



El trabajo híbrido como factor de cambio organizativo

(Desafíos Organizativos y de Recursos Humanos del Teletrabajo)

Autor. Mikel Gorriti Bontigui.

Responsable de Recursos Humanos. Dirección de Función Pública

Departamento de Gobernanza Pública y Autogobierno

Gobierno Vasco.

Resumen

El presente trabajo parte de una definición de teletrabajo que reconoce su realidad híbrida con condiciones. Repasa los beneficios y limitaciones de este con relación a variables predicables de las personas y de la organización pública en la que se inserta, destacando la necesaria reflexión sobre el bien hacer y su comprobación. La superación de un concepto anacrónico de la jefatura basado en el presentismo y la necesidad de establecer una comunicación sistemática por parte de la administración basada en las nuevas tecnologías. También la flexibilidad y la confianza con responsabilidad por parte de la persona teletrabajadora. Previene de los conflictos de rol, los peligros del aislamiento y propone soluciones para los mismos. Metodológicamente incide en los criterios y pasos para comprometer actuaciones y establecer la intensidad del teletrabajo. Por último y en relación con los desafíos en materia de recursos humanos, analiza el liderazgo más acorde con esta modalidad de trabajo, la naturaleza de su comunicación, y el perfil de la persona teletrabajadora.

Palabras clave: teletrabajo, conflicto de rol, flexibilidad administrativa, desempeño, productividad, liderazgo, comunicación, perfil.

Sumario: 1. Concepto y definición de Teletrabajo (TT). 2. Beneficios y limitaciones del TT. 2.1. Beneficios para la administración. 2.2. Beneficios para las personas teletrabajadoras. 2.3. Limitaciones para la administración. 2.4. Limitaciones para las personas teletrabajadoras. 3. Desafíos organizativos del TT. 3.1. El TT, la eficacia y la productividad. 3.2. Cómo comprometer actuaciones en tiempo de TT. 3.3. Intensidad del TT. 4. Desafíos del TT para la gestión de recursos humanos. 4.1. El cambio cultural necesario y el liderazgo. 4.2. La comunicación. 4.3. El perfil.

1. Concepto y definición de Teletrabajo (TT)

El concepto de teletrabajo se refiere a aquella actividad laboral que se realiza en el lugar preestablecido de común acuerdo entre la persona teletrabajadora y la administración. Para su posibilidad esta última ha facilitado las herramientas e infraestructura necesarias. Si ellas posibilitan realizar los trabajos comprometidos en cualquier otro lugar fuera de las dependencias de la administración en condiciones equivalentes de disponibilidad, seguridad y confidencialidad, también tendrá la consideración de teletrabajo, siempre y cuando este sea coyuntural o temporal.

Según esto, se considera teletrabajo aquella modalidad de prestación de servicios en la que las personas empleadas públicas desempeñan tareas necesarias para el ejercicio de sus funciones fuera de las dependencias de la administración y mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación necesarias para su eficacia, seguridad y confidencialidad.

El TT debe ser siempre una opción de la persona teletrabajadora que se materializa en una solicitud formal que desencadena, necesariamente, un proceso para estimar su posibilidad en relación con variables del puesto de trabajo y de la propia persona teletrabajadora. El teletrabajo es un contexto laboral estable escogido por la persona teletrabajadora. En caso de que coyunturalmente este variara, la persona teletrabajadora será responsable asegurar estas condiciones de idoneidad. Tras estimar estos criterios será la administración la que de modo objetivo y argumentado aprobará o denegará el teletrabajo.

El TT puede generar lo que se conoce como conflictos de rol: no quedar claras las fronteras entre el tiempo trabajo y el de la familia. Este hecho, frecuente, tiene que ver con la propia estructura familiar, la edad de sus miembros y el sexo. Se sabe que las mujeres teletrabajadoras suman a su desempeño laboral labores domésticas y de cuidado cuantitativamente diferentes a las de los hombres. Este hecho, refrendado por la investigación (Schockley, Clark, Dodd y King, 2020), puede matizar la exigencia de horarios monitorizados en caso de establecerse. En general, cualquier monitorización en tiempo de TT debería sustituirse por la comprobación inequívoca de los compromisos de ejecución pactados. Este criterio

exige un cambio de modelo: *de la presencia constatada al desempeño evidenciado*. Este debe ser el criterio principal. La constatación de la presencia por sí sola no garantiza la eficacia de la administración. Aunque es verdad que la conjunción en un mismo lugar de varios trabajadores tiene ventajas evidentes por la coordinación y los intercambios inmediatos que ella permite.

