

APOYO PSICOLÓGICO AL TELETRABAJO EN ORGANIZACIONES LABORALES

Psychological support for telework in labor organizations

Arturo Solf Zárate*

Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Lima, Perú

<https://orcid.org/0000-0003-3238-3504>

Fecha de recepción: 18 de noviembre de 2022

Fecha de aceptación: 27 de febrero de 2023

Fecha de publicación: 15 de marzo de 2023

Resumen

Actualmente como consecuencia de la pandemia covid-19 ha adquirido relevancia realizar labores desde un ambiente diferente al local de las organizaciones, utilizando como principal recurso las tecnologías de la información y comunicación (TIC), modalidad de trabajo conocida como Teletrabajo. El presente documento se orienta a divulgar las principales contribuciones que pueden realizar los psicólogos en favor del desempeño y bienestar del personal involucrado. Previamente se presenta un marco teórico basado en una indagación de la bibliografía respectiva.

Palabras claves: Teletrabajo y psicología, roles del psicólogo, tecnología y psicología.

Abstract

Currently, as a consequence of the covid-19 pandemic, it has become relevant to carry out work from a different environment than the local organization, using information and communication technologies (ICT) as the main resource, a work modality known as Telework. This document is aimed at disseminating the main contributions that psychologists can make in favor of the performance and well-being of the personnel involved. Previously, a theoretical framework based on an investigation of the respective bibliography is presented.

Keywords: Telework and psychology, roles of the psychologist, technology and psychology.



Este es un artículo Open Access publicado bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 International. (CC-BY 4.0)

* Psicólogo. arturo.solf@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones laborales, por la pandemia del Covid-19 se han visto obligadas a realizar sus labores desde un ambiente distinto al local de la organización, utilizando como principal medio las tecnologías de información y comunicaciones [TIC]. Esta modalidad de trabajo ha recibido diferentes nombres, tales como: Teletrabajo, Teleconmutación, Trabajo Remoto, Virtual, Digital, Distribuido. En el presente documento utilizaremos la denominación Teletrabajo.

El Teletrabajo es investigado desde los años 70 por diferentes disciplinas al presentar diversas facetas, pero dicha indagación actualmente se ha intensificado por la pandemia. Este documento, tiene como principal objetivo considerar las posibles intervenciones que pueden realizar los psicólogos para apoyar labores de Teletrabajo.

A continuación, primero se presenta definiciones básicas, luego se incluye un marco teórico basado principalmente en investigaciones empíricas realizadas en diferentes países. Continúa con la mención de intervenciones psicológicas orientadas a propiciar un eficiente y efectivo Teletrabajo en favor de la organización y el personal. Finalmente se incluyen algunos comentarios.

DEFINICIONES BÁSICAS

Teletrabajo: Los empleados realizan sus funciones laborales en un ambiente diferente al local organizacional, utilizando como principal recurso las TIC. Se podría decir que realizan una especie de mudanza de su oficina a otro ambiente físico; generalmente se traslada al contexto familiar (Suh & Lee, 2017).

Trabajo virtual o remoto: El empleado puede realizar su trabajo desde espacios diversos tales como: cafetería, biblioteca, aeropuerto, club campestre, etc. Utiliza también como recurso principal las TIC (Shirmohammadi et al., 2022).

Trabajo híbrido: Los trabajadores ejecutan sus labores alternando modalidades presenciales y

Teletrabajo, según la coordinación con su supervisión o normatividad existente en la organización (Afferbach, 2020).

Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC): Es el conjunto de herramientas y programas que permiten obtener, integrar, almacenar, y transmitir información, utilizando recursos tecnológicos. Así tenemos: Computadora, tableta, smartphone, laptop, teléfono, internet, sistemas operativos, apps, plataformas web, e-mail, redes sociales, etc. (Chen et al., 2015).

