



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultad de Psicología

Trabajo de Fin de Grado

Factores para la eficacia del teletrabajo

Miguel Ángel Pizà Bonilla

Grado de Psicología

Año académico 2020-2021

Trabajo tutelado por Esther García

Departamento de Psicología

Palabras clave del trabajo: teletrabajo, COVID-19, organización del teletrabajo, condiciones de teletrabajo, TIC, estrés laboral, aislamiento, comunicación.

Tabla de contenidos

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Objetivos.....	6
Organización del teletrabajo.....	8
Condiciones de teletrabajo.....	11
Factores tecnológicos.....	15
Productividad.....	18
Liderazgo.....	20
Competencias personales.....	21
Factores de riesgo psicológico.....	23
Factores de riesgo social.....	24
Conclusiones.....	28
Bibliografía.....	30

Resumen

En estos últimos meses, se ha producido un auge del teletrabajo a nivel global a causa de la pandemia del COVID-19. Esto ha provocado que muchas empresas y organizaciones opten por este método de trabajo para tratar de continuar su actividad. En esta situación, existe una gran dificultad para la reorganización del sistema de trabajo desde casa por parte de muchas empresas debido a una falta de experiencia en este modelo laboral y a la propia situación de urgencia por la pandemia. El objetivo de este trabajo es el de proporcionar a empresas y organizaciones información acerca de los principales factores para la eficacia del teletrabajo. Entre estos factores destaca una reorganización del sistema de trabajo y de las condiciones de los teletrabajadores, la inclusión de las tecnologías al trabajo, los factores asociados al liderazgo y la productividad a distancia, las competencias personales de los empleados y los factores relacionados con el riesgo psicológico y social del teletrabajo.

Palabras clave: teletrabajo, COVID-19, organización del teletrabajo, condiciones de teletrabajo, TIC, estrés laboral, aislamiento, comunicación.

Abstract

In recent months, there has been a boom in teleworking globally due to the COVID-19 pandemic. This has caused many companies and organizations to opt for this method of work to try to continue their activity. In this situation, there is great difficulty for many companies to reorganize the work-from-home system due to a lack of experience in this work model and the emergency itself due to the pandemic. The aim of this work is to provide companies and organizations with information about the main factors for the effectiveness of teleworking. These factors include a reorganization of

the work system and the conditions of teleworkers, the inclusion of technologies at work, factors associated with remote leadership and productivity, the personal skills of employees and the factors related to the psychological and social risk of teleworking.

Keywords: telework, COVID-19, telework organization, telework conditions, ICT, work stress, isolation, communication.

Introducción

En el último año, el teletrabajo ha pasado de ser una opción minoritaria a la hora de llevar a cabo el trabajo a convertirse en una parte esencial para empresas y organizaciones. En 2019, el teletrabajo en España se encontraba en una tendencia moderada al alza, siendo un 4'8% de trabajadores los que trabajaban normalmente desde casa (INE, 2020); mientras que entre abril y marzo de 2020 más de un tercio de los trabajadores indicaba que estaba teletrabajando (Peiró & Soler, 2020).

Las definiciones acerca del teletrabajo no están del todo consensuadas, pero podemos destacar dos dimensiones principales que se encuentran en gran parte de ellas: se lleva a cabo en un lugar distinto al sitio de trabajo convencional y el uso de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) (Carillo et al., 2020). En situación de crisis sanitaria la práctica del teletrabajo difiere en ciertos aspectos de su teoría: la poca preparación de los trabajadores y sus herramientas; el estrés causado por un ambiente hostil, con crisis económica, despidos, emergencia sanitaria; las dificultades para establecer relaciones personales (Carillo et al., 2020). Todo esto, sumado al hecho de que se trata de una modalidad de trabajo impuesta en este contexto y no una herramienta que permite la flexibilidad horaria y mejora las opciones de los trabajadores adaptándose a sus necesidades.

Dicho esto, no resulta extraño pensar que el trabajo a distancia se haya convertido en un tema de interés para todos los implicados en el mundo laboral. Si bien la pandemia mundial provocada por el COVID-19 ha supuesto dificultades importantes a todos los sectores de nuestro país, reduciendo el empleo en un 6,7% (OIT, 2020), también se puede sacar una parte positiva acerca del futuro desarrollo del teletrabajo que tan poco se estaba viendo potenciado en nuestro país (Berenguer & Pineda-Nebot, 2020).

El teletrabajo permite mantener los índices productivos en diferentes sectores laborales los cuales en esta situación de crisis han visto reducida o imposibilitada su práctica de forma presencial. En otros casos, como es el ámbito de la educación, permite un sistema mixto alternando presencialidad y clases online por parte de profesores y alumnos.

Todo esto contribuye a un menor contacto y posibilidad de expansión del virus. Además, tal y como indican Montero y colaboradores (2020), esta modalidad de trabajo permite minimizar el descalabro económico que ha producido la pandemia, ayudar al sector sanitario evitando la propagación del virus en sectores vulnerables y dada su naturaleza, reducir la contaminación climática al evitar el transporte de trabajadores. No obstante, requiere también de un trabajo en cuanto prevención del aislamiento social, disposición de un lugar de trabajo adecuado y organización de la jornada laboral, entre otros aspectos. (Montero et al., 2020)

Teniendo en cuenta la situación actual, los factores necesarios para llevar a cabo un buen teletrabajo juegan un papel fundamental en el desarrollo laboral. Debido a la rápida expansión de la pandemia y a la poca preparación que las empresas tenían acerca del teletrabajo, resulta necesario informar, investigar y, sobre todo, poner a disposición

de las organizaciones y sus empleados esta serie de factores para asegurar la eficacia del teletrabajo tales como las competencias profesionales, la tecnología, los sistemas de gestión de tiempo y objetivos, la telecomunicación y otros elementos que se verán a lo largo de este trabajo.