1. Beneficios y limitaciones del TT.

2.1. Beneficios para la Administración.

Se sabe que el TT aumenta la productividad (Baruch, 2000) bien por la flexibilidad horaria o por la no necesidad de trasladarse. Pero uno de los aspectos más importantes para la Administración consiste en que para su implantación es necesaria una reflexión sistemática sobre qué es hacer bien las tareas. Es muy difícil llegar a comprometer actuaciones comprobables sin tener claro a qué conducta laboral nos estamos refiriendo, cuáles son los criterios para calificar su bondad y cuáles son los indicadores que evidencian que así ha ocurrido. Hacer esto es tanto como dibujar un horizonte de eficacia constatable.

El TT también exige una comunicación sistemática entre responsables y personas teletrabajadoras sobre contenidos relevantes de los puestos de trabajo. Conocimiento imprescindible para reconducir situaciones o, por ejemplo, identificar necesidades de formación. Incluso para pensar posibles ajustes organizativo por solapes o desfases. También para basar el reconocimiento en evidencias que asientan comportamientos necesarios, evitan los indeseables y, en definitiva, permiten gestionar la diferencia de los trabajadores, esencia de los RRHH.

El TT exige repensar el liderazgo de los responsables porque ubicar a estos en el compromiso de consensuar ejecuciones relevantes, en la determinación y consenso de sus criterios, de sus indicadores de cumplimiento e impacto, en las fechas de comprobación y argumentación, cara a cara, de los hechos constatados..., todo ello, exige una jefatura hasta ahora no exigida por muchas administraciones. Por ello, así como el análisis del puesto y la evaluación del desempeño son el alfa y el omega del teletrabajo, el liderazgo es su condición de posibilidad.

No cabe duda de que la flexibilidad, la conciliación, la planificación autogestionada, el acuerdo comprometido estable y convocado inequívocamente..., son motivaciones innegables para que las personas teletrabajadoras revaliden sus compromisos con la organización. La legitimidad por el acuerdo y el reconocimiento por el cumplimiento de las tareas comprometidas, son mimbres con los que construir un compromiso con la Administración. Un *quid pro quo* basado en la confianza mutua y en la comunión de misiones. Un contexto que motiva y obligará a muchas organizaciones públicas a repensar su cultura y a diagnosticar el contexto social en el que se ubica.

2.2. Beneficios para las personas teletrabajadoras.

Más allá de las obvias y principales referidas a la necesidad de conciliación por cuidado de menores o dependientes, no tener que desplazarse para ir a trabajar tiene beneficios innegables sobre todo si se vive lejos del lugar de trabajo: atascos o las propias de un transporte público en horas punta. También evitar el estrés generado por relaciones tóxicas en presencia física. La no necesidad de asistir a reuniones interminables e ineficaces que con el TT se demuestra que podrían haber sido un correo (se supone que plataformas como Zoom, Meet, Teams, etc. limitan el estrellato de aquellos con agendas ocultas). Evitar interrupciones constantes fruto de la disponibilidad que genera la presencia. O los compromisos “a salto de mata” que ocurren por el simple hecho de haberte visto. La planificación del tiempo de trabajo en función de la propia circunstancia, idiosincrasia o gustos personales. La liberación de los tiempos fijos establecidos por terceros y no tener que tramitar sus complejas excepciones. La eliminación de ruidos inevitables propios de entornos abiertos donde todo el mundo habla, aunque sea de trabajo. La liberación de rutinas más o menos improductivas por relaciones tradicionales poco atractivas (horas fijas de café a las que si no asistes eres un raro...). Pero, sobre todo, porque saber qué se espera de la persona teletrabajadora y en qué se nota su cumplimiento y su impacto en la organización, le permite legitimarse y tener sensación de valor propio (Fonner y Roloff, 2010).