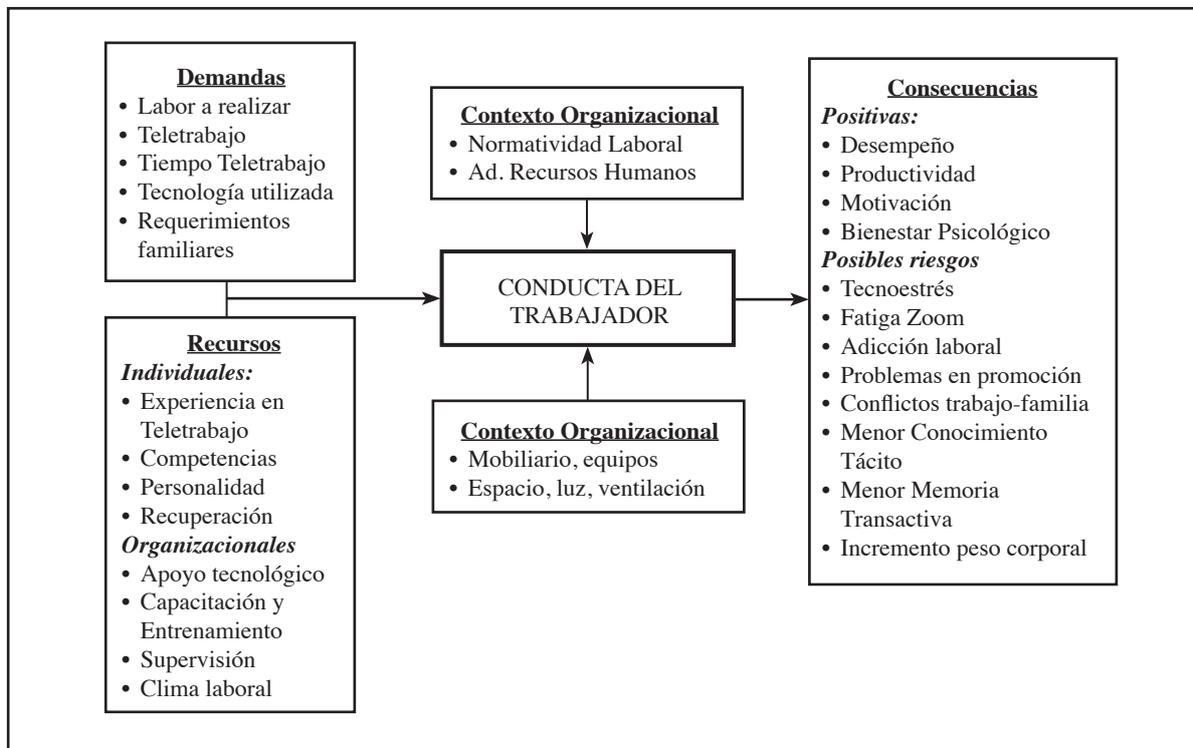
MARCO TEÓRICO

Para la presentación de las principales variables que influyen en la conducta del trabajador y sus consecuencias, se ha elaborado el modelo “*Causas y consecuencias de la conducta del teletrabajador*” [CCCT] (Fig.1). Las variables han sido seleccionadas luego de una revisión bibliográfica sobre el tema.

El modelo CCCT tiene como base una parte del modelo de *Demandas y Recursos laborales* [MDR] elaborado por Demerouti et al. (2001), según el cual existen dos grandes dimensiones: *Demandas* y *Recursos*. Cada trabajador está expuesto a Demandas o exigencias según la labor que realiza, y a la vez puede disponer de ayudas o Recursos -personales y organizacionales- que facilitarían su desempeño. El balance o equilibrio entre ambas dimensiones determinará la calidad de las consecuencias para la organización y al trabajador. Además de las *Demandas* y *Recursos* del modelo MDR, se consideró algunos aspectos del *Contexto Organizacional*, así como lo pertinente a condiciones *Ergonómicas*. Finalmente se identificaron las principales *Consecuencias* de la conducta del teletrabajador, tanto positivas como posibles riesgos. A continuación, se explicita cada una de las variables consideradas.

Figura 1

Causas y Consecuencias de la Conducta del Teletrabajador (CCC/)

**DEMANDAS**

- **Características de la labor**

Las exigencias de las labores son diferentes de acuerdo a lo diseñado por la organización, que pueden ir desde muy rutinarias a más variadas, de simples a más complejas. Una dimensión importante para el Teletrabajo es el grado de interdependencia de las labores; en el caso que no se requiera mayor coordinación con otras personas -clientes, supervisores, colegas- el trabajador dispondrá de mayor autonomía para realizar sus funciones.

- **Características del teletrabajo**

El trabajar desde esta modalidad presenta aspectos propios: no tener una relación presencial con sus colegas y supervisor, requiere cierta autonomía en el manejo del tiempo y la programación de sus actividades, comunicar con precisión y a tiempo sus avances o resultados de su trabajo, recibir con menos frecuencia la retroinformación sobre sus

aportes, perder alguna información organizacional que puede ser útil para su desarrollo profesional o laboral, poder distribuir su tiempo entre el trabajo y otras facetas de su vida.

- **Extensión del teletrabajo**

Puede significar diferentes retos en función del tiempo dedicado a labores de teletrabajo; puede ir desde algunas horas, días, hasta una dedicación exclusiva a la modalidad de Teletrabajo.

- **Tipo de tecnología a utilizar**

Los programas o herramientas que emplea cada organización a través de sus servidores para el desarrollo de la labor del trabajador. Nivel de complejidad y cuan amigable al usuario son las TIC utilizadas.

- **Requerimientos familiares**

Se espera exigencias diferentes según la conformación familiar; el ser soltero o tener muchos hijos, por ejemplo, implican enfrentar

diferentes retos. El desempeño también puede variar según dichas diferencias, así tenemos que en el periodo de confinamiento por el covid-19, empleados con hijos en casa laboraron más horas y mostraron menos productividad que aquellos sin hijos (Gibbs et al., 2021).

RECURSOS

Individuales

- **Experiencia en Teletrabajo**

En qué medida el trabajador ha realizado la modalidad de Teletrabajo en algunas oportunidades. De ser por primera vez, se necesitará más apoyo para lograr la adaptación necesaria.