La Psicología puede ofrecer numerosas aportaciones en cuanto a cómo llevar a cabo el teletrabajo. Desde sistemas de comunicación y liderazgo a distancia hasta competencias individuales relacionadas con la gestión del estrés. En este trabajo se pretende hacer una revisión bibliográfica en cuanto a que factores son necesarios para un buen teletrabajo, con especial atención a los elementos más relacionados con la Psicología.

Objetivos

Como ya se ha mencionado en el apartado anterior, el principal objetivo de este trabajo es el de proporcionar información a las organizaciones con relación a los factores para la eficacia en el teletrabajo. La importancia que ha adquirido el teletrabajo en este último año lo ha convertido en uno de los temas más relevantes de la actualidad. Lo demuestra, por ejemplo, el número de búsquedas en Google de la palabra “teletrabajo” que se ha incrementado exponencialmente en estos últimos tiempos (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

El teletrabajo empezó a valorarse como sistema a partir de la crisis del petróleo, en los años 70 del siglo pasado, como medida para reducir el consumo de carburante en Estados Unidos (Tavares, 2017). No obstante, el teletrabajo adquirió su popularidad como alternativa flexible de trabajo a partir de los años 90, con la aparición de ordenadores personales, móviles y redes de comunicación más eficaces (Tavares, 2017).

Es también importante hablar a estas alturas del proceso de recuperación de los negocios, ya que muchos han tenido problemas de adaptación a la nueva normalidad. Por parte de las empresas, será necesario averiguar cómo pueden adaptarse a esta situación a la vez que se preocupan por la salud de sus trabajadores, buscar formas de reinventarse y encontrar posibles beneficios de este ambiente tan cambiante (Mercer, 2020 cit. en Madero et al., 2020).

Madero y colaboradores (2020), citando a Elliot y otros autores (2010), explican que las dificultades surgidas por la crisis sanitaria deben ser abordadas a partir de la resiliencia organizacional, referida al conjunto de procesos enfocados a reducir el impacto en la estructura organizacional y a proteger a las comunidades y empleados implicados.

Además, dada la situación mundial actual, debemos tener en cuenta algunos aspectos que difieren de los términos de teletrabajo habitual: no en todos los casos se cuentan con herramientas y equipos digitales adecuados, no ha habido cambios en los términos contractuales y el lugar de trabajo no se ha adaptado de forma previa (Idárraga et al., 2020)

Montero y colaboradores (2020) definen como temas de interés en relación con el teletrabajo los siguientes: los recursos tecnológicos, las condiciones de trabajo, beneficios, retos, adaptabilidad y flexibilidad. Estas variables permiten obtener información acerca de las actividades propias del puesto de trabajo, las expectativas y responsabilidades percibidas, los canales de comunicación en el teletrabajo y la interacción, los recursos digitales, la configuración del espacio físico en el hogar, el liderazgo y, en definitiva, las repercusiones de esta modalidad en el área social, laboral y de salud (Montero et al., 2020). Por otro lado, Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés (2020)

señalan cuatro factores de influencia en el teletrabajo: individuales, de trabajo, de organización y de familia-hogar.

Tomando en consideración estas clasificaciones de los factores relacionados con el teletrabajo, el estudio de Montero y colaboradores (2020) se trata del principal origen de los temas de estudio propios de este trabajo. Asimismo, el trabajo de Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés (2020) también ha influido en el estudio de factores como la organización del teletrabajo y las competencias individuales.

Dicho esto, este trabajo se dividirá en el estudio acerca de la organización del teletrabajo, las condiciones de teletrabajo, los factores tecnológicos asociados, el liderazgo a distancia, la productividad en el teletrabajo, las competencias personales, los factores de riesgo psicológico y los factores de riesgo social. Estos apartados de estudio quedan englobados bajo el propósito principal de proporcionar la información necesaria a las organizaciones para llevar a cabo el teletrabajo de forma efectiva, teniendo en cuenta además la situación sanitaria actual y como esta afecta a trabajadores y empresas.

Organización del teletrabajo

La organización del teletrabajo supone un gran reto para las empresas en el contexto en el que nos encontramos. La adaptación estructural de la organización en cuanto a objetivos, materiales, tiempos de entrega, comunicación o relaciones es fundamental para el desarrollo del teletrabajo. Esta forma de trabajo requiere de un sistema de organización propio con algunos cambios respecto a la estructura de trabajo convencional.

Bosua y colaboradores (2013), proponen un modelo de gestión del teletrabajo con un enfoque centrado en establecer metas claras y dar importancia a los plazos de

entrega. También sería fundamental realizar reuniones a menudo y fomentar la confianza y autonomía de los teletrabajadores.

La práctica de gestión de recursos humanos, la dirección y el liderazgo de la empresa también debe adaptarse a la nueva modalidad. En este sentido, Peiró y Soler (2020) proponen que la evaluación de desempeño se centre más en la consecución de objetivos y deje de lado el tiempo empleado.

Por su parte, Sulaiman y otros autores (2020) exponen la posibilidad de hacer frente a estos nuevos desafíos implementando una nueva organización y actividades. En esta propuesta se incluye, entre otros aspectos, hacer sesiones de formación en higiene para empleados, iniciar planes para aumentar los niveles de motivación y adherencia a las normas sanitarias y procurar toda la información y material necesario para los teletrabajadores. En relación a esto, la preparación y dotación de recursos personales para el teletrabajo ayudará a mejorar las expectativas de aquellas personas que desaprovechan esta modalidad, y que en consecuencia, suelen rendir peor (Delfini et al., 2020).

La jornada laboral y su organización temporal es un punto clave a la hora de gestionar el teletrabajo. La existencia de un horario implementado de forma correcta y el trabajo por objetivos tiene un efecto positivo en los teletrabajadores que incluso les impulsan a desempeñar su tarea fuera del horario establecido (Delfini et al., 2020). Siguiendo con este estudio, sus resultados nos indican una falta de planificación por parte de muchas organizaciones, la cual ha hecho que gran parte de la gestión del trabajo dependa del propio trabajador. Estos trabajadores no tenían experiencia en la modalidad, no estaban capacitados y no contaban con los medios adecuados.