2.3. Limitaciones para la organización.

La primera es el pensamiento contracultural que el TT exige a aquellas organizaciones que basan su gestión de personal en la presencia constatada y



poseen toda una arquitectura administrativa y normativa para gestionar ausencias. Es un cambio cultural difícil por la sensación de pérdida de control de los empleados públicos. Más ficticia que real porque las posibilidades de absentismo presencial son tantas como las de absentismo en TT. Es más, el TT facilita el uso del tiempo anteriormente contabilizado como ausencia (gestiones familiares, dependencia, incapacidades laborales transitorias leves, etc.) como tiempo real de trabajo mediante la flexibilidad y auto planificación. Esta posibilidad también genera un compromiso de los trabajadores como respuesta a estas facilidades de conciliación y autogestión (Glass y Riley, 1988; Golden, 2006b; Igarria y Guimares, 1999; Kossek, Lautsch y Eaton, 2006). Pero también es verdad que el TT puede menguar, de alguna manera, el compromiso con la organización. Cuando esto es así, la propia Administración debe actuar facilitando los arreglos necesarios para cada situación. Y que esto se haga desde el conocimiento de cómo operaba la organización antes del TT (Belle, Burkey y Long, 2015).

El TT no puede ser impuesto. Tampoco porque las variables del puesto evidencien su posibilidad. La decisión debe ser el resultado de un proceso racional de comunicación entre la persona que lo solicita y la Administración en función de dichas variables del puesto de trabajo, de variables de la persona y de su contexto. En cualquier caso, siempre es bueno tener elaborado apriori el proceso relativo a las variables del puesto ya que por razones coyunturales puede ser necesario trabajar fuera del lugar de trabajo, como se ha visto en la pandemia del COVID-19.

Otra limitación puede ser el trabajo en equipo. Si como veremos más adelante la intensidad del TT no debe sobrepasar tres días fuera de la oficina, la limitación del trabajo en equipo, cuando este es planificado, puede solventarse estableciendo las reuniones en los días de presencia. Y si por imprevistos son necesarias consultas entre miembros de un equipo, existen plataformas para poder realizar dichas interacciones (Zoom, Teams, Meet, etc.). En cualquier caso, es preferible que las tareas comprometidas en el TT sean lo más autónomas posible y estén bajo el dominio de la persona teletrabajadora.

2.4. Limitaciones para las personas teletrabajadoras.

Las personas teletrabajadoras pueden sufrir los conocidos como conflictos de rol al no tener o no haber establecido claramente las fronteras entre su trabajo y la familia

o el ocio. Es importante ser consciente de este peligro, de sus consecuencias y de las posibles formas de atajarlo. Lo es más si la familia tiene hijos pequeños y la persona teletrabajadora es mujer (65% en el caso de la Administración General del País Vasco en 2020 tras la pandemia del COVID-19). En estos casos es necesario establecer acuerdos en el seno de la propia familia relativos a horarios y roles, y hacerlo antes del inicio del TT. También se deben de contemplar las excepciones posibles a dichos acuerdos por situaciones coyunturales no controlables.

Una de las limitaciones más importantes del TT es el aislamiento. Si no se es consciente de sus riesgos pueden generarse serios problemas para la persona TT y sus expectativas (Baruch y Nicholson, 1997). La ausencia del puesto de trabajo puede generar una pérdida de confianza en las propias capacidades al no ser estas refrendadas por el reconocimiento mediato o inmediato inherente a la presencia, o a los comentarios informales en relación con los desempeños y sus consecuencias. Este contraste es esencial no solo desde el punto de vista de la productividad sino desde el reconocimiento psicológico que ello implica. Las personas encargadas de evaluar o constatar ejecuciones deben ser conscientes de este hecho y asumir que entre sus tareas importantes está dar dicho reconocimiento en la intensidad, frecuencia y forma necesaria para la persona teletrabajadora ya que en esto las personas se diferencian en autoconfianza y estabilidad emocional para soportar la soledad.

La real falta de interacción entre las personas teletrabajadoras, sus jefaturas y los compañeros/as genera una percibida y real falta de oportunidad de promoción (Baruch, 2001; Gibson, Blackwell, Dominicis y Demerath, 2002; Khalifa y Davison, 2000). Este hecho puede exigirle asumir su propia formación solicitando los recursos necesarios y su reconocimiento formal por parte de la Administración. En este sentido la carrera horizontal adquiere importancia como motivación y solución a este problema. La falta de visibilidad es también una pérdida de influencia entre el equipo, falta de oportunidad para compartir conocimiento y alimentar la red profesional. También un sobreesfuerzo para actualizarse en los días de oficina en los que, muchas veces, se constata incomunicación por pérdida de detalles, sobre todo en grupos donde se habla mucho. Si no se actúa, todo ello puede llevar a una pérdida de vinculación con la organización y a crear un sistema defensivo por parte de la persona teletrabajadora circunscrito en exclusiva a las tareas comprometidas

y a su ámbito de reconocimiento doméstico. Controlar la intensidad del TT, la comunicación sistemática entre las personas que forman parte de la unidad organizativa en la que se inserta el TT y una cierta interdependencia de objetivos (no de tareas), son actuaciones preventivas por parte de las jefaturas o direcciones. Una nueva forma de ejercerlas.