- **Competencias**

Será de utilidad que el trabajador posea determinadas competencias que facilite el Teletrabajo, destacando las siguientes:

- *Administración del tiempo:* El teletrabajador es capaz de planificar sus objetivos y tareas a realizar teniendo en consideración su tiempo disponible, de manera que logre sus objetivos de la manera más eficaz y eficiente en el menor tiempo (Solf, 2017).

- *Autoliderazgo:* Se puede afirmar que el trabajador es en cierta medida “su propio jefe”. Planifica, ejecuta acciones, evalúa, y realiza correcciones de su desempeño (Goldsby et al., 2021; Sjöblom et al., 2022).

- Poseer conocimientos, habilidades y actitudes favorables para el uso de las TIC.

- **Personalidad**

Introversión o extraversion: Los teletrabajadores introvertidos les afectará menos la disminución de las relaciones presenciales con sus compañeros de trabajo, siendo lo contrario con aquellos más sociables.

Apertura a la experiencia: Es una de las

grandes dimensiones de la personalidad (Big Five; Caprara et al., 1995). Las personas con un nivel alto de Apertura a la experiencia son capaces de adaptarse con facilidad a situaciones adversas o cambios. De presentar un bajo nivel, normalmente se les describe como personas “rígidas”. Según la investigación de Colquitt et al. (2002) esta dimensión de personalidad facilita la comunicación mediada por computador. También es muy importante para el trabajo de modalidad híbrida (Afflerbach, 2020).

Preferencia segmentación/integración de roles:

Se ha observado que las personas difieren en el grado de interés para mantener separados la realización de determinados roles. En el caso del trabajo y familia, algunas personas prefieren mantener separados ambos contextos (segmentación), pero hay otros que se sienten más cómodos estableciendo nexos continuos entre trabajo y familia (integración) y mejor si lo realizan en el mismo ambiente (Allen et al., 2021; Kreiner, 2006).

Autoeficacia: Grado de confianza que posee la persona para realizar su labor, una alta autoeficacia implica que estará muy segura para realizar bien sus tareas. Se ha observado una relación positiva entre Autoeficacia del teletrabajador y determinadas conductas y emociones favorables para el desempeño (Cifre & Salanova, 2012).

- **Experiencias de recuperación**

Los psicólogos han investigado las experiencias o vivencias del trabajador al recuperar la energía física y mental utilizada en la realización de sus labores (Sonntag et al., 2022). Lo investigado hasta ahora está más vinculado a la modalidad laboral presencial. Se ha identificado como experiencias recuperativas: relajamiento, distanciamiento psicológico del trabajo, búsqueda de retos, y control sobre el tiempo libre. Newman et al. (2014) agrega otras dos experiencias: vivencia significativa; y sentir conexión con los demás. El cómo lograr dichas experiencias dependerá de las diferencias de las personas involucradas; por ejemplo, uno puede sentirse relajado escuchando música, otro lo logra practicando yoga, y un

tercero al utilizar mindfulness. El cuestionario adaptado por Sanz-Vergel et al. (2010) está orientado a medir esta dimensión.

Al considerar el Teletrabajo será de utilidad indagar cuáles son las conductas que generalmente favorecen las experiencias de recuperación del Teletrabajador; es un área nueva que requiere investigar al respecto (Sonnentg et al., 2022).

Organizacionales

- **Apoyo tecnológico**
El teletrabajador recibe una ayuda adecuada e inmediata para superar los problemas técnicos que surjan en la realización de sus tareas.
- **Capacitación y entrenamiento**
La organización proporciona la debida capacitación y entrenamiento al teletrabajador sobre aspectos de informática y comunicación, lo cual es esencial para la ejecución de sus tareas. Igualmente es necesario otorgar capacitación a los supervisores para cumplir sus roles en la modalidad Teletrabajo.
- **Supervisión eficiente**
Los supervisores están frente a nuevos retos con el Teletrabajo. Debe poseer conocimiento sobre las ventajas y posibles riesgos del Teletrabajo. Se espera que contribuyan a la identificación y compromiso del teletrabajador sin tener una continua relación presencial con el personal. Realizar mayormente una Administración del desempeño por objetivos. Comunicar eficientemente las metas, objetivos, responsabilidades y los plazos respectivos. Efectuar evaluaciones de desempeño justas, y propiciar el desarrollo del teletrabajador. Otorgar apoyo a su personal frente a las exigencias laborales o personales que aquellos puedan enfrentar.
- **Clima laboral positivo**
De existir un ambiente laboral positivo en el área de pertenencia del teletrabajador, facilitará las comunicaciones entre el personal. Un clima laboral favorable serviría como una especie de “respaldo psicológico”, además el apoyo de los

colegas a los teletrabajadores contribuye para su compromiso e identificación con la organización (Beauregard et al., 2019).

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

- **Normatividad laboral**
Incluye las políticas, disposiciones, reglamentos, y procedimientos existentes en la organización. Entre ellos se ubicará los vinculados a las modalidades de trabajo aceptadas para el centro laboral, siendo una de ellas el Teletrabajo.
- **Administración de los Recursos Humanos**
Además de la capacitación y entrenamiento del personal y supervisores, mencionado anteriormente, también es necesario destacar los procesos de Evaluación de Desempeño, los que en el caso del Teletrabajo presentan peculiaridades por la menor oportunidad del supervisor para observar de manera directa la conducta del trabajador. Otra faceta son los procesos vinculados al desarrollo de personal y promoción a cargos de mayor jerarquía en la organización, así como la gestión de sueldos y salarios (Colquitt, 2017).