En alusión a esto, según el estudio de Delfini y colaboradores (2020), la implementación masiva del teletrabajo ha supuesto una pérdida de las condiciones de trabajo establecidas previamente, provocando jornadas más extensas y nuevas tareas a realizar. Este deterioro es mayor entre trabajadores relacionados con la enseñanza, mujeres, personas mayores y en empresas pequeñas.

Peiró y Soler (2020) señalan también la importancia de la autorregulación del tiempo de trabajo por parte del empleado. La organización temporal de las actividades, coordinación con otros trabajadores y el cumplimiento de los plazos asignados es fundamental. El principal recurso positivo que señalan los teletrabajadores es una agenda de actividades claramente definida y que evite conflictos y dudas acerca del rol y las funciones del empleado (Ramos et al., 2020).

Siguiendo con los estudios acerca de la organización, Ramos y otros autores (2020) apuntan que los beneficios del teletrabajo se ven afectados por la necesidad de realizar largas jornadas y la percepción de un gran esfuerzo en las actividades. Esto, además, aumenta el estrés, la percepción de interrupciones y dificulta el equilibrio entre vida laboral y familiar.

En cuanto a los aspectos positivos derivados de una buena organización, Peiró y Soler (2020) ven al teletrabajo como una fuente de oportunidades para conciliar el empleo con la vida familiar dada la flexibilidad que este proporciona. Sin embargo, será necesario una buena gestión para evitar una intrusión de las actividades laborales en el ámbito de la familia y el ocio. Este conflicto entre labores domésticas y de trabajo se relaciona con un mayor agotamiento emocional (Bhumika, 2020).

Dada la naturaleza del teletrabajo, Solís (2017) también expone que los teletrabajadores sufren menos estrés en comparación a los trabajadores convencionales

debido a que tienen más facilidad para atender a asuntos familiares y más tiempo libre para la vida privada. Asimismo, los trabajadores con responsabilidades familiares se benefician más de la flexibilidad de tiempo y espacio que les otorga el teletrabajo (Solís, 2017). En alusión a esto, una adecuada organización del teletrabajo ofrece la posibilidad de trabajar y poder cuidar de algún familiar, poder contar con condiciones de temperatura o ruido adaptadas a la persona, el acceso a la información desde casa de forma inmediata, o ahorrar tiempo y dinero en los desplazamientos al trabajo (Nakrošienė et al., 2019).

Para finalizar, el teletrabajo se ha visto relacionado también con el bienestar a raíz de la flexibilidad que perciben los empleados y que además aumenta su productividad (Bosua et al., 2013). Esta flexibilidad puede provocar también problemas a la hora de crear una frontera más borrosa entre trabajo y familia, y en consecuencia, potenciales conflictos (Tavares, 2017). Además, el teletrabajo puede ser motivo de estrés laboral debido a una excesiva carga de trabajo, plazos de entrega muy exigentes o la incapacidad para desconectar y el tiempo reducido para descansar (Tavares, 2017).

Condiciones de teletrabajo

La situación de pandemia ha demostrado la falta de planes de contingencia específicos para hacer frente a situaciones de emergencia en empresas y organizaciones de este país (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). La reorganización del trabajo parte de este hecho y es por ello por lo que se ha visto tan dificultada en estos últimos meses.

La modalidad de teletrabajo adoptada durante la pandemia se ha visto relacionada con una precarización del empleo, provocando más riesgos para la salud,

consecuencias negativas en la vida cotidiana, cambios en los derechos y condiciones del trabajador y un debilitamiento de los colectivos de trabajo (Delfini et al., 2020). Existen numerosos hechos que ponen de manifiesto la necesidad de diseñar planes de contingencia para futuras situaciones similares.

Montero y colaboradores (2020) indican que el programa de teletrabajo de la UNED exige que se valoren las condiciones físicas de las personas de forma previa a iniciar la modalidad de teletrabajo. A su vez, Sulaiman y colaboradores (2020) relacionan de forma directa la productividad de los empleados con la seguridad de su empleo. En la actualidad esta afirmación toma aún más importancia dada la situación tan compleja a nivel sanitario, económico y social.

Sumado a esto, mediante el teletrabajo, la empresa elimina hasta un 20% de gastos fijos relacionados con el alquiler de oficinas, los muebles, aparatos digitales o la electricidad (Santillán, 2020).

En el estudio de Montero y colaboradores (2020) se explica que los protocolos diseñados por las organizaciones incluyen una inspección a los hogares donde se realiza el teletrabajo para verificar que se cuente con ventilación natural y/o artificial, una adecuada iluminación, comprobar el flujo de personas y los ruidos internos y externos del domicilio. Los datos empíricos del trabajo de Madero y otros autores (2020) señalan que un 68'3% de los encuestados cree que tiene las condiciones adecuadas para trabajar desde casa e incluso un 42'2% afirma que es posible que el teletrabajo sea la mejor opción, al menos, de forma temporal.

Por su parte, Solís (2017) también propone que las organizaciones establezcan una evaluación de las condiciones de vida de la persona antes de iniciar el teletrabajo, haciendo hincapié en sus responsabilidades o en si por ejemplo está estudiando. Las

habilidades de organización y gestión del tiempo también deberían ser entrenadas por las organizaciones en el caso de que fueran insuficientes para teletrabajar (Solís, 2017).

Es necesario encontrar un equilibrio entre el tiempo de trabajo, las tareas domésticas y el cuidado de menores y personas dependientes, ya que en la modalidad de teletrabajo estas áreas a menudo se ven entremezcladas (Montero et al., 2020). En alusión a esto, en el estudio de Delfini y otros autores (2020), se encuentra que el 7% de los teletrabajadores tienen problemas para separar su jornada laboral del resto de actividades y el 10% se distrae con más facilidad y acaba haciendo más tareas de las estipuladas.

Asimismo, el trabajo desde casa implica realizar un mayor esfuerzo psicológico para la transición entre tareas laborales y personales o de familia (Bhumika, 2020). De lo contrario se pueden producir interferencias desde las dos esferas, con una intrusión laboral en la vida privada o una interferencia de las tareas domésticas y personales en el trabajo (Bhumika, 2020).

