

Gloria Mark, PhD en psicología

“Estar en contacto con la gente cara a cara es como ponerse la vacuna de refuerzo”

La académica lleva años estudiando los efectos de la tecnología en la capacidad de atención de las personas. Con los cambios en los espacios de trabajo en pandemia, asegura que la interacción presencial sigue siendo fundamental y argumenta que si el trabajo va a ser remoto, debería ser para hombres y mujeres.



Por Muriel Alarcón

Gloria Mark hacía clases cuando comenzó la pandemia. Profesora de Informática en la Universidad de California, Irvine, Mark recuerda el momento en que traspasó sus clases presenciales a la modalidad online.

“Cuando estás sentado en la misma sala de clases, todo es animado y todo el mundo habla. Pero cuando estás en Zoom, la gente ya no tiende a hablar tanto”, dice categórica en un contacto por videollamada.

A ella el tema de si la comunicación es presencial o mediada por un aparato tecnológico la concierne en lo particular. Mark ha dedicado su vida a analizar el impacto de los medios digitales en la vida de

las personas. Es conocida por sus estudios sobre los efectos que las tecnologías tienen en el ánimo y en el comportamiento de los individuos, de los grupos y la sociedad, y las consecuencias de la comunicación a distancia en el entorno laboral.

Doctora en Psicología de la U. de Columbia, Mark ha sido investigadora senior visitante en Microsoft Research desde 2012, es la autora del libro “Multitasking in the Digital Age” —“Multitarea en la era digital”— y ha sido descrita en The New York Times como “líder en el campo de la ciencia de la interrupción”, que se ocupa de cómo las distracciones afectan el desempeño humano. Es el tema en el que paradójicamente hoy tiene puesta toda su cabeza: trabaja en un nuevo libro acerca de cómo la atención se ve afectada por razones diferentes a la auto-disciplina. Su

interés en el tema comenzó al iniciar su carrera académica.

“Estaba asombrada de la cantidad de proyectos diferentes que tenía”, cuenta. “Sentía que no podía controlar mi atención, estaba exhausta y me preguntaba hasta qué punto otras personas tenían la misma experiencia. Y descubrí que otros vivían lo mismo. Entonces decidí estudiarlo de manera más metódica y científica”.

En lugar de llevar a la gente a un laboratorio para analizarla, Mark va donde están las personas, pues considera “al mundo real, un laboratorio viviente”. Para ello, usa un método llamado “seguimiento de precisión”, que implica una combinación de sensores, biosensores, muestreo de experiencias, encuestas y técnicas etnográficas para obtener una comprensión en detalle de lo que las personas experimentan en contacto con la tecnología. Todas herramientas que han permitido a su laboratorio observar cómo las pantallas incrementan la distracción. Previo a la pandemia sabían que las personas revisaban su correo electrónico, en promedio, 77 veces al día, que chequeaban 38 veces Facebook en el lugar de trabajo y que la atención en cualquier pantalla era de unos 47 segundos en promedio. Si bien uno de sus estudiantes hoy analiza el incremento particular de estos números en pandemia, las cifras aún no son públicas.

—¿Pero estamos más distraídos que en el pasado?

—Así lo diría.

—¿Como una forma de supervivencia?

—Como una forma de supervivencia pero también porque tenemos más conexiones y más enlaces a nuestras pantallas por Zoom. Así es como nos juntamos con gente. Si todos estuviéramos en el lugar de trabajo y tuviéramos reuniones en persona, habría menos conexión a la pantalla. Pero dado que tenemos esta forma limitada de conectarnos, nuestros ojos están más pegados a la pantalla y es más fácil ir a las redes sociales si ya estás allí.

—¿Y esto en qué nos perjudica?

—La gente ha reportado estar muy distraída y fatigada con Zoom. La forma de aliviar este tipo de fatiga es acudir a las redes sociales o consultar las noticias. Lo que deberíamos hacer es tomarnos un descanso de nuestras pantallas y dar un paseo por la naturaleza. Por investigacio-

nes sabemos que caminar en la naturaleza ayuda a las personas a reestablecerse. Pero si no se puede ir a la naturaleza, ¿qué hace la gente para descansar? Va a las redes sociales. Por eso, confían cada vez más en sus pantallas para respirar.