CONDICIONES ERGONÓMICAS

Está relacionado con el mobiliario utilizado, el espacio físico, calidad de la luz, ventilación, ruido, etc. De no disponer del mobiliario adecuado y la ubicación correcta de los equipos, se puede fomentar problemas de salud, siendo lo más frecuentes los desórdenes musculoesqueléticos, que compromete a músculos, articulaciones, cartílagos, y discos espinales, ocasionado tendinitis, ciática, dolores corporales, hernias, etc. (Tomas et al. 2021; Harrington & Walker, 2004). Los programas de entrenamiento a los trabajadores sobre los aspectos ergonómicos vinculados al trabajo han mostrado ser útiles para disminuir o eliminar dichos problemas (Ellison, 2012).

CONSECUENCIAS

Positivas

De presentarse congruencias entre Demandas-

Recursos, así como condiciones favorables en el contexto organizacional y las ergonómicas, se espera resultados positivos a niveles de: desempeño, productividad, bienestar psicológico, motivación y satisfacción laboral (Duan et al., 2020; Allen et al., 2015; Beckel & Fisher, 2022). Además, el Teletrabajo permite ahorrar tiempo al no necesitar desplazarse físicamente al trabajo, cumplir otros roles además de sus labores como es el caso de la crianza de hijos, menos necesidad de cambio frecuente de vestimenta, un margen de autonomía para planificar y ejecutar su trabajo, ingerir alimentos elaborados en casa, etc.

Posibles riesgos

De acuerdo a la presencia de incongruencias entre las variables señaladas en el modelo CCCT, o la intensidad o calidad en determinadas dimensiones se podría originar los siguientes aspectos negativos:

- **Tecnoestrés**

Es la presencia de estrés en el trabajador al utilizar las TIC, cuyos síntomas generalmente son de ansiedad, tensión psicológica, pobre concentración, irritabilidad, insomnio (Rodríguez, 2021). Se puede originar por características de la tecnología -p.ej., complejidad de los sistemas, no facilita contactar a colegas, cambios frecuentes de tecnología; características del trabajo -p.ej., poca autonomía, mucha interdependencia, una alta carga laboral, ambigüedad de rol. También puede contribuir para el estrés el tiempo dedicado al teletrabajo; alguna investigación ha encontrado que los teletrabajadores con menor tiempo en esta modalidad presentaban más efectos negativos que aquellos con más tiempo (Suh & Lee, 2017).

- **Fatiga Zoom**

Es la presencia de agotamiento y falta de energía que experimentan las personas como consecuencia de participar en reuniones virtuales, especialmente por videoconferencia. Shockley et al. (2021) encontraron que las mujeres trabajadoras y aquellos con poco tiempo en la organización, mostraron más fatiga al tener activada la cámara. La investigación de Ratan et al. (2022) demostró que una causa de fatiga era la insatisfacción de los participantes sobre su apariencia facial al observarla en la pantalla. Bailenson (2021)

concluye que la Fatiga Zoom se presenta por las siguientes causas:

- El laborar con tecnologías virtuales exige una concentración visual muy alta, al focalizar solo los estímulos que presenta las pantallas. En la comunicación presencial normalmente se despliegan una variedad de estímulos.
- La presentación en la pantalla de la imagen de cada interlocutor, como una especie de espejo, les puede incomodar al no ser algo natural en la comunicación presencial.
- Poca movilidad física que normalmente requiere la comunicación en base a plataformas virtuales. La actividad presencial hace factible un rango mayor de actividad física.
- Mayor exigencia a nivel cognitivo al disminuir claves no verbales de comunicación -p.ej., un pequeño gesto, movimiento de manos, tono de voz- lo cual demanda que las personas realicen más esfuerzo mental para interpretar las comunicaciones recibidas y controlar sus expresiones de manera que no se originen malos entendidos.

Fosslien & Duffy (2020) sugieren algunas actividades con la finalidad de evitar o disminuir la Fatiga Zoom:

- Evitar la multitarea: el realizar diversas actividades a la vez disminuye la productividad personal. Cerrar pestañas u otros programas, apagar celular y concentrarse en la comunicación central.
- Recurrir a descansos: en el punto anterior se enfatizaba la concentración en la comunicación, pero a la vez será útil realizar esporádicamente descansos que permitan relajar la mirada sin necesidad de dedicarse a otra actividad
- Incluir facilitador en equipos grandes: quien puede realizar una pregunta inicial y establecer un orden de participación para que ciertas personas tengan tiempo para una reflexión

previa -introvertidos, por ejemplo.

- Considerar participación opcional: ciertos objetivos y temática pueden permitir que la incorporación al diálogo sea voluntaria
- Coordine sus intervenciones: en la posibilidad de tener que realizar muchas comunicaciones en videoconferencia de manera continua, solicitar que algunas de ellas se realicen por teléfono o chats, de manera que disponga de tiempo para disminuir la fatiga.