También es necesario apuntar, que estos problemas de gestión entre trabajo y familia se ven incrementados en una época como la de pandemia y en algunos casos, de confinamiento. En este sentido, debido a la situación de crisis económica durante la emergencia sanitaria, el miedo a los despidos provocó una mayor prioridad de la vida laboral, lo que supuso que los teletrabajadores solo percibieran que la esfera privada interfería en su empleo y no al revés (Bhumika, 2020).

Tesei (2020) presenta varios estudios por los que el teletrabajo se asocia a una mayor autonomía a la hora de organizar tiempo de empleo y tiempo privado, pero también indica un posible aumento del estrés debido a las interrupciones vía teléfono móvil y correo electrónico. También es probable que se produzcan más conflictos al

estar en casa, ya que familiares o amigos no entienden todavía que la persona está en horario laboral y no puede atender a otros asuntos.

Dicho esto, Bhumika (2020), propone la creación por parte de las organizaciones de un servicio de asesoramiento psicológico con tal de lidiar del agotamiento emocional y otros problemas asociados a la interferencia entre teletrabajo y vida privada.

Siguiendo con la conciliación entre labores familiares y empleo, Berenguer y Pineda-Nebot (2020) ofrecen una perspectiva la cual alude a la división de trabajos por roles de género. Esta división provoca una mayor dificultad para conciliar trabajo y labores del hogar en mujeres, ya que su papel como trabajadoras no se asume como un cambio de paradigma en la asunción de tareas familiares.

Bhumika (2020), señala las dificultades de balance entre familia y trabajo a las que las mujeres se tienen que enfrentar. Es por ello, por lo que destaca la necesidad de apoyo social que las mujeres teletrabajadoras requieren por parte de su empresa y familiares con tal de disminuir este hándicap al que se ven expuestas.

Tesei (2020) también concluye que la inferencia de las tareas familiares es mayor en el caso de las mujeres dadas las expectativas y tareas asignadas al género femenino. En este sentido, los límites entre trabajo y familia son todavía más borrosos en mujeres con hijos y pueden llegar a suponer trabajar horas extras con tal de estar a disposición de los niños. El autor hace referencia también a la oportunidad que tienen los hombres que teletrabajan durante la pandemia de observar el trabajo que realizan las mujeres referido al hogar y empezar a compartir estas tareas.

Factores tecnológicos

Los recursos tecnológicos se han convertido en una de las bases fundamentales para el desarrollo de prácticamente cualquier trabajo. Si nos trasladamos al sistema de teletrabajo, la importancia de las TIC es aún mayor, y ya no solo se convierte en un medio para realizar el trabajo o facilitarlo, sino también para establecer comunicaciones formales o informales de forma segura dentro del contexto de pandemia

En 2004, Pérez y otros autores indicaban que el uso de las TIC en las empresas buscaba una mejora de la imagen corporativa, aumentar las ventas y mejorar la eficiencia de procesos externos. No obstante, en la actualidad, es fácil pensar que estas razones han cambiado y que, sobre todo, la adopción de las TIC durante la pandemia tiene motivos tales como evitar el contacto interpersonal o favorecer el trabajo desde casa.

Madero y colaboradores (2020) señalan la oportunidad de desarrollo de las competencias digitales que ha surgido dada la situación. Estas competencias incluyen una mayor digitalización de la empresa, automatizar áreas de trabajo, diseñar estructuras más flexibles, poseer el material tecnológico adecuado y crear alternativas de comercio online (Madero et al., 2020). Tavares (2017) indica que las profesiones que hacen un mayor uso de ordenadores, dispositivos móviles u otros aparatos tecnológicos tienen un gran potencial de desarrollo en el teletrabajo.

En cuanto a las habilidades necesarias para el manejo de entornos digitales y aparatos electrónicos, es necesario que los empleados cuenten con una formación previa en esta área por tal de asegurar que el teletrabajo no suponga una tarea inasumible para los trabajadores. En este sentido, los altos cargos de la empresa pueden estimular e impulsar la motivación y el aprendizaje de las TIC para aquellas personas que su uso

suponga una barrera para teletrabajar (Pérez et al., 2004). Los beneficios de este aprendizaje no son solo individuales, también favorecen los resultados de la empresa y las posibilidades de organización que puede tener esta en cuanto a teletrabajo, uso de ciertas aplicaciones, diseño de equipos o canales de comunicación.

Ya en 2004, Pérez y colaboradores ponían en valor el uso de las TIC en las empresas que adoptaban el teletrabajo, produciendo efectos positivos en los resultados, relaciones personales, comunicación digital y formación en sistemas informáticos. De esta manera, se establece una posible sinergia entre el teletrabajo y las TIC.

Peiró y Soler (2020) señalan, además, que el avance tecnológico ha ampliado las posibilidades para trabajar a distancia; los espacios virtuales compartidos en la nube, la comunicación virtual sincrónica, el acceso a bases de datos o trabajar en un mismo documento a distancia son algunos ejemplos que facilitan la coordinación y la productividad desde casa. Además, el uso de las TIC para el teletrabajo también puede impulsar el desarrollo de aplicaciones propias y específicas para gestionar resultados y objetivos o el comportamiento de los trabajadores (Pérez et al., 2004).

De acuerdo con el AEMET, el soporte logístico necesario para el teletrabajo deberá ser proporcionado por la empresa u organización. Esto se refiere a Internet, ordenador o silla de oficina, entre otros (Berenguer & Pineda-Nebot, 2020). Según Pérez y otros autores (2004), las empresas con teletrabajo poseen más equipos informáticos y más redes en línea, lo que supone una mejora organizativa y de comunicación.

Los datos de los últimos meses muestran que casi a la mitad de los teletrabajadores no se les proporcionó equipamiento necesario (Tesei, 2020). No obstante, Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés (2020) señalan que en España las empresas y

organizaciones no estaban autorizadas a enviar técnicos para revisar las condiciones sanitarias de sus teletrabajadores durante la crisis del COVID-19.

