

---

## Luces y sombras del teletrabajo

Santiago Gascón

---

La pandemia COVID-19 supuso la generalización de formas de trabajo que habían nacido para reducir costes y tiempo y para ayudar a conciliar vida laboral y familiar y que supusieron el uso acelerado de tecnologías desconocidas para la mayoría de los trabajadores.

Durante la crisis sanitaria, el teletrabajo fue la solución más utilizada para no paralizar la producción o los servicios, manteniendo normas de seguridad frente al virus y mostrando grandes ventajas. Sin embargo, debido a su instauración sin una adecuada planificación, a la facilidad con la que pueden desaparecer los límites de tiempo de trabajo y vida personal, o a la falta de formación, se señala al teletrabajo como un facilitador de algunos riesgos psicosociales.

Profesionales de distintos sectores se vieron obligados a enfrentarse a una situación en la que debían tomar decisiones rápidas para llevar a cabo tareas imprescindibles. El teletrabajo se introdujo en sectores donde hubiera sido impensable: sanidad, educación, comunicación..., cuyos profesionales dieron lo mejor de sí mismos, superando los retos con apoyo de las Tecnologías de La Información y la Comunicación (TIC).

Está demostrado que la posibilidad de trabajar desde el hogar favorece la autonomía y la flexibilidad, puede disminuir el impacto negativo de la sobrecarga, permitiendo mayor control en la distribución temporal de las tareas. Sin embargo, realizado

a alta intensidad, puede generar conflicto en la relación trabajo-familia y debilitar el apoyo social al favorecer el aislamiento, la desconexión con jefes y compañeros, y la falta de feedback y de recompensas intrínsecas.

El hecho de que durante la pandemia el teletrabajo fuera una modalidad no elegida y de que ocupara la totalidad del horario laboral, ha generado estudios que muestran cómo puede acelerar el proceso de agotamiento. La posibilidad de elegir teletrabajar como opción se relaciona con variables de salud y disminuye el absentismo, aunque se cuestiona si realmente lo reduce o si los empleados no informan de su enfermedad porque pueden atender su trabajo desde casa.

Las mujeres eligen más frecuentemente esta modalidad y se ven más afectadas negativamente al atender las cargas familiares y realizar tareas laborales en presencia de los hijos. Si bien esta flexibilización facilita el equilibrio entre vida personal-laboral, también desdibuja los límites temporales y espaciales, aumentando la probabilidad de conflicto entre estas áreas.

El trabajo a distancia va unido al uso de las TIC. Desde hace décadas han sido estudiados los riesgos provocados por el uso inadecuado de computadoras y escritorios como causantes de riesgos ergonómicos. El abuso de tele-reuniones, la ausencia de interrupciones para descansar, la sobre-exposición a

pantallas, aumentan, no solo el riesgo de síntomas musculoesqueléticos, sino también de sobrecarga mental y cansancio físico. En relación a estos requerimientos tecnológicos, muchos trabajadores informan que se han visto obligados a asumir gastos en computadoras, cámaras, o sillas ergonómicas. Unido a la angustia generada por el desconocimiento de programas y aplicaciones.

En diferentes investigaciones, la alta carga laboral, la baja retroalimentación y un escaso apoyo social, eran predictores de agotamiento emocional y de falta de realización personal. En entrevistas realizadas a profesionales de la salud informan que ha sido habitual escuchar a sus pacientes quejas como: “se me ha acabado mi batería por completo”, “siento la cabeza vacía”, o “no puedo concentrarme en una idea”. Síntomas cognitivos como incapacidad para procesar, mantener la atención, problemas de memoria, están siendo habituales en las consultas junto a síntomas emocionales, como ansiedad, estrés, culpa o insomnio.

Experiencias comunes descritas por quienes tele-trabajan son: la facilidad para romper los límites, trabajar más allá de los horarios y de las propias capacidades, abordar demasiadas demandas a un ritmo acelerado, con diferentes vías de entrada de datos (teléfono, videoconferencia, WhatsApp, correo electrónico, etc.), en ocasiones a través de varias pantallas y sin tiempo para procesar tales requerimientos. A ello debe añadirse que los empleados han afrontado esta situación sin formación y sin acuerdos claros.

Son necesarios estudios rigurosos de las consecuencias del teletrabajo sobre la salud, que tengan en cuenta la complejidad de variables mediadoras y moduladoras. Las futuras investigaciones deberían tratar de identificar qué comportamientos y qué recursos del teletrabajo pueden ser beneficiosos para afrontar las demandas y qué aspectos

contribuyen al desgaste. El número de días y horas semanales dedicadas al teletrabajo juega un papel crucial en la predicción de la satisfacción laboral y de la salud. Parece necesario dar la opción de combinar el trabajo de forma presencial y a distancia.

Una importante variable mediadora de bienestar es la autonomía percibida o el control sobre la tarea. Pero el trabajo desde casa tiende a difuminar los límites entre el mundo laboral y el personal. Por ello, las investigaciones coinciden en recomendar la instauración de estrategias de delimitación como: disponer de un espacio o establecer un horario, o combinar descansos, momentos para tareas domésticas y/o cuidado de los niños, etc. También se han mostrado como variables moduladoras: el hecho de que la organización ofrezca el teletrabajo como una opción, así como el grado de formalidad de los acuerdos y el apoyo percibido por parte de colegas y jefes. El apoyo social juega un importante papel mediador con el bienestar y, cuando es insuficiente, el impacto negativo del aislamiento, junto con el uso del teletrabajo, aumentan el estrés y reduce la satisfacción laboral.

En resumen, la modalidad de teletrabajo presenta ventajas para la organización y para el empleado, pero también riesgos para la salud que dependen de características relacionadas con el trabajo, con el contexto o con la tecnología. Algunas variables del teletrabajo pudieran acelerar el proceso de agotamiento, en el que juega un papel crucial la sobrecarga (demasiadas tareas en poco tiempo). Los síntomas de agotamiento suelen manifestarse cuando la persona, tras aplicar todas sus estrategias, cae “derrotada” por no disponer de suficientes capacidades para afrontarlo.

En los próximos años, es probable que asistamos a un crecimiento en la modalidad de teletrabajo a tiempo completo. Esto supone un desafío esperanzador, porque será más probable que padres y madres puedan atender mejor sus responsabilidades con sus hijos y que dispongan de mayor tiempo para ellos. Pero

también supone un mayor riesgo de invasión de los temas personales en la jornada laboral y viceversa.

Por ello, directivos, supervisores y empleados deben establecer y mantener acuerdos sobre los tiempos y sobre las expectativas para responder a la comunicación relacionada con el trabajo. Igualmente, los empleados deben informar a su familia sobre estos acuerdos para reducir el riesgo de interrupciones no laborales.