Mark y su equipo han investigado los “cronotipos” de las personas, es decir, la predisposición natural que cada individuo tiene de experimentar puntos máximos de energía y de descanso en el día. En otras palabras, hay trabajadores que, temprano en la mañana, están en su mejor desempeño, mientras otros más tarde. Mark dice que, entre otras cosas, han visto que ya muchos no ocupan despertador. En casa establecen sus propios horarios. Así, los cronotipos y los ritmos biológicos naturales están llevando a las personas a cambiar sus horas de trabajo.

—En lo personal ¿ha encontrado nuevas o mejores formas de trabajar?

—Intenté con todas mis fuerzas limitar mis distracciones. Soy muy consciente de cuándo es mi propio rendimiento máximo. Así que reservé la primera parte del día para trabajar en mi libro, porque es cuando estoy más en mi máximo rendimiento. Y guardé otros tipos de tareas que no requieren mucha reflexión para más tarde en el día.

Atrapados en Zoom

—¿Cómo ha cambiado la pandemia la interacción entre las personas?

—Cuando te encuentras con alguien en persona, tienes toda la experiencia tridimensional (del encuentro). Ves las señales sociales de todo el cuerpo, los gestos, las expresiones faciales, las formas en las que el otro se sienta o gira la cabeza. Pero en Zoom, estás muy restringido. Te falta mucha información social que normalmente obtendrías en un entorno cara a cara. Ves solo una parte de mis gestos, no ves la forma en que estoy sentado. Y claro, el tipo de cámara que usas, afecta mucho. Si mi pantalla está lejos, tienes una impresión muy diferente de si la acercas. Por lo tanto, gran parte de la interacción se ve afectada simplemente por el lugar donde colocas el computador. Tienes una imagen bastante pequeña (del otro). Y cuando son varias las personas en la llamada, los tienes en tamaño de sello postal, lo que restringe aún más la información. Diría que Zoom es mejor al teléfono. Pero definitivamente falta en términos de... (La respuesta de Gloria es interrumpida por una falla de conexión que se extiende por unos segundos).

—Y cosas como esta pasan. Nuestra conversación depende del Internet.

—Exacto —dice, de regreso en pantalla—. Y cuando tienes retrasos, eso dificulta aún más la interacción. Por supuesto, esta videollamada es mejor que el teléfono y nos permite interactuar entre Chile y Estados Unidos, pero nunca será) lo mismo que si nos viéramos cara a cara.

—El trabajo remoto es hoy una opción extendida. ¿Cómo ha impactado en la forma en que las personas se relacionan con la tecnología?

—La mayor diferencia es que las personas ahora dependen mucho más de la tecnología. Están dedicándole muchas más horas. Es su ventana al mundo y la forma en la que se conectan con otros. La gente siempre ha obtenido información a través de la televisión o de Internet. Pero (muchos) ya no reciben tanto este tipo de información informal de parte de un amigo o la noticia que alguien comentó en el lugar de trabajo.

—¿Usted cree que la innovación y la creatividad requieren espontaneidad?

—Sucede mucho. Un estudio muy conocido, de los 90, de Robert Kraut, de la Universidad Carnegie Mellon, y colegas, confirmó que las personas tendían a formar más colaboraciones simplemente porque sus oficinas estaban físicamente más próximas. (...) Y se explica a través de este tipo de interacción informal. Te encuentras con alguien en el pasillo o simplemente te dejas caer en la oficina de tu colega y eso puede conducir a colaboraciones. Descubres lo que tienes en común con el otro.

—¿Cómo encontrar la creatividad y la colaboración en el mundo remoto?

—Tener conexiones puede hacer que la gente se conozca, pero no de manera formal. Obviamente, estamos atrapados en el Zoom. Por lo general, las reuniones por Zoom tienen un propósito, un objetivo. Sin otra opción, los lugares de trabajo podrían programar una reunión con el objetivo de tener una interacción informal con el potencial de encontrar formas en las que los trabajadores puedan colaborar.

—¿Cómo encontrar la creatividad y la colaboración en el mundo remoto?

—Tener conexiones puede hacer que la gente se conozca, pero no de manera formal. Obviamente, estamos atrapados en el Zoom. Por lo general, las reuniones por Zoom tienen un propósito, un objetivo. Sin otra opción, los lugares de trabajo podrían programar una reunión con el objetivo de tener una interacción informal con el potencial de encontrar formas en las que los trabajadores puedan colaborar.