Por otro lado, los entornos digitales suelen tener problemas comunes relacionados con una sobrecarga de mensajes o emails, una baja confianza, alienación de los empleados, baja calidad de las relaciones sociales o insuficientes habilidades para el uso de las TIC (Contreras et al., 2020). Otro de los inconvenientes de los entornos virtuales en el trabajo, es su dificultad para establecer interacciones informales, lo que dificulta la espontaneidad de los teletrabajadores y sus relaciones con los compañeros (Tesei, 2020).

El área de Informática y tecnología de información de las empresas tiene un papel fundamental en el control y la protección de los datos del negocio (Montero et al., 2020). En la modalidad de teletrabajo, la seguridad y continuidad de la empresa dependerá en gran parte de las competencias digitales de las que disponga esta.

Dada la situación actual, el manejo y almacenamiento de la información se dispone en tecnología digital como ordenadores, portátiles y teléfonos móviles; además emergen nuevas herramientas de comunicación entre grupos como Zoom o Google Meet (Sulaiman et al., 2020).

El teletrabajo demanda también por parte de las organizaciones contribuir en minimizar el riesgo digital para sus trabajadores. Esto implica una inversión en el uso de redes seguras, correo electrónico, dispositivos y equipo con tal de asegurar la protección de datos de la empresa y el trabajador (Montero et al., 2020).

Además, a partir del uso tecnológico adecuado, se puede minimizar también otro tipo de riesgo referido a la salud de los empleados. Gracias a las herramientas de comunicación masivas e instantáneas, el departamento de recursos humanos puede

comunicar noticias y actualizaciones acerca de las normas de seguridad de la empresa y reducir así el estrés causado por el riesgo de contagio (Sulaiman et al., 2020). Los altos cargos de la empresa pueden estimular e impulsar la motivación y el aprendizaje de las TIC para aquellas personas que su uso suponga una barrera para teletrabajar (Pérez et al., 2004).

Por último, la salud mental de los trabajadores también puede verse incrementada con un soporte tecnológico adecuado para la comunicación, reduciendo así el estrés y la presión laboral (Bentley et al., 2016).

Productividad

La productividad en la modalidad de teletrabajo es un tema de interés por parte de las empresas dadas las nuevas opciones que puede generar este sistema alternativo. Esta se define, en el caso del teletrabajo, como la consecución de las metas medibles dentro de un tiempo y presupuesto específicos (Bosua et al., 2013).

Desde el punto de vista de la gestión de la empresa, el teletrabajo puede beneficiarse de estructuras organizacionales más horizontales y descentralizadas (Contreras et al., 2020). La interconectividad y la disponibilidad de la información de forma instantánea permite un trabajo más centrado en proyectos, con un proceso de toma de decisiones repartido entre todos los empleados (Contreras et al., 2020).

No obstante, las evidencias no concluyen que el teletrabajo sea positivo para tareas urgentes y complejas (Delfini et al., 2020). Este posible efecto negativo en la productividad puede ser aún mayor dada la situación de pandemia y a los escasos recursos en equipamiento y formación (Morikawa, 2020 cit. en Delfini et al., 2020).

Otros efectos negativos en la productividad del trabajo son provocados por un aumento en la presión del trabajo y una falta de planificación horaria, y en otros casos, un exceso de tiempo libre puede resultar contraproducente para el trabajador y su empresa (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Siguiendo con la productividad en la empresa, existen cuatro factores fundamentales para su medida: la cantidad de trabajo, la intensidad de trabajo, la eficiencia y los posibles costes organizativos adicionales (Westfall, 2004 cit. en Bosua et al., 2013). Todos ellos son medibles tanto a nivel de equipo como de forma individual.

Otros aspectos que se relacionan con una mayor productividad son una buena retroalimentación con los puestos superiores y la posibilidad de mantener interacciones sociales informales (Ramos et al., 2020). Dicho esto, los autores concluyen que los niveles de productividad no dependen de la modalidad a distancia, sino de las condiciones de trabajo de las que se dispongan. Unas condiciones negativas se asocian además a síntomas psicológicos.

A nivel de productividad, Ramos y colaboradores (2020) indican que las competencias personales de automotivación y organización han aumentado la percepción del rendimiento.

Para finalizar, señalar que el teletrabajo ofrece la posibilidad de que el empleado pueda desempeñar sus tareas cuando perciba que va a ser más productivo, haciendo así que el ritmo de trabajo se adapte mejor a la situación y a la persona (Nakrošienė et al., 2019).

Liderazgo

La figura del líder en equipos teletrabajo ha sido objeto de gran interés en los últimos años. Contreras y otros autores (2020) indican que el liderazgo electrónico o *e-leadership* implica un ajuste a la estructura de la empresa haciéndola menos jerárquica, junto con el desarrollo de habilidades para reforzar la relación y la confianza entre los teletrabajadores.

El éxito de un sistema como el teletrabajo depende en gran parte del liderazgo de los equipos. En este sentido, el trabajo a distancia se beneficia de un líder capaz de delegar tareas y no tener miedo a perder una parte de control de lo que están haciendo sus empleados (Solís, 2017). En el caso de que no sea así, los trabajadores son menos propensos a adaptarse y tienen menor capacidad para afrontar situaciones novedosas por sí solos (Solís, 2017).

Por otra parte, esta gestión y liderazgo vía online tiene la necesidad de mantener una identidad de equipo y corporativa que permita una visión compartida del trabajo, así como establecer un entorno de confianza en el que la información llegue a todos los implicados sin fronteras (Contreras et al., 2020). Las habilidades sociales de los líderes pierden su protagonismo en el teletrabajo si el jefe no es capaz de manejar con soltura y eficacia las plataformas de trabajo y comunicación (Contreras et al., 2020). A partir, de estas pautas, el líder puede crear un ambiente de confianza y comunicación y velar no solo por la productividad de los empleados, sino también por sus necesidades emocionales, además de promover grupos de trabajo con capacidad de interactuar entre ellos de forma independiente (Contreras et al., 2020).