Otra limitación inherente a la ausencia y especialmente importante en tiempos de relevo generacional es la dificultad de realizar acciones de gestión del conocimiento, bien sea para extracción de conocimiento en el caso de que la persona teletrabajadora sea experta o bien para participar en procesos de mentoring como persona experta o como novel (Beauregard, Basile y Canónico, 2013). Sobre todo, este último ya que el acompañamiento real es la esencia del mentoring. Aunque también es verdad que la ausencia de la persona experta se puede aprovechar para escenarios reales de ejercicio de las competencias adquiridas de la persona novel en el contexto de trabajo, siempre que esto sea supervisado.

Por último y aunque es idiosincrásico de cada persona teletrabajadora, el hecho de no tener una estructuración del tiempo creada por los horarios de trabajo establecidos (fichajes, etc.) puede generar problemas de adaptación o de mantenimiento de disciplinas necesarias para la productividad. No se debe de confundir flexibilidad de horario con laxitud o ausencia de rutinas. Para la tipología de trabajo que es susceptible de hacerse en TT una estructuración de tiempo estable, la que sea en función de las circunstancias y condiciones de trabajo, es aconsejable no solo por la productividad comentada sino por salud.

2. Desafíos organizativos del TT.

3.1. El TT, la eficacia y la productividad.

La investigación confirma que el 48% de los teletrabajadores afirma que ha aumentado su tiempo de trabajo desde que está en TT (Baruch, 2000). Esto se debe a que la flexibilidad horaria les permite no tener las limitaciones horarias tan establecidas como en la presencialidad, ni sometidas a horarios de transporte o de condicionantes materiales de las oficinas (tiempos de conexión; disponibilidad de aplicativos, etc.). También porque pueden usar sus anteriores tiempos de desplazamiento en tiempo de TT y porque, de alguna manera, se quiere compensar

dicha flexibilidad. Esto implica un aumento del desempeño contextual; aquellas actividades que catalizan el desempeño de tarea favoreciéndolo o dificultándolo (Gajendran, Harrison y Delaney-Klinger, 2015). Se concreta en mayor iniciativa, ayuda compañeros, desempeño más allá del puesto y a una vinculación positiva con la propia organización.

El TT exige un determinado estilo y técnicas de supervisión y comprobación de compromisos necesariamente previos en la pareja teletrabajadora (teletrabajador/a y superior). Y a los jefes un añadido de tareas de monitorización para solventar la ausencia. La principal característica de esta supervisión es la confianza mutua. La del jefe en que los compromisos se cumplirán en las fechas establecidas y la de la persona teletrabajadora en que las razones de bondad o los detalles del compromiso se cumplirán, así como las interacciones necesarias para poder cumplir con ellas y también para evitar los problemas de aislamiento. La pareja teletrabajadora debe convocarse en unas fechas concretas para la comprobación inequívoca de los compromisos adquiridos, bien referidos a productos o a hitos. También cumplir con la comunicación sistemática entre dichas fechas principalmente para intercambios de información o noticias, no tanto para tratar contenidos referidos a los compromisos adquiridos. Este estilo de supervisión y comunicación exigen destrezas que se deben tenerse en cuenta en la formación o selección de los supervisores del TT. No todo el mundo vale para una supervisión sin presencia. El reconocimiento implícito que la interacción en presencia implica es una consciencia difícil para algunos jefes. Los compromisos de ejecución aplazados y la ausencia impiden dicho reconocimiento rico en detalles.

La propia naturaleza de los compromisos constatables, su tangibilidad o evidencia es condición para el éxito del TT y exigencia de su diseño. Objetividad, relevancia, fiabilidad, claridad y evidencia por indicadores son elementos esenciales a la hora de construir compromisos (Turetken, Jain, Quesenberry, Ngwenyama, 2011). Ellos sirven para cualificar las reuniones en las que la pareja teletrabajadora se convoca, impidiendo desengaños, malentendidos, agendas ocultas, posibilitando también la comprobación por parte de terceros. Cumplir con ellos es construir la mutua confianza de la pareja teletrabajadora condición de éxito del TT. La gestión orientada a compromisos de ejecución es un predictor significativo de la satisfacción laboral del TT (Madlock's, 2012). El tiempo de ejecución se matiza por

la perspectiva de esta satisfacción y por la comunicación necesaria. Dichos compromisos de TT también impiden lagunas o tiempos muertos de trabajo típicos de la gestión reactiva “a salto de mata” o de la micro gestión posible en la presencia.