“Fuera de la vista, fuera de la mente”

—Hoy algunos lugares de trabajo están dando a sus empleados la posibilidad de elegir entre mantenerse remotos o volver de modo presencial. ¿Podría la oficina híbrida afectar a unos y favorecer a otros?

—Absolutamente. Cuando en una oficina híbrida tienes a personas que están en modalidad presencial y otras en remota, los que están a distancia quedan fuera de las conversaciones. Hay un dicho en inglés que dice: “fuera de la vista, fuera de la mente”. Y es realmente cierto. Puedes tener un altavoz de audio en el medio de la mesa de conferencias donde estén conectados todos los que trabajan remotamente. Pero serán los que están sentados alrededor de la mesa físicamente los que tendrán la discusión vigorosa al mismo tiempo que desatenderán, por completo, el hecho de que hay personas todavía conectadas.

—¿Por qué a los trabajadores remotos se les hace difícil intervenir?

—Cuando las personas están cara a cara, lees sus expresiones faciales. Obtienes todo tipo de señales que te ayudarán a guiarte en la toma de turnos. Por lo tanto, puedes responder muy rápido de un lado a otro. En cambio, en una audioconferencia no ves este mismo tipo de señales. Te puede tocar estar en un extremo de la mesa de



¿Qué hace la gente para descansar? Va a las redes sociales. Por eso, confían cada vez más en sus pantallas para respirar”.



Me preocupa que las mujeres se queden más atrás de lo que ya están... Hay un estudio que indica que quienes están en persona tienden a ascender más”.

conferencias (...) sin poder ver el detalle de las expresiones faciales de los otros.

—Hay evidencia que indica que la oficina remota es una opción más frecuente para mujeres debido a la división de género en el hogar.

—Me preocupa que las mujeres se queden más atrás de lo que ya están. Primero porque tenderían a ser desatendidas al no estar en el lugar de trabajo en persona, sin visibilidad. Hay un estudio que indica que quienes están en persona tienden a ascender más. Entonces las mujeres se verían afectadas de esta manera. Como no comparten las tareas del cuidado de los niños con otro, ni sus hijos van al jardín o al colegio, pueden dedicar menos tiempo al trabajo. No creo que sea una buena solución para las mujeres. Si el trabajo va a ser remoto, debería serlo para todos, tanto para hombres como mujeres.

—Hoy los espacios de trabajo se están reinventando, ¿qué aspectos de nuestra naturaleza humana se deberían tener en cuenta al rediseñarlos?

—Estamos empezando a ver estudios. De hecho, creo que el trabajo híbrido es una mejor solución para que las personas vayan al lugar de trabajo, dos o tres días a la semana, y luego les permitan el resto del tiempo para trabajar en casa. Estar en contacto con la gente cara a cara es como ponerse la vacuna de refuerzo. Ayuda a mantener las relaciones laborales y favorece la visibilidad de las personas, pero debe programarse para que todos los compañeros estén allí, el mismo día. En términos de diseño, las organizaciones deben pensar con mucho cuidado la programación. Y, por supuesto, los días en que no están allí en persona, tenemos que confiar en Zoom, si es que no hay una tecnología mejor.

—Cuando una organización opta porque el trabajo continúe de forma remota, híbrida o presencial, tiene en cuenta que no todas las formas de trabajar traerán las mismas oportunidades para los trabajadores.

—Absolutamente. Y por eso tienen que pensar en diferentes niveles: qué es lo mejor para el individuo, qué es lo mejor para el equipo y qué es lo mejor para la organización. A muchas organizaciones les gusta el trabajo remoto porque pueden ahorrar en servicios públicos. Podrían cambiarse a edificios más pequeños y tener a sus trabajadores compartiendo oficinas o el tiempo en estas. Eso es bueno porque pueden ahorrar dinero. Pero puede que aquella no sea la mejor opción para el individuo o para el equipo. Y, por supuesto, a muchas personas les está empezando a gustar trabajar desde casa porque no tienen que desplazarse, pueden trabajar en pijama o en jeans. A la gente le gusta manejarse en sus propios horarios, pero puede que esa opción tampoco sea la mejor para el equipo, sobre todo si tienen que intercambiar resultados o tener reuniones... Eso, por supuesto, también implica una programación estratégica.