

TELETRABAJO EN SITUACIÓN DE CONFINAMIENTO

*Salud, engagement
y productividad*

FERNANDO TOLEDANO VALBUENA,

Manager-Responsable de Metodología y Análisis de Datos
en Stimulus Consultoría.





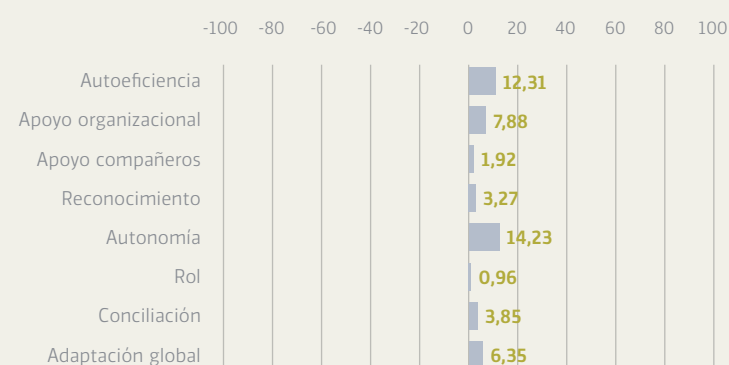
Los datos del estudio “Productividad y engagement en un entorno de teletrabajo confinado”, realizado por Stimulus Consultoría y ORH a finales de abril revelan que, en líneas generales, se constata una moderada pero positiva mejora del contexto psicosocial de trabajo respecto a la situación previa al Covid-19. No obstante, y en paralelo al análisis estadístico realizado a partir de las 260 respuestas obtenidas, el análisis semántico confirma los factores que -se hipotetizaba- más han interferido en la realización del trabajo diario, entre ellos el cuidado de menores y los conflictos por el uso de espacios y herramientas.

Una de las consecuencias de la crisis sanitaria provocada por el virus de la COVID 19 ha sido la transición forzosa y sin apenas planificación hacia una situación de teletrabajo de un gran número de trabajadores. De esta manera, en las últimas semanas el teletrabajo ha sido en muchos casos la única solución de continuidad productiva. Algo que, de alguna manera, y aun en una situación de excepcionalidad, ha puesto a prueba la eficiencia de este modelo de trabajo. Tener una visión aproximada de en qué medida las personas se han adaptado a esta nueva situación ha sido el objeto de un sondeo realizado por Stimulus Consultoría en colaboración con ORH entre el 24 de abril y el 18 de mayo de 2020, entendiéndose como adaptación en qué grado la nueva situación ha mejorado o empeorado indicadores psicosociales clave que predicen el desarrollo del estrés crónico, así como el nivel de compromiso y la autoeficacia en un entorno laboral.

Por supuesto debemos considerar de inicio las limitaciones del estudio. Una población de participantes a la que se invita a colaborar en un sondeo que no fue seleccionada aleatoriamente no tiene por qué representar a toda la población de teletrabajadores. En todo caso, este no ha sido el objetivo, sino más bien hacer un acercamiento a este colectivo, en todo caso heterogéneo, para explorar oportunidades y amenazas para la salud, la productividad y el compromiso del empleado en esta situación.

Igualmente debemos remarcar que el estudio no es una evaluación de las condiciones de trabajo psicosociales, para la que haría falta una metodología más elaborada, sino más bien una evaluación del cambio en cada dimensión que nos puede permitir llegar a conclusiones sobre las consecuencias que esta situación de trabajo en confinamiento ha tenido.

FIG.1. Porcentajes de variación



Fuente: Productividad y engagement en un entorno de teletrabajo confinado”. Stimulus Consultoría y ORH, 2020

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA]

// General

- Participación: 260 personas
- Mujeres: 67,31%
- Hombres: 32,69%
- 40% ha teletrabajado antes del confinamiento.
- 61,54% realiza funciones que implican la dirección o coordinación de equipos de trabajo.

// Por sectores

- Sector terciario: 51,92%
- Sector secundario: 18,85%
- Sector primario: 1,15%
- Sin identificar: 28,08%

// Por tamaño

- 500 empleados o más: 50%
- 50-249 empleados: 21,54%
- Menos de 50 empleados: 19,23%
- 200-499 empleados: 9,23%

// Por países

- España: 78,46%
- Chile: 6,92%
- Colombia: 3,46%
- Argentina: 2,41%
- Resto Latam: 20,38%

RESULTADOS]

Los resultados globales del estudio muestran una moderada pero positiva mejora del contexto psicosocial de trabajo (6,35% de variación positiva global con relación a la situación previa de trabajo).