- **Adicción al trabajo (Workaholic)**

Se identifica la existencia de adicción al trabajo cuando el personal realiza un trabajo excesivo y de manera compulsiva; le es difícil desligarse de su trabajo dedicando muchas horas a este (Popescu, 2015). Para la organización puede resultar la adicción al trabajo muy útil y productivo, pero las consecuencias psicológicas para el personal involucrado son generalmente negativas: posterga otras facetas de su vida, continuamente está pensando en el trabajo, duda si realizó bien sus tareas, experimenta ansiedad, etc.; difícilmente puede vivenciar felicidad u orgullo sobre su labor. Boada-Grau et al. (2013) presentan una escala para su medición.

En contextos de Teletrabajo la adicción al trabajo se puede incrementar, especialmente en aquellos que ya poseen predisposición para dicha reacción. En el Teletrabajo se puede presentar circunstancias que pueden contribuir para dicha expresión: el trabajador no establece claros límites entre los roles trabajo-familia, no posee hábitos de recuperación, temor a perder su puesto, etc. También es posible su incremento por ciertos aspectos de diseño laboral u organizacional tales como: mucha carga laboral, el no recibir retroinformación inmediata sobre su desempeño, labores con pocos indicadores objetivos que faciliten la evaluación de logros, supervisión autoritaria (Spagnoli et al., 2020).

La adicción al trabajo presenta una relación positiva con niveles de conflicto trabajo-familia, esto es, a mayor adicción se tiende a presentar

mayor conflicto (Loscalzo, 2021; Molino et al., 2016).

Es necesario considerar la diferencia entre adicción al trabajo y el *engagement* laboral o motivación integral -afectiva, cognitiva, y conductual- (Salanova & Schaufeli, 2004). Dos trabajadores pueden mostrar mucha dedicación y esfuerzo para realizar sus labores, pero el adicto vivenciará afectos negativos -ansiedad, tensión- mientras que el caso de *engagement* experimentará emociones positivas -orgullo, satisfacción- y será capaz de centrarse plenamente en otras actividades al finalizar sus labores (Loscalzo, 2021).

- **Dificultades para la promoción laboral**

La alta extensión del Teletrabajo -mucho tiempo laborando en esta modalidad- puede afectar negativamente la promoción del teletrabajador a cargos de mayor jerarquía; también puede incidir de manera adversa en las mejoras salariales. Al respecto, la investigación de Golden y Eddeleston (2020) encontraron que la magnitud de la extensión del teletrabajo mantenía una relación negativa con promociones e incremento salarial. Pero este vínculo variaba al considerarse otras dimensiones contextuales: los teletrabajadores recibían igual trato que los no-teletrabajadores cuando aquellos realizaban aportes extras al trabajo y existía un reglamento muy claro sobre la manera de proceder con el Teletrabajo. Observaron que los teletrabajadores conseguían mayores incrementos salariales cuando además de sus aportes extras, lograban con más frecuencia relaciones presenciales con su supervisor.

- **Conflicto trabajo-familia**

La relación entre trabajo y familia ha sido objeto de mucha investigación. Actualmente se ha incrementado ésta como consecuencia de la pandemia. Si bien el Teletrabajo puede contribuir para conciliar los roles familiares y laborales, también puede originar conflictos (Shirmohammadi et al., 2022; Nakrošienė et al., 2019). Algunos de estos se mencionan a continuación:

- Modificación del clima psicológico familiar por la presencia del trabajador; por ejemplo, una ama de casa que estaba acostumbrada a planificar sus tareas domésticas de manera independiente, puede empezar a vivenciar un mayor control por la simple presencia de su cónyuge.
- Los familiares pueden interrumpir continuamente la labor del teletrabajador.
- El teletrabajador no dispone el espacio o mobiliario necesario.
- El teletrabajador tiene que realizar funciones familiares además de su trabajo, como es el cuidado de sus hijos en casa.
- Los límites difusos entre trabajo y familia podrían originar consecuencias no favorables como: dedicar más tiempo al trabajo en desmedro de la familia; no fomentar variedad de estímulos que a su vez puede contribuir para el aburrimiento; efectos en la autoestima del trabajador, como puede ser el caso de un gerente que no recibiría en su casa el mismo trato y deferencia que mostraba su personal hacia él.

Un enfoque útil para orientar acciones en favor de un balance trabajo-familia, es el concepto de *Transición de Límites de Rol [TLR]* (Asforth, 2000), que consiste en la vivencia del trabajador al pasar de un rol a otro; esto lo puede conseguir de diferentes maneras, por ejemplo: trasladarse físicamente de un lugar a otro, como es el caso del trabajador que se retira a su domicilio luego de concluir sus labores; conversar telefónicamente con una amistad a partir de cierta hora; leer un determinado libro; ir de compras, etc. En el ámbito trabajo-familia, es recomendable que el teletrabajador logre acuerdos explícitos con sus familiares cómo se realizaría la TLR y la necesidad de respetar dichos acuerdos- incluyendo tiempo, espacio, interrupciones. El disponer de un ambiente físico exclusivo para laborar sería de mucha ayuda, de no ser así, hasta un simple letrero móvil que indique “Trabajo” podría ayudar (Allen et al., 2021).