En contraposición, Santillán (2020) señala que el trabajo a distancia requiere de un control muy exhaustivo, ya que al ser una modalidad más independiente de la

empresa puede haber consecuencias en la consecución de objetivos, además de verse afectada negativamente la capacidad de los empleados para trabajar en equipo y los liderazgos y jerarquías ya establecidas. Esto último, indica que un tipo de comunicación en la empresa más horizontal y gestionada de forma correcta puede tener beneficios como una mayor versatilidad en la toma de decisiones y una comunicación más eficiente mediante las TIC (Santillán, 2020).

A nivel de trabajo en equipos a distancia, el líder juega un papel muy importante; la normas de comunicación y la interacción regular con el grupo ayuda a proporcionar un *feedback* positivo y a evitar mensajes ambiguos (Contreras et al., 2020). Los niveles altos de autonomía y confianza en los teletrabajadores se relacionan con una mayor capacidad de emprendimiento e innovación en la empresa (Solís, 2017). Solís (2017) concluye que el liderazgo en el teletrabajo se beneficia de una adecuada coordinación por encima de altos niveles de control del trabajo (Solís, 2017).

Competencias personales

Las competencias individuales de las que dispongan los teletrabajadores serán la base con la que se empezará a elaborar un sistema de trabajo y afectarán de forma significativa al rendimiento desde casa. Por ello, es importante tener en cuenta cuáles son positivas para el teletrabajo, como entrenarlas o mejorarlas y conocer con detalle las que estén presentes en nuestro equipo de trabajo.

Peiró y Soler (2020) exponen su *modelo T* de preparación de profesionales. Los autores señalan la necesidad de combinar la formación profesional relacionada con las competencias del campo específico del trabajador con las competencias transversales a todos los profesionales. Estas competencias se refieren al uso adecuado de las TIC,

habilidades para la coordinación y la buena relación con los compañeros, una gestión y regulación de las emociones propias y de otros, así como la capacidad para afrontar conflictos u otros problemas. Estas competencias son aplicables a la modalidad de teletrabajo y ayudan al desempeño de este.

Por su parte, Ramos y colaboradores (2020) establecen que las competencias personales de extroversión, automotivación, autonomía y organización permiten de forma general una mejor adaptación y desarrollo del teletrabajo, además de disminuir síntomas de salud mental como nerviosismo o mal temperamento. Siguiendo con estos autores, concluyen que son la capacidad de automotivación y de organización las competencias más relacionadas con el éxito en el teletrabajo a nivel general. También definen que la ausencia de estas características implica una menor satisfacción laboral y rendimiento (Ramos et al., 2020). La capacidad de autonomía, así como de organización, se asocia también a un mejor desempeño en el teletrabajo y una mayor productividad (Bosua et al., 2013).

Siguiendo con estas competencias, Solís (2017) indica que la autonomía, el apoyo organizacional y la confianza son elementos relacionados con la producción de más resultados positivos en los teletrabajadores. Nakrošienė y otros autores (2019), también coinciden en la importancia de las habilidades para organizar el tiempo en el teletrabajo. Esta habilidad englobada dentro de la capacidad de autonomía se relaciona con niveles más altos de productividad y satisfacción, sobretodo en familias con hijos jóvenes.

Para finalizar, Tavares establece que el éxito en el teletrabajo puede estar relacionado a ciertas características individuales:

- Automotivación

- Alto nivel de conocimiento en la labor
- Independencia y confianza
- Confortable ante la soledad
- Habilidades para la organización del tiempo
- Concentración
- Buenas capacidades comunicativas
- Integridad en el trabajo

Factores de riesgo psicológico

Los niveles de ansiedad y estrés se están viendo incrementados dada la situación de confinamiento y aislamiento. Es por ello por lo que desde el ámbito laboral se recomienda establecer mecanismos de comunicación entre empleados y otras personas implicadas con tal de mantener una cercanía personal, además de desarrollar estrategias para el bienestar físico y mental (Deloitte, 2020 cit. en Madero et al., 2020).

La relación del teletrabajo con el estrés y la presión psicológica ha sido estudiada desde muchas perspectivas. Por un lado, el teletrabajo se ha visto asociado con un incremento de la carga de trabajo, una mayor ambigüedad de rol y un apoyo social reducido; pero por el contrario, también se ha argumentado que reduce las demandas psicológicas, los estresores ambientales y mejora la autonomía del empleado (Bentley et al., 2016).

Algunos síntomas frecuentes relacionados con la salud mental y el teletrabajo son pérdidas de sueño y una sensación de dificultad para tomar buenas decisiones (Ramos et al., 2020). Los beneficios asociados al teletrabajo disminuyen esta sintomatología psicológica relacionada (Ramos et al., 2020).

El presentismo laboral está vinculado a acudir al trabajo cuando se está enfermo o indispuerto. En este sentido, el teletrabajo es un sistema en el que este problema se encuentra muy presente y puede afectar a la salud de los empleados y su recuperación, así como a la calidad del trabajo (Tavares, 2017).

El estudio de Montero y colaboradores (2020) señala que la ansiedad alrededor del COVID-19 es el mayor desafío de las personas durante estos meses de teletrabajo, seguido del aislamiento social que genera la situación. El estudio de Madero y colaboradores (2020), también corrobora el hecho de que la preocupación por el coronavirus y sus consecuencias son la mayor causa de ansiedad entre los trabajadores.

En cuanto a los posibles beneficios psicológicos, algunos autores señalan que el teletrabajo en condiciones normales reduce el estrés laboral al no tener una supervisión inmediata y además permite la asimilación de un ritmo de trabajo para cada empleado sin tantas distracciones (Klopotek, 2017 cit. en Contreras et al., 2020). Desde el punto de vista del teletrabajo previo a la pandemia, Tesei (2020) destaca como ventaja una mayor satisfacción y un menor estrés en trabajador, ya que su horario es más flexible.