Por dimensiones, la autonomía aumentó hasta un 14,23%, el nivel de autoeficacia mejoró en un 12,31% y el apoyo organizacional en un 7,88%, siendo estos tres los incrementos más relevantes.

El nivel de reconocimiento y la conciliación de la vida personal y profesional tuvieron incrementos más moderados, 3,27% y 3,85% respectivamente, seguido del apoyo de compañeros con un incremento del 1,92% y un muy reducido efecto en la dimensión de claridad del rol, 0,96% (fig. 1).

Considerando exclusivamente el indicador de adaptación global a la situación de teletrabajo, el impacto positivo es mayor en mujeres (8,33%) que en hombres (2,27%).

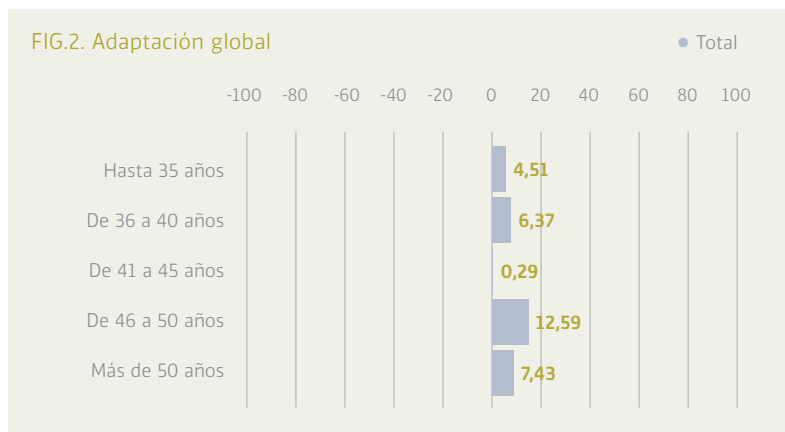
Con relación a la edad, no se ha identificado que la misma aporte ninguna influencia relevante con relación a una más eficiente adaptación a la situación de teletrabajo existiendo una correlación casi nula ($p=0,07$, $p<0,001$).

Sin embargo, sí se han identificado determinados tramos de edad que se relacionan con diferentes situaciones sociales y profesionales, que aportan apreciables disminuciones de la mejora general en el índice de adaptación global, tal como se puede consultar en la figura 2.

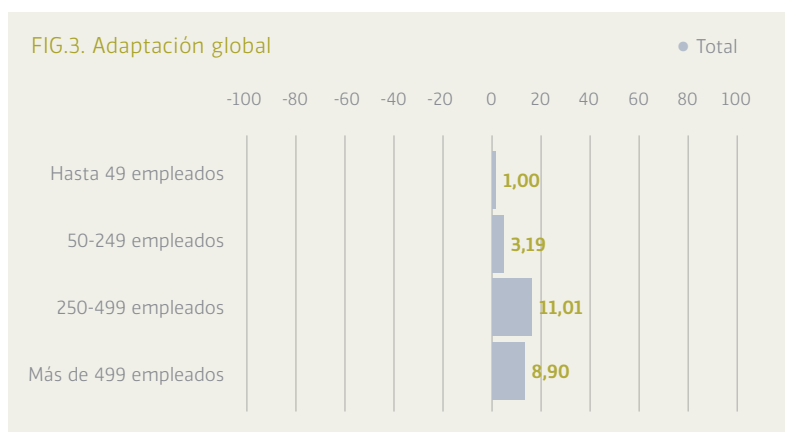
Otro tanto sucede con relación al tamaño de la empresa en que se desarrolla el trabajo, existiendo mejores puntuaciones en empresas de más de 250 trabajadores (fig. 3).

Con relación a los grupos que realizaban o no teletrabajo, antes de la situación de confinamiento, los índices de adaptación son casi idénticos, con un 6,32% para el grupo que sí realizaba teletrabajo, frente a un 6,36% del grupo que no lo realizaba, lo que parece indicar que la experiencia previa no ha actuado como un facilitador de la adaptación, al menos en esta situación de confinamiento.

Por otro lado, existe una ligera mejoría en el grupo que asume la dirección o coordinación de equipos de trabajo (7,14%) frente al grupo sin esa responsabilidad (5,07%).