Es evidente que comprometer actuaciones identificando sus criterios de bondad y sus indicadores de cumplimiento e impacto, lleva necesariamente a justificar la presencia en función de la riqueza en la comunicación presencial, la posibilidad de corrección o creatividad ante situaciones no planificadas y el reconocimiento comentado. Presentismo sin compromisos de ejecución es un absurdo que solo sirve para satisfacer trasnochadas formas de supervisión en las que cantidad de personal se asimilaba a categoría de la jefatura. Lo mismo ocurre con los límites formales del presentismo: el control horario. En teoría el tiempo de trabajo es un recurso necesario y por tanto una variable independiente exigida por la dependiente: el desempeño. En la medida que este desempeño se consiga en un tiempo concreto, mayor o menor, un horario establecido no tiene valor por sí mismo. Otra cosa es que las personas se diferencien en cuanto a sus exigencias de tiempo y ello implique modular esta variable en función de capacidades y personalidades. Lo que el TT deja claro es que centrarse en el desempeño exige establecer compromisos ad-hoc a cada persona teletrabajadora en función de los compromisos que la organización tiene. Establecer claramente la relación entre responsabilidad y tarea y, a los superiores, gestionar la diferencia e idiosincrasia de cada persona teletrabajadora. Una nueva forma de mandar que descarta a los idólatras de la presencia y genera muchos problemas para los del café para todos...

3.2. Cómo comprometer actuaciones en tiempo de TT.

Tarea: “Unidad de actividad laboral que produce un resultado real” (Autor, 2013).

Existen diferentes niveles de abstracción en los que se pueden redactar los compromisos de ejecución. Cuanto más abstractos sean, más difícil será crear indicadores para constatar su ejecución. Por ello, a la hora de redactarlos deben tenerse en cuenta los siguientes criterios (Branson, 1981):

- Una tarea es una acción específica que identifica un proceso. No deben ser enunciados generales o de función.



- El enunciado tiene un verbo de acción y un objeto sobre el que se ejerce la acción (p.e.: Elaborar informes de modificación de la relación de pestos de trabajo; Elaborar informes de adscripción; Elaborar temarios de procesos selectivos, etc.).
- Identifica una acción con comienzo y final definidos.
- Es ejecutada en periodos de tiempo relativamente cortos: horas. De aquí debe nacer la frecuencia (cuántas veces en el periodo del teletrabajo). Puede haber informes, estudios o proyectos más largos.
- La tarea es observable: viendo sus resultados se puede concluir que la tarea ha sido ejecutada.
- Una tarea de ser constatable: viendo sus resultados se puede concluir que ha sido bien o mal ejecutada.
- Cada tarea o actividad es independiente de otras acciones y tiene sentido en sí misma.

Como criterio general de redacción, se aconseja que la tarea o actividad finalice con algún producto y sea éste el origen del enunciado¹.

Criterios de ejecución.

En este apartado lo que se diseña por parte de la pareja teletrabajadora son las razones por las que ambas partes acuerdan que la ejecución comprometida está bien hecha. Por ejemplo, si se ha comprometido la realización de un expediente concreto, se debe enunciar la necesidad que satisface: una adscripción; la estructuración de una actividad formativa, su posibilidad; el pago de la nómina; emitir un juicio al siguiente nivel técnico o político; la realización de un estudio; la satisfacción de una petición de un superior con relación a un compromiso de la administración de referencia, etc. Es un apartado difícil que probablemente deba ser revisado una vez que se han comprometido los apartados siguientes. También está muy condicionado por la construcción del enunciado del compromiso de

¹ Cada administración puede establecer los criterios por los cuales se deciden qué puestos son susceptibles de desempeñarse en esta modalidad de teletrabajo. Se aconsejan los siguientes: Tareas autónomas: que no dependan de la ejecución de terceros. Que sea seguras: que no utilicen información sensible o comprometida para la organización. Que pueda accederse desde unidades de red a la que se accede por VPN. En el caso de que utilicen aplicativos se pueda acceder en remoto. Que no sean susceptibles de ser hackeadas. O que el acceso desde fuera o por terceros no sea crítico. Para esto hay que asegurar que no impliquen riesgos de ciberseguridad. Que toda la información que necesiten sea accesible de modo remoto y/o seguro.

ejecución; de su concreción y acotamiento en un desempeño observable con un producto contrastable.