Factores de riesgo social

Existen numerosos factores de riesgo social asociados al teletrabajo que han sido estudiados en la literatura.

El aislamiento profesional es uno de los principales problemas sociales en el teletrabajo. Este se define como la falta de conexión con las redes críticas de influencia y contacto social, ya sea de compañeros o autoridades de la empresa (Tesei, 2020). Los estudios afirman también que los teletrabajadores sienten un menor apoyo emocional y perciben menos oportunidades de ascenso (Tesei, 2020). Además, se debe tener en

cuenta el peso de los canales de comunicación informales que tanta importancia tienen para sentirse en contacto y de los cuales los teletrabajadores no disponen (Tesei, 2020). La falta de comunicación informal también afecta a la identificación de los teletrabajadores con su organización, metas y valores establecidos (Nakrošienė et al., 2019).

Esta falta de contacto social ya mencionada puede provocar dificultades para el manejo de las relaciones interpersonales y en cuanto a la capacidad de coordinación en los teletrabajadores, además de reducir su satisfacción laboral y aumentar su percepción de aislamiento (Bentley et al., 2016). La pérdida del aspecto social del trabajo implica también que los empleados tienen más dificultades para compartir información y aprender conjuntamente (Contreras et al., 2020).

Por otro lado, los teletrabajadores indican una mayor dificultad para estar informados acerca de las metas y valores de la empresa. En alusión a esto, también se perciben como menos visibles y por tanto muestran preocupación respecto a sus oportunidades de promoción en la organización. (Nakrošienė et al., 2019). No obstante, los estudios que recogen estas afirmaciones han sido escasos, poco consistentes y en algunos casos contradictorios (Nakrošienė et al., 2019).

Los problemas de interacción social surgen también del hecho de no disponer de mentores en la modalidad a distancia, o como mínimo que su instauración tenga muchas más dificultades, mermando la retroalimentación que estos proporcionan y la capacidad de establecer intercambios formales e informales para conocer las estructuras y grupos de la empresa (Tesei, 2020).

Siguiendo con los riesgos sociales asociados al trabajo a distancia, los teletrabajadores sienten una mayor injusticia dentro de la empresa al no poder expresar

sus preocupaciones o preguntas, mientras que los directivos tienen dificultades para informar a sus empleados (Tatcher & Bagger, 2011 cit. en Tesei, 2020). La información contextual es también muy importante a la hora de trabajar, ya que permite obtener detalles acerca de las situaciones o personalidades presentes en la labor y adaptarse a ello (Tesei, 2020).

El apoyo organizacional percibido se define como el grado en el que los empleados creen que sus contribuciones son valoradas y hay una preocupación por su bienestar. (Eisenber et al., 1997 cit. en Bentley et al., 2016). Dicho esto, los teletrabajadores cuentan también con un menor apoyo organizacional a nivel general, así como por parte de compañeros y supervisores (Nakrošienė et al., 2019). El apoyo organizacional deberá ser proporcional a la cantidad de teletrabajo individual que el empleado necesita con tal de evitar problemas asociados al estrés, el aislamiento o dificultades de comunicación (Bentley et al., 2016).

Estos efectos psicológicos se suman al hecho de que los cambios repentinos sin preparación que se han afrontado en el ámbito laboral y en prácticamente cualquier esfera de la vida, son una fuente de estrés añadida a las condiciones laborales tan precarias que muchos trabajadores han tenido que sufrir durante esta pandemia (Peiró & Soler, 2020).

Bentley y colaboradores (2016) definen una asociación por la cual el apoyo organizacional y social al teletrabajador incrementa la satisfacción con el trabajo y reduce la presión psicológica. El apoyo organizacional, además, reduce la posible pérdida de bienestar y satisfacción debida a la poca interacción social (Bentley et al., 2016).

Por otra parte, Bosua y otros autores (2013) reflejaron en su análisis que los trabajadores percibían las interacciones informales en el entorno de oficina como algo útil, pero que a menudo suponían una distracción y disminución de la productividad. El entorno laboral también se percibe como más relajado, con una jornada más flexible y una mayor disponibilidad de recursos que mejoran la coordinación de actividades con compañeros y jefes (Ramos et al., 2020).

Uno de los mayores retos que supone el teletrabajo es el de lidiar con los problemas derivados de la comunicación. Las personas que trabajan a distancia destacan aspectos negativos como una falta de comunicación entre colaboradores y la sensación de trabajar solo (Bloom et al., 2015 cit. en Delfini et al., 2020) En este sentido, Santillán (2020) señala como desventajas del teletrabajo la sensación de aislamiento, y en consecuencia una menor socialización y participación en los eventos socializadores de la empresa. Santillán (2020) indica también que, durante la pandemia y el auge del teletrabajo, las relaciones interpersonales serán mayormente distales y superficiales, afectando también al ámbito laboral. Otro aspecto importante que afecta al trabajador es una posible sensación de alienación y la ausencia de contacto directo con los compañeros (Tesei, 2020).

Los hallazgos de Nakrošienė y otros autores (2019) demuestran que un sistema de comunicación eficaz entre compañeros de trabajo aumenta la productividad, lo cual puede verse como un argumento contrario al aislamiento social de los teletrabajadores. Por último, otra de las consecuencias del teletrabajo es que el empleado se sienta poco identificado con su empresa, y que por tanto, disminuya el nivel medio de sentido de pertenencia (Santillán, 2020).

Conclusiones

El teletrabajo se ha convertido en la alternativa por excelencia al trabajo convencional durante estos últimos tiempos. Sus ventajas permiten mantener el nivel productivo reduciendo en gran medida los riesgos de contagio.

La organización del teletrabajo se fundamenta en adaptar tanto horarios como plazos de entrega y cantidad de trabajo a las capacidades del trabajador, de forma que el trabajo desde casa se convierta en una opción flexible y con un horario fijado, de manera que no interfiera con las labores domésticas y la vida privada.