Fuente: Productividad y engagement en un entorno de teletrabajo confinado*. Stimulus Consultoría y ORH, 2020



Fuente: Productividad y engagement en un entorno de teletrabajo confinado*. Stimulus Consultoría y ORH, 2020

Por países y regiones, España muestra un índice de mejora global del 6,13% frente a un 7,14% en Hispanoamérica, sin embargo, existe una gran variabilidad por regiones que debe ser analizada con cautela debido a la diferente representatividad de cada zona en el estudio, en el que Madrid (41,15%) y Cataluña (14,23%) representan por sí solos el 55,38% de la muestra. En todo caso, debe destacarse los resultados obtenidos en Cataluña en comparación con el resto de las regiones (fig. 4).

En definitiva, y aun con cierta dispersión, puede concretarse que la situación ha mejorado globalmente de forma moderada en todos los grupos y situaciones. Sin embargo, hagamos un análisis más pormenorizado a partir de las fuentes de variación identificadas.

ANÁLISIS SEMÁNTICO]

Analizados los comentarios aportados por los participantes han podido identificarse hasta 8 elementos que actuarían como una dificultad a la hora de la realizar la situación de teletrabajo, jerarquizándolos por la frecuencia de menciones (fig. 5). De esta manera, el cuidado de menores, así como el conflicto por el uso de espacios y herramientas, parecen haber representado la mayor dificultad para lograr adecuados niveles de autoeficacia.

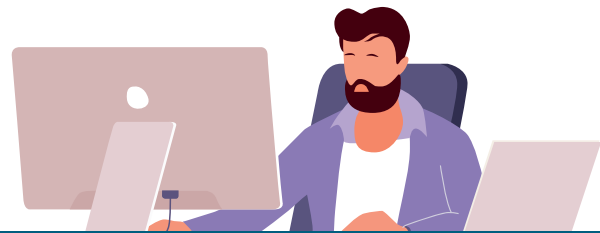
DISCUSIÓN]

En términos generales, los resultados obtenidos en el colectivo objeto de estudio parecen mostrar que el teletrabajo desarrollado en situación de confinamiento puede haber tenido un moderado efecto positivo en el contexto global de trabajo, teniendo en cuenta la situación laboral previa. Este efecto positivo se manifiesta con más intensidad en el entorno inmediato de trabajo y en la tarea, mientras que los aspectos organizacionales se muestran estables o con menor variación.

// Autonomía

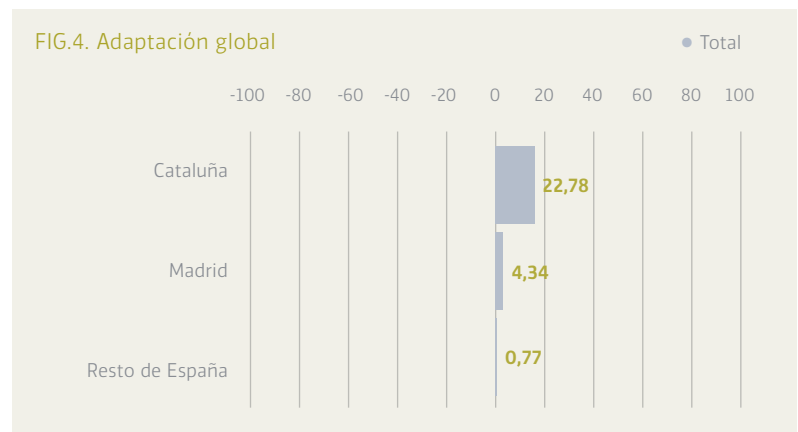
La autonomía es el factor que recurrentemente ha presentado un mayor incremento de mejora, junto con el apoyo recibido por la organización. Esto nos lleva a hipotetizar que, en ausencia de otro estresor, una atención eficiente a las necesidades operativas del trabajador en su domicilio y el aumento de la capacidad de autoorganización y toma de decisiones son los elementos que más habrían influido en los incrementos de la autoeficacia registrados. En todo caso cabe reflexionar que, en una situación de excepción como la que se ha vivido, el incremento de la autonomía no habría

TELETRABAJO ¿UNA NUEVA FORMA DE DESIGUALDAD?]