- **Menor acceso al conocimiento tácito**
Se han identificado dos tipos básicos de conocimiento: *explícito* y *tácito*. El explícito es aquel que se puede expresar de manera escrita o verbal y presenta una estructura lógica; se puede transmitir a los demás a través de un documento, texto, o conferencia; es el conocimiento que se imparte en los centros de instrucción y capacitación. El conocimiento tácito es el que no está escrito, que lo poseen las personas y le es difícil verbalizarlo de manera coherente; es capaz de realizar algo, pero tiene dificultad para indicar cómo lo hizo; se puede decir que es un conocimiento que está en el inconsciente; para exteriorizarlo se requiere que otros colaboren para ello en base a un diálogo sincero e iterativo. El conocimiento tácito que poseen los trabajadores sobre su labor y organización será difícil de recuperarlo a través del Teletrabajo (Lartey et al., 2022).
- **Menor Memoria Transactiva**
Especialmente para el trabajo de equipos virtuales es útil el Sistema de Memoria Transactiva [SMT], que se refiere al conocimiento que los miembros poseen sobre los posibles aportes de cada uno de ellos -experiencia, competencias, contactos, etc.- de utilidad para el desempeño grupal. Si el SMT está presente en todos los miembros del equipo, podrían éstos obtener un rápido apoyo o coordinación según las necesidades; además, puede contribuir con la creatividad del equipo (Chi-Cheng & Pin-Nan, 2017) y facilitar la adaptación colectiva a nuevos problemas y tareas (Lewis et al., 2005). El SMT podría ser de menor desarrollo por el uso exclusivo del Teletrabajo; la modalidad de trabajo presencial propicia el incremento del SMT al aprovechar la comunicación informal (Spraggon & Bodolica, 2017).
- **Incremento de peso corporal**
El Teletrabajo puede tener incidencia en el peso corporal del trabajador por diferentes motivos: poca actividad física al no tener que ir a su centro de trabajo, permanecer muchas horas en la misma posición al utilizar sus equipos, inercia o dificultades para ir a un gimnasio, acceso continuo de alimentos en casa, ingestión de alimentos como una reacción al estrés, etc. (Tomas et al., 2021).

INTERVENCIONES PSICOLÓGICAS

- **Evaluaciones psicológicas**

El psicólogo como parte de sus funciones puede efectuar evaluaciones psicológicas para identificar determinadas competencias y aspectos de personalidad necesarios para la realización eficiente de labores de Teletrabajo.

- **Capacitación laboral**

Diseñar y ejecutar programas de capacitación grupal orientados a trabajadores y supervisores sobre Teletrabajo, previo diagnóstico al respecto; por ejemplo, de identificarse bajos niveles de autoliderazgo, es factible implementar un programa de capacitación para superar dicha limitación (Ross, 2014).

- **Apoyo individualizado**

El psicólogo puede proporcionar servicios profesionales a los miembros de las organizaciones laborales. Su intervención puede ser una actividad de Coaching, de manera que facilite a las personas decidir acciones según sus valores y metas. Desde una aproximación de consultoría, permitiría al profesional proporcionar conocimiento e información especializado. Adoptando una perspectiva formativa puede diseñar acciones que permitan a las personas desarrollar determinados recursos personales tales como: administrar mejor su tiempo, desarrollar el autoliderazgo, mejorar su autoestima, manejo eficiente del estrés, ejecutar acciones de recuperación, empleo adecuado de transiciones de límite de rol, afrontar adecuadamente las demandas de cambio, incrementar flexibilidad conductual, desarrollar creatividad, manejo eficiente de conflictos, lograr ser un miembro eficaz de un equipo de trabajo, desempeñar roles de supervisión.

- **Efectuar diagnósticos psicolaborales**

El psicólogo puede contribuir con la ejecución de diagnósticos orientados a facilitar la implementación del Teletrabajo. Para ello sería necesario identificar las actitudes y competencias del personal en relación al Teletrabajo, así como ciertos aspectos de la cultura organizacional –p.ej., qué se valora en la organización: ¿estar presente

en el trabajo? ¿confianza? ¿logro de objetivos? ¿cooperación? ¿iniciativa? ¿autonomía? ¿trabajo en equipo?, etc.

Realizar evaluaciones de seguimiento sobre las respuestas psicosociales de los teletrabajadores. Para ello se tendría que indagar percepciones, motivación, y conductas de los trabajadores involucrados. De manera más específica se podría necesitar indagar aspectos como: ¿Cuánto apoyo reciben de su jefe u organización? ¿Qué beneficios o dificultades se han originado en el Teletrabajo? ¿Cuál es la relación trabajo-familia? ¿Cuán identificados están con la organización?