Las condiciones de teletrabajo no han sido las más adecuadas a nivel general en nuestro país estos últimos meses. Esto pone de manifiesto la necesidad de elaborar planes de contingencia para situaciones similares a esta y, sobre todo, la falta de preparación previa acerca del teletrabajo en muchas de las organizaciones. Estas condiciones deben tener en cuenta las necesidades de las personas que trabajan a distancia, ya sea proporcionando material adecuado, haciendo una inspección de su lugar de trabajo, garantizando horarios fijos o reduciendo en lo posible las interferencias entre trabajo y familia. En este sentido, el solapamiento entre trabajo y tareas del hogar o familiares afecta mucho más a las mujeres en consonancia con los roles de género establecidos en la sociedad.

Para su práctica es necesario un soporte tecnológico adecuado, así como el desarrollo de las competencias digitales de los empleados. Por otra parte, el uso de las TIC permite establecer una comunicación fluida y a distintos niveles, lo que además favorece una estructura más horizontal en la toma de decisiones y manejo de la información de la empresa.

La productividad se verá favorecida por estructuras más horizontales de trabajo,

con una toma de decisiones democrática, el acceso a la información de forma instantánea, una adecuada organización temporal y de los plazos de entrega y contando con las herramientas y materiales de trabajo adecuados.

Siguiendo con el liderazgo, se ha comprobado que el teletrabajo se beneficia de líderes más democráticos en la toma de decisiones y manejo de la información, capaces de delegar tareas y con un rol más centrado en la coordinación y en crear un entorno de confianza. Por lo tanto, la interacción regular con los equipos de trabajo y el apoyo que pueda transmitir el líder tomará un papel fundamental, así como su manejo con las TIC.

En cuanto a las competencias personales tanto la automotivación, la capacidad de organización y la gestión del tiempo se relacionan con una mejoría en la productividad. También hay que destacar la autorregulación de las emociones y las relaciones sociales como factor protector ante el estrés y problemas derivados.

El estrés también es un factor de riesgo psicológico muy presente en el trabajo a distancia. En este caso, la situación de pandemia es uno de los mayores estresores para los trabajadores que afecta de forma significativa a la salud mental de estos. La información sanitaria que se pueda transmitir desde el departamento de recursos humanos, así como los entrenamientos en higiene o el material sanitario proporcionado a los trabajadores ayudará a reducir el estrés causado por el miedo al COVID-19.

El aislamiento social es uno de los mayores problemas del teletrabajo. Desde las organizaciones es posible establecer sistemas de comunicación tanto formales como informales para los empleados, así como dotar de apoyo desde la organización a los teletrabajadores. Debido a la naturaleza del teletrabajo, es importante trabajar las competencias interpersonales y tratar de demostrar la importancia que estos trabajadores tienen para la empresa. Por último, hay que resaltar los múltiples beneficios que tiene

un sistema de comunicación digital adecuado entre los trabajadores, que van desde una mejoría en el rendimiento, hasta la prevención del aislamiento social entre los empleados.

Bibliografía

- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(9), 1–18.
<https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, *52*, 207–215.
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Berenguer, R., & Pineda-Nebot, C. (2020). El teletrabajo y la conciliación: dos políticas públicas diferentes. *GIGAPP Estudios Working Papers*, *7*(182-189), 593-608.
- Bhumika. (2020). Challenges for work–life balance during COVID-19 induced nationwide lockdown: exploring gender difference in emotional exhaustion in the Indian setting. *Gender in Management*, *35*(7), 705–718.
<https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0163>
- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2013). Telework, productivity and wellbeing. *Telecommunications Journal of Australia*, *63*(1), 1–12.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France.

European Journal of Information Systems, 00(00), 1–20.

<https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11(December), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

Delfini, M. F., Drolas, M. A., Montes Cato, J. S., & Spinosa, L. A. A. (2020). Lidiando con el Trabajo. Impacto del COVID-19 sobre el trabajo productivo y reproductivo. *Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (Caicyt-Conicet)*, 21(35), 67–82.

Idárraga Areiza, A. M., Ramírez Londoño, C., & González Mesa, A. (2020). El teletrabajo desde la perspectiva de la salud laboral. *Poliantea*, 15(26).

<https://doi.org/10.15765/poliantea.v15i26.1508>

INE (2020a). “El teletrabajo en España y la UE antes de la Covid-19”, Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística, 02/2020. Consulta online 23 de marzo de 2021:

https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952649680&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE

Madero Gómez, S., Ortiz Mendoza, O. E., Ramírez, J., & Olivas-Luján, M. R. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic’s effects on remote work. *Management Research*, 18(4), 401–420. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1065>.

- Montero Ulate, B., Vasconcelos Vásquez, K. L. y Arias Murillo, G. (2020). Teletrabajo: fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud*, 10 (2), 109-125.
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- OIT. (2020). Observatorio de la OIT – segunda edición: El COVID-19 y el mundo del trabajo Estimaciones actualizadas y análisis. OIT. <https://www.oitcinterfor.org/node/7769> Fecha de acceso: 15 de abril de 2021
- Peiró, J. M., & Soler, A. (2020). El impulso al teletrabajo durante el covid-19 y los retos que plantea. *IvieLAB*, 1–10.
- Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, A., Luis Carnicer, M., & Vela Jiménez, M. (2004). La adopción del teletrabajo y las tecnologías de la información: estudio de relaciones y efectos organizativos. *Revista de Economía y Empresa*, 22(52), 11–28.
- Ramos, V., Ramos-Galarza, C., & Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 54(3), 1–29. <https://doi.org/10.30849/ripijp.v54i3.1450>
- Santillán Marroquín, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica*, 9(2). <https://doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>
- Solís, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 21–34. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-002>

- Sulaiman, M. A. B. A., Ahmed, M. N., & Shabbir, M. S. (2020). Covid-19 challenges and human resource management in organized retail operations. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 25(Extra12), 81–92. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4280092>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Tesei, C. (2020). La implantación del teletrabajo en la Unión Europea: análisis antes y después de la pandemia de la covid-19. 1-51.