Otro aspecto importante para entender la importancia de lo que llamamos apoyo de la organización es tener en cuenta que el teletrabajo conlleva necesariamente una mayor heterogeneidad de situaciones de trabajo y que el concepto de espacio de trabajo estándar desaparece. Mayores o menores espacios para trabajar, ergonomía inadecuada, convivencia con otras personas o actividades, acceso a redes con mala calidad, son estresores mencionados en este estudio que aportan necesariamente una desigualdad de oportunidades a la hora de adaptarse con éxito a una situación de teletrabajo. El apoyo de la organización no debería reducirse a un elemental apoyo técnico de dotación de recursos y resolución de incidencias, sino también orientarse a estandarizar los espacios de trabajo desde el punto de vista ergonómico en la medida de lo posible, y adecuar la exigencia al empleado a las diferentes posibilidades y circunstancias.

FIG.4. Adaptación global



Fuente: Productividad y engagement en un entorno de teletrabajo confinado". Stimulus Consultoría y ORH, 2020

FIG.5. Principales dificultades identificadas



Fuente: Productividad y engagement en un entorno de teletrabajo confinado". Stimulus Consultoría y ORH, 2020

CONCILIACIÓN Y TELETRABAJO, UNA RELACIÓN NECESARIA]



Tradicionalmente al teletrabajo se le ha otorgado dos grandes ventajas desde el punto de vista del trabajador: el ahorro de tiempo, esfuerzo y costes que conlleva el desplazamiento a un centro de trabajo, y la posibilidad de conciliar más eficazmente las exigencias de la vida personal y profesional.

En este estudio no nos es posible comprobar qué efecto ha podido tener el primer elemento en los niveles de autoeficacia registrados, si bien podemos suponer con cierto grado de confianza que así haya sido aun desconociendo su grado de influencia. En todo caso, lo que sí se ha podido comprobar es el efecto de la imposibilidad de conciliar las exigencias personales con las profesionales, y cómo, a medida que ha sido mayor su efecto, más se aminora el efecto positivo del resto de dimensiones.

La situación de teletrabajo en confinamiento ha provocado una situación excepcional en la que determinados colectivos de teletrabajadores han tenido que compartir espacio físico, recursos, y actividades con menores y otras personas, como familiares, que igualmente tenían la necesidad de teletrabajar. Este colectivo en España parece haber quedado representado en mayor medida por el grupo de edad de 36 a 45 años, (fig. 5) mientras que en Hispano América este aumenta en el tramo de los 41 a 50 años. En ambos casos igualmente, estos incrementos se han producido en hombres. De forma añadida, en la situación de trabajadores que desarrollaban teletrabajo con anterioridad, las mujeres, aún en menor medida que los hombres, presentan acusados índices de empeoramiento.

La pregunta que surge sería: ¿Por qué el colectivo de mujeres muestra un menor desajuste global ante la misma situación? Probablemente porque el fenómeno de la “doble presencia sigue manifestándose más en mujeres que en hombres y, recuerden, este estudio no valora la situación en sí, sino el cambio que la situación de teletrabajo ha provocado sobre la situación laboral anterior. Por tanto, ¿dónde ha impactado más este cambio? Claramente en aquellos trabajadores que ya realizaban teletrabajo con anterioridad y que menos atendían la parte del trabajo doméstico familiar, alterando todas sus

rutinas y afectando en este caso con más intensidad a hombres que mujeres.

Con independencia del fenómeno de la doble presencia, esta situación de claro conflicto entre exigencias personales y profesionales evidencia que conciliar no puede reducirse a la posibilidad de “estar en casa”. Más bien, conciliar es la posibilidad de flexibilizar el tiempo de trabajo para dar respuestas a nuestro entorno personal. Por tanto, habrá tantas modalidades de conciliación como modalidades de flexibilidad horaria se dispongan en las empresas, y al mismo tiempo, más conciliaremos cuanto más podamos acogernos a ellas.

Precisamente la inexistencia de reglas de flexibilidad temporal en esta situación de confinamiento ha podido ser la causa de los bajos niveles de autoeficacia registrados. Decididamente no habrá conciliación sin flexibilidad, y sin flexibilidad el teletrabajo pierde una de sus principales ventajas. Ahora bien, la flexibilidad no implica ausencia de norma o limitaciones. Encontrar pues, la “mejor norma flexible” debería ser el objetivo de la concepción de estas modalidades de trabajo.

El teletrabajo presenta ventajas y oportunidades e igualmente serias amenazas para la salud. Cada empresa debe integrar una concepción saludable de los puestos de trabajo y auditarla con una evaluación de los riesgos que, obviamente, debería contemplar los relacionados con el contexto psicosocial de trabajo.