Indicadores.

Se refiere a aquellas realidades provocadas por las ejecuciones de la persona teletrabajadora. Son efectos de su proceder: en qué puede verse que la actividad comprometida ha realizado y el criterio de ejecución ha sido satisfecho o no. Los indicadores no están bajo el dominio de la persona teletrabajadora porque, como digo, son efectos de su proceder y, normalmente, ocurren trascurrido un tiempo. Existen indicadores de cumplimiento e indicadores de impacto. Los primeros constatan que la tarea se ha realizado, los segundos su efecto en terceros.

3.3. Intensidad del TT.

La intensidad del TT básicamente se refiere al número de días en la oficina y fuera de ella y a ello se suele llegar bien porque existe una ratio oficial establecida por la organización, o por acercamientos “a ojo” y consenso de la pareja TT. Sin embargo, la intensidad debe establecerse mediante la estimación de la frecuencia posible de los compromisos, por su duración, y teniendo en cuenta el resto de las actividades comprometidas. La frecuencia consiste en la estimación del número de veces que la actividad se va a realizar en el tiempo de teletrabajo. Son repeticiones de la misma actividad no de otras actividades. Es posible que en este punto sea necesario modificar el enunciado de las actividades comprometidas ya que la estimación de la frecuencia aconseja una nueva redacción. No pasa nada, es una prueba de validez de la redacción del propio enunciado.

Otro elemento temporal importante para comprometer son *los hitos*. Son fechas acordadas por la pareja teletrabajadora para chequear el desarrollo de las actividades y poder realizar acciones correctoras y motivadoras. En un periodo de 6 meses es un clásico revisar actuaciones a los tres meses. No es una entrevista de evaluación sino de seguimiento. Pueden establecerse por plazos, fases importantes de la ejecución o por decisiones trascendentes que afecten a la ejecución comprometida y que requieren cierta supervisión o decisión conjunta de la pareja teletrabajadora.

Otro elemento necesario es acordar la fecha de finalización de la ejecución comprometida. No necesariamente tiene que coincidir con el tiempo de teletrabajo, pero sí con la frecuencia de las ejecuciones. En la medida que algunas acaben sin haber finalizado el tiempo de TT, deberán ser reemplazadas por otras hasta la finalización de éste cuando la ratio ha sido oficialmente establecida. Frecuencia y duración de las ejecuciones son las premisas necesarias para poder decidir el tiempo semanal de teletrabajo, el tiempo total del mismo y consecuentemente la ratio de tiempo en la oficina y fuera de ella.

La investigación demuestra que existe un umbral de intensidad del TT a partir del cual ya no se producen resultados positivos. Golden y Veiga's (2005) en un estudio con 321 teletrabajadores en puestos de alta complejidad encontraron una relación curvilínea entre ratios de TT y satisfacción laboral dándose la mayor satisfacción en niveles moderados de intensidad y bajando esta cuando se alargaba, básicamente por el efecto de soledad o aislamiento comentado y sus consiguientes pérdidas de eficacia y efectos psicológicos. Lo que sí parece quedar claro es que no es bueno que todo el tiempo se esté en TT (Pyöriä, 2011) aunque es verdad que, si esto ocurre por alguna razón organizativa o extrema, las personas teletrabajadoras terminan adaptándose (Gajendran & Harrison, 2007).

La ratio 3/2 (tres en casa, dos en la oficina) la literatura la considera intensa y el umbral que no debe sobrepasarse para no generar los problemas comentados de aislamiento, falta de reconocimiento, visibilidad y limitaciones de carrera y formación (Golden, 2012; Golden y Veiga's, 2005; Hartig, Kylin, y Johansson, G., 2007). La intensidad del TT también afecta al compromiso con la organización siendo este mayor cuando es moderada debido a las mayores posibilidades de feed-back y de soporte social, y a una menor posibilidad del conflicto de rol (fronteras entre la vida laboral y la familiar).