- **Investigación aplicada**

El psicólogo podría realizar investigaciones que permitan obtener resultados útiles. Encontrar respuestas a asuntos como: ¿Cuál es la mejor metodología para evaluar el desempeño del teletrabajador? ¿Qué características poseen los teletrabajadores que destacan más en la organización? ¿Cuáles son los trabajos que estimulan más la motivación intrínseca laboral? ¿En qué áreas laborales están los supervisores mejor valorados por el teletrabajador y por qué? ¿Cuáles son las mejores estrategias para integrar las modalidades presencial y Teletrabajo? ¿qué experiencias de un área específica pueden generalizarse a otros contextos de la organización? ¿cuáles son las características principales de la cultura organizacional?

COMENTARIOS FINALES

En la actualidad observamos o somos parte de grandes cambios en diferentes esferas de nuestra vida, y unos de las principales causas es la tecnología y específicamente la relacionada con las comunicaciones e información. Está influyendo en la manera de hacer el trabajo, que inclusive puede darse el caso que la organización no disponga de una oficina central; son organizaciones virtuales (Snow et al., 1999).

Los psicólogos pueden contribuir para las labores de Teletrabajo de manera que se logre beneficios en favor de las organizaciones laborales y el personal involucrado. Además, con el uso de la actual tecnología

el psicólogo está adquiriendo otra forma de otorgar sus servicios, así tenemos que las TIC están permitiendo realizar evaluaciones psicológicas, entrenamiento, educación a distancia, consejo psicológico, coaching, etc.

Para el apoyo psicológico a las labores de Teletrabajo es una tarea en la que todas las especialidades de la carrera de psicología pueden contribuir, resaltando algunas de ellas según las condiciones que se detecte, como puede ser la labor del clínico frente a la presencia de conductas adictivas o estrés.

Los profesionales que asesoran a las organizaciones deberían tomar conciencia que la modalidad del Teletrabajo que abarque diversos puestos y empleados, implica un cambio sistémico importante de la organización, al tener que modificar principalmente los procedimientos para la administración de los Recursos Humanos (Stone et al., 2015) y ciertas dimensiones de la cultura organizacional (Kossek et al., 2015). El presente trabajo ha intentado mostrar que el Teletrabajo no se limita solo a internet y equipos, está presente diversas dimensiones, lo cual exige que se adopte una perspectiva sistémica para lograr una contribución profesional útil.

Es necesario que los psicólogos otorguen la debida importancia a los continuos avances de la tecnología y sus efectos psicológicos a nivel individual, grupal, y organizacional, los que tendrán cada vez más impacto en la metodología de investigación científico y en el otorgamiento de servicios profesionales. Tendencias que se pueden observar en manuales como: *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (Landers, 2019); *The Wiley Blackwell Handbook of Psychology of the Internet at Work* (Hertel et al., 2017).

REFERENCIAS

- Afflerbach, T. (2020). *Hybrid virtual teams in shared services organizations: Practices to overcome the cooperation problem* [Equipos virtuales híbridos en organizaciones de servicios: Prácticas para superar el problema de la cooperación]. Springer
- Allen, T. D., Golden, T. D. & Sockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary management and work-nowork balance while working from home. *Applied Psychology: An International Review*, 70(1), 60-84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491. <https://doi.org/10.2307/259305>
- Bailenson, J. N. (2021). Noverbal overload: A theoretical argument for the causes of zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1), 1-6. <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. En R.N. Landers (Ed.). *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (pp. 511-543). Cambridge University Press
- Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 1-32. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Boada-Grau, J., Prizmic-Kuzmica, A. J., Serrano-Fernández, M. I., & Vigil-Colet, A. (2013). Estructura factorial, fiabilidad y validez de la escala de adicción al trabajo (WorkBAT): Versión española. *Anales de Psicología*, 20(3), 923-933. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16728244032>
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., & Borgogni, L. (1995). *BFQ. Cuestionario "Big Five"*. TEA.

- Chen, A. N., Dominguez, J. G., & Ligon, K. (2015). Information and Communication Technologies (ICT): Components, dimensions and its correlates. *Journal of International Technology and Information Management*, 24(4), 24-45.
- Chi-Cheng, H., & Pin-Nan, H. (2017). Inspiring Creativity in Teams: Perspectives of Transactive Memory Systems. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 11(6), 1-14. <https://doi.org/10.1017/prp.2017.6>
- Cifre, E., & Salanova, M. (2012). El poder de la autoeficacia en la mejora de la salud psicosocial de la persona teletrabajadora. *Persona*, 15, 71-98.
- Colquitt, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., LePine, J. A., & Sheppard, L. (2002). Computer-assisted communication and team decision-making performance: The moderating effect of Openness to Experience. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 402-410.
- Colquitt, A. L. (2017). *Next Generation Performance Management: The triumph of science over myth and superstition* [Gestión del Desempeño de próxima generación: El triunfo de la ciencia sobre el mito y la superstición]. Information Age Publishing, Inc.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
- Duan, S., Wibowo, S., & Deng, H. (2020). An integrated framework for understanding digital work in organizations. *ACIS 2020*, 7. <https://aisel.aisnet.org/acis2020/7>
- Ellison, J. K. (2012). Ergonomics for telecommuters & other remote workers. *Human Factors*, 2-11.
- Fosslien, L., & Duffy, M. W. (2020). How to combat zoom fatigue. *Harvard Business Review*, 29, 1-5.
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2021). Work from home & productivity: Evidence from personnel & analytics data on IT professionals. *Working Paper* No. 2021-56. Becker Friedman Institute. https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2021/05/BFI_WP_2021-56.pdf
- Golden, T. D., & Eddeleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116(1). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Self-Leadership: A four decade review of the literature and trainings. *Administrative Sciences*, 11(25), 1-21. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
- Harrington, S. S., & Walker, B. L. (2004). The effects of ergonomics training on the knowledge, attitudes, and practices of teleworker. *Journal of Safety Research*, 35, 13-22. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2003.07.002>
- Hertel, G., Stone, D. L., Johnson, R. D., & Passmore, J. (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of the Internet at Work* [El Manual Wiley Blackwell de la Psicología de la Internet en el Trabajo]. Wiley Blackwell
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced Workplace Flexibility: Avoiding the traps. *California Management Review*, 57(4), 5-25.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 485-507.
- Landers, R. N. (Ed.). (2019). *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. [El manual Cambridge de Tecnología y Comportamiento de los Empleados]. Cambridge University Press.
- Lartey, P. Y., Shi, J., Santosh, R. J., Afriyie, S. O., Gumah, I. A., Husein, M., & Bah, F. B. M. (2022). Importance of Organizational Tacit Knowledge: Barriers to Knowledge Sharing. En M. Mohiuddin, M. A. Moyeen, M. S. A. Azad, & M. S. Ahmed (Eds.), *Recent Advances in Knowledge Management* [Working Title]. IntechOpen
- Lewis, K., Lange, D., & Gillis, L. (2005). Transactive memory systems, learning, and learning transfer. *Organization Science*, 16(6), 581-598. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0143>
- Loscalzo, Y. (2021). The impact of workaholism and work engagement on distant learning and work-

- family conflict during the COVID-19 lockdown. *Amfiteatru Economic*, 23(58), pp. 752-769. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/752>
- Molino, M., Bakker, A. B., & Ghialieri, C. (2016). The role of workaholism in the demands-resources model. *Anxiety, stress, & Coping*, 29(4), 400-414.
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, L., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101.
- Newman, D. B., Tay, L., & Diener, E. (2014). Leisure and subjective well-being: A model psychological mechanisms as mediating factors. *Journal of Happiness Studies*, 15, 555-578. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-013-9435-x>
- Popescu, D. (2015). Interpersonal and organizational consequences of workaholism. *Linguistic and Philosophical Investigations*, 14, 109-114
- Ratan, R., Miller, D. B., & Bailenson, J. N. (2022). Facial appearance dissatisfaction explains differences in zoom fatigue. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 25(2), 124-129. <https://www.liebertpub.com/doi/10.1089/cyber.2021.0112>
- Rodríguez, R. (2021). Techno-Stress: Damage caused by new emerging risks. *Laws*, 10(3), 1-17. <https://doi.org/10.3390/laws10030067>
- Ross, S. (2014). A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. *Journal of Management Development*, 33(4), 299-323.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los Recursos Humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-261.
- Sanz-Vergel, A. I., Sebastian, J., Rodríguez-Muñoz, A., Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., & Sonnentag, S. (2010). Adaptación del "Cuestionario de Experiencias de Recuperación" a una muestra española. *Psicothema*, 22(4), 990-996. <https://www.psicothema.com/pi?pii=3831>
- Shirmohammadi, M., Chan Au, W., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163-181. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380>
- Shockley, K. M., Gabriel, A. S., Robertson, D., Rosen, C. C., Chawla, N., Ganster, M.L., & Ezerins, M.E. (2021). The fatiguing effects of camera use in virtual meetings: A within-person field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 106(8), 1137-1155.
- Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. (2022). The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. *Challenges*, 13, 2-16. <https://doi.org/10.3390/challe13010014>
- Snow, C. C., Lipnack, J., & Stamps, J. (1999). The virtual organization: Promises and payoffs, large and small. En C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.). *Trends in Organizational Behavior: The Virtual Organization* (pp.15-30). Wiley
- Solf, A. (2017). Tiempo productivo en las organizaciones modernas: aportes de la Psicología. *Avances en Psicología*, 25(1), 9-26. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2017.v25n1.130>
- Sonnentag, S., Hayden, B. C., & Parker, S. L. (2022). Recovery from work: Advancing the field forward the future. *Annual Review Of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 33-60.
- Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M., Manuti, A., & Ghislieri, C. (2020). Workaholism and Technostress during the COVID-19 emergency: The crucial role of the leader on remote working. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.620310>
- Spraggon, M., & Bodolica, V. (2017). Collective tacit knowledge generation through play: Integrating socially distributed cognition and transactive memory systems. *Management Decision*, 55(1), 119-135. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0173>
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human*

Resource Management Review, 25(2), 216-231.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>

Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27(1), 140-159.

Tomas, C. M., Pinto, I. N., & Amsler, A. (2021). Salud ocupacional y trabajo remoto durante la pandemia: Riesgos y recomendaciones. *VinculaTégica EFAN*, 7(1), 701-718.