Recientemente, Satya Nadella, CEO de Microsoft, en una entrevista publicada el 14 de mayo de 2020 en The New York Times (1) se cuestionaba sobre el impacto que esta situación de transición masiva hacia el teletrabajo de forma no reflexiva podría tener en el tiempo, preguntándose qué situaciones de “burnout” o amenaza para la salud mental podría acarrear, e invitando “a no reemplazar un dogma por otro dogma” en referencia a aceptar la nueva situación de la misma manera que se aceptaba la anterior sin un análisis de los pros y las contras. E incluso, y quizás lo más importante, de qué manera podríamos medir eso. Es probable que alguna respuesta a sus preguntas la podría encontrar en este estudio.

<https://www.nytimes.com/2020/05/14/business/dealbook/satya-nadella-microsoft.html>

surgido como algo planificado, sino que, posiblemente, haya sido el resultado natural de un proceso de adaptación individual reforzado por el acompañamiento de la organización.

Esto explicaría las débiles puntuaciones obtenidas en claridad del rol y reconocimiento, puesto que un aumento de la autonomía conlleva igualmente un incremento de la responsabilidad, y en un contexto de respuesta inmediata, este aspecto no es fácilmente asumido ni contemplado por las organizaciones.

Igualmente, esto repercutiría en el reconocimiento resultante puesto que la valoración del desempeño del empleado no observaría el incremento de responsabilidad que, en definitiva, es un incremento de la carga de trabajo que debe afrontarse.

Los resultados obtenidos muestran un incremento moderado de la autoeficacia con un nivel de reconocimiento con poca variabilidad, por lo que a corto plazo la situación de teletrabajo en confinamiento debería haber tenido una mayor respuesta de compromiso del empleado, excepto por ejemplo en el colectivo de trabajadores entre 36 y 45 años en los que es previsible una moderada reducción.

// Hiperconexión

Otro aspecto ilustrativo del conflicto de rol puede manifestarse en la hiperconexión. La situación de teletrabajo invita a la flexibilidad de horarios de cara a mejorar la autoeficacia y a que el fenómeno se manifieste en toda la red del trabajador, siendo éste requerido por otros compañeros o superiores fuera del horario de referencia.

En resumidas cuentas, la regla “usted tiene que trabajar en estas horas” no se cumple. Podría ponerse como ejemplo cualquier otra regla o norma vigente en la organización, pero, de cualquier modo, en un entorno de trabajo en el que las reglas son inconsistentes corremos el riesgo de que el modelo empeore con

Los resultados obtenidos en el colectivo objeto de estudio parecen mostrar que el teletrabajo desarrollado en situación de confinamiento puede haber tenido un moderado efecto positivo en el contexto global de trabajo teniendo en cuenta la situación laboral previa ●

el paso el tiempo. La transición a una situación de teletrabajo debería establecer reglas más justas, claras y mejor comunicadas; y precisamente en situaciones de excepcionalidad, que sean validadas participativamente con carácter temporal por los propios empleados, como una manera sencilla de mantener un alto nivel de reconocimiento.

Por otra parte, la relevancia de la situación técnica de trabajo (entorno y equipos de trabajo), y la importancia del apoyo inmediato de la organización ante cualquier incidencia para garantizar la continuidad de la actividad, podrían explicar la mayor probabilidad de adaptación a mayor tamaño de la empresa, puesto que cabe esperar la disponibilidad de mayores recursos. Una mala planificación de la situación de teletrabajo por parte de la empresa se traduciría, en el corto plazo, en una situación de falta de asistencia al empleado que, como se ha registrado esencialmente en el colectivo de trabajadores en España menores de 36 años, contribuye a un menor nivel de mejora global con relación al modelo general y, probablemente, se vive con una sensación de abandono o aislamiento.]

NOTA

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las conclusiones del sondeo deben ser consideradas en el ámbito de la población a la que se ha dirigido el estudio. Si bien se invita a una reflexión general sobre la condición del teletrabajo, no se ha trabajado con una muestra representativa de la población que permita hacer una generalización objetiva de los resultados. Desde Stimulus Consultoría recomendamos que cada empresa haga estudios específicos de sus propias implantaciones y ponemos a su disposición metodologías avanzadas que permitan evaluar el éxito de la implantación y su impacto en la salud.

DESCARGA EL INFORME COMPLETO AQUÍ:

