 minutos al inicio de cada meeting para socializar.
- Mostrar apertura, cercanía y disponibilidad. Transmite y hazte ver como una persona accesible y natural, dejando de lado la imagen de manager tradicional y autoritario. Cuando el manager comparte sus sentimientos con el equipo se convierte en una figura más cercana y accesible.
- Personalizar las relaciones. Conoce la personalidad y circunstancias de cada trabajador, y úsalas para adoptar una aproximación u otra y adaptarte a cada individuo.
- Facilitar las condiciones que conducen al bienestar. Entre otros, permite la flexibilidad horaria y un equilibrio vida profesional-privada. Como resultado, los empleados encontrarán una razón de peso para confiar en ti y mostrar un mayor compromiso.
- Parcialidad. Los protocolos serán aplicables a todo empleado sin excepción, y las promociones y el reconocimiento se darán en función de los méritos de forma parcial y objetiva. De lo contrario, se creará un clima de desconfianza y pérdida de interés.

Acciones a considerar por el empleado

Como se ha señalado, los investigadores reconocen dos tipos de confianza: Cognitiva y Afectiva. A continuación, se presentan varias recomendaciones para estimular la confianza en función a esta clasificación.

1. Cognitiva: credibilidad, comunicación, reponsabilidad y compromiso, disponibilidad y respuesta, mostrar confianza, y no contar las horas.
2. Afectiva: invertir en atmósfera laboral, y personalizar las relaciones.

1. Acciones desde una perspectiva cognitiva

Credibilidad. La credibilidad es la cualidad que desencadena la confianza en las personas, y determina que el discurso y acciones de uno sean aceptados por otros. El profesor Doug Williamson la define como “*the currency of leaders*” (la moneda de los líderes).

Si la credibilidad de los trabajadores es alta, gozarán de la confianza de los *stakeholders*. Sin embargo, en el momento que los trabajadores pierden la credibilidad, sus esfuerzos por aproximarse a sus compañeros y generar un impacto positivo serán vanos.

La actuación de un empleado debe ir acorde a su discurso. Por tanto, antes de comprometerte a hacer algo, piensa si serás capaz de cumplir con tu palabra. Si llegado el caso consideras que no podrás cumplir con lo acordado, notifícalo a tu manager y equipo con antelación.

Comunicación. La comunicación es la acción que envuelve la transmisión de información, y supone un factor clave en el trabajo, en las relaciones sociales y en el día a día en general (Fisher, D., 1993). Con el fin de tener una comunicación más eficiente, considera las llamadas a la hora de abordar aspectos profesionales y personales. Además, es recomendable encender la cámara durante las videollamadas y mirar a la cámara como si los ojos de la persona a la que hablamos se tratase (Morita, P., & Burns, C., 2014).

En su estudio, los autores analizaron el estilo comunicativo más efectivo entre los equipos online. Los autores señalaron el estilo “*bursty*” (basado en intercambiar mensajes rápidos durante períodos de alta actividad) como el más eficaz. Por el contrario, las conversaciones que giran al rededor de varios asuntos y donde hay un espacio prolongado entre respuestas son vistas como una comunicación menos efectiva (Riedl, C., & Williams, A., 2018).

Responsabilidad y compromiso. Muestra compromiso para alcanzar tus objetivos en el tiempo y forma previstos, asume responsabilidad por tus actos y concibe tu actuación como un pedacito del éxito grupal. La fiabilidad y los resultados preceden a la confianza.

Disponibilidad y respuesta. Muestra tu disponibilidad y una actitud servicial para ayudar y dar un paso al frente cuando sea necesario, y no te demores en responder los mensajes.

Mostrar confianza. Los teletrabajadores primerizos suelen mostrar inseguridad y tratan de probar cuan duro trabajan. Sin embargo, esta inseguridad puede tener un efecto adverso ya que el empleado no se muestra como un individuo confiado.

No te preocupes por tomar un break de unos minutos o ausentarte para comer. Los telerabajadores experimentados insisten en que el trabajo se demuestra al alcanzar los objetivos y conseguir buenos resultados, no respondiendo de manera instantánea a los emails o cayendo en el telepresentismo.

No contar las horas. La confianza hacia un empleado no se mide por las horas trabajadas o por el hecho de no levantarse de la silla hasta la hora de salida; sino por los objetivos, entregas en tiempo y forma, y cuan servicial fuiste con tus compañeros. Más allá de las horas de reuniones o requisitos de clientes, cada empleado debería trabajar cuando encuentre mayor concentración y productividad (como a primera hora de la mañana o a última hora de día).

2. Acciones desde una perspectiva afectiva

Invertir en atmósfera laboral. Los empleados confiarán más entre ellos cuando encuentren relaciones significativas bajo las que se sientan protegidos y apoyados. Para facilitar esto y no perder el sentido de humanidad, algunas compañías han creado distintos espacios informales para asuntos no laborales (cuya asistencia no es obligatoria). Algunos ejemplos de esta práctica de *teambuilding* son: “*social hours*”, *coffee break*, “*evening pizza*” o comida de equipo, entre otros. Esto será especialmente importante para los nuevos empleados, ya que, como ejemplo, según un estudio con una muestra de profesionales IT (informáticos), el 62.5% reportaron sentirse solos y sin suficiente confianza debido a que no conocían en persona a sus compañeros (El-Sofany, H., et al., 2014). En otro estudio con 25.000 teleoperadores dirigido por la firma McKinsey Global Institute, los empleados fueron divididos en 2 grupos; uno que tomó los breaks solos y otro que tomó los breaks en compañía de sus compañeros. Aquellos que tuvieron oportunidad de socializar con sus compañeros, mostraron un rendimiento un 20% superior.

Personalizar las relaciones. Dado que cada persona es única, y presenta unos rasgos y *background* (experiencia, camino) diferentes, adáptate a cada individuo para lograr una mayor conexión. Por ejemplo, para trabajadores más sociales y abiertos, elimina los típicos “*icebreakers*”; o para aquellos más profundos, aborda temas menos superficiales. En vez de hacer preguntas que no van a ninguna parte como “¿qué tiempo hace donde estás?”, sé más original en tu aproximación y prueba con “¿qué hobbies tienes? ¿qué música te gusta?”, etc. Se trata de buscar un nexo de unión; un interés común que os una o un indicador para saber si tenéis gustos similares.