Por último, de las distintas posibilidades de relación jefe/subordinado con relación a que ambos teletrabajen o no, la investigación demuestra la peor posibilidad se da cuando el jefe está en TT y el subordinado en la oficina, debido a un posible exceso de demanda e interacción por parte de la jefatura (Golden, 2011). La mejor posibilidad se da cuando tanto jefe como subordinados están ambos en TT debido a que es cuando más feed-back ocurre, cuando hay más posibilidades desarrollo.

La clásica relación jefe en la oficina y subordinado teletrabajando depende de la calidad y viabilidad de los compromisos acordados, de la comunicación sistemática y de los esfuerzos de la jefatura por cumplir con ambos.

3. Desafíos del TT para la Gestión de Recursos Humanos.

4.1. El cambio cultural necesario y el liderazgo.

Parece bastante claro que la llegada del TT a muchas organizaciones públicas sin la urgencia de la pandemia fue, en muchos casos, una alternativa al modelo anterior sin la revisión en profundidad que el TT exige. Así, muchas organizaciones públicas fueron tentadas por empresas privadas para monitorizar el tiempo de trabajo real de las personas teletrabajadoras bien por horas de conexión o, incluso, por movimientos del ratón o páginas visitadas. Otras establecieron horarios a la baja para los trabajadores remotos en vez de mantener el horario establecido en los correspondientes convenios (prácticas recurridas en los tribunales). Todas estas actividades siguen teniendo los límites y excepciones de la presencia (el control horario) como la práctica habitual y única de control. Sin embargo, la generalización del trabajo remoto obligado por la pandemia ha acelerado la reflexión sobre las posibilidades de gestión organizativa y de recursos humanos sin presencia en el lugar de trabajo. El TT obliga a un cambio de modelo en estas prácticas pasando del control de dicha presencia a la evidencia del desempeño eficaz. El TT obliga a un cambio cultural de las organizaciones públicas. A asumir el TT como algo normal y bueno para la organización. Algo cuya construcción debe evitar la sensación de privilegio que el modelo antiguo otorga al TT. Costará, pues las inercias y la realidad normativa lo dificultará. El TT en la medida que no es una extensión del modelo a toda la organización es un buen campo de pruebas para testar sus bondades y prevenir errores de su diseño.

Si a alguien exige cambiar el TT es a las personas de la organización con responsabilidades de supervisión, coordinación o control del trabajo de las personas teletrabajadoras. Estos tres verbos deben hacerse con nuevas herramientas para poder realizar su trabajo y todas ellas pasan por cuatro actividades (Beauregard, Basile y Canónico, 2019):

- Construcción de un marco de confianza mutua: el TT no puede gestionarse sobre la sospecha porque anula la posibilidad de construir compromisos de ejecución reales, y porque ella exige a la pareja teletrabajadora una energía que se centra más en la comprobación y en las prácticas secretas de lo sospechado que en lo verdaderamente importante: evidenciar un desempeño eficaz.
- Como se ha dicho más arriba, el TT exige al responsable una reflexión en la construcción de las actividades susceptibles de comprometerse en el TT. Ello implica filtrar tareas que cumplan con los requisitos de un trabajo remoto dividiendo el puesto en tareas que sí son teletrabajables y las que no. También reflexionar y consensuar las razones de bondad de dichas tareas e identificar sus indicadores de cumplimiento e impacto. Hacer esto implica una reflexión detallada sobre los constituyentes de la eficacia, práctica que no es habitual en las jefaturas de las administraciones públicas del Estado español. Otro cambio cultural. Necesario por cierto, porque parece obvio que sobre conocimientos más o menos tácitos al respecto se funciona normalmente.
- Comunicación: Es responsabilidad de la jefatura construir su posibilidad técnica, planificarla y cumplir con las convocatorias.
- Formación: el TT exige formación que debe ser gestionada por la dirección. Formación con relación a cómo establecer y comprobar compromisos de ejecución, a cómo asegurar elementos esenciales inherentes a la ejecución remota como la seguridad, la confidencialidad, la protección de datos, los riesgos psicosociales de TT, etc.

De las dos tipologías generales del liderazgo: transaccional y transformacional, para el TT es más aconsejable el perfil avanzado del transaccional. Quedémonos con esta versión para estados iniciales del TT porque el liderazgo transformacional eleva la confianza a niveles muy altos con exigencia de liderazgo por parte de las jefaturas entendiendo por liderazgo la capacidad de influencia y la conversión de los propios intereses en intereses de la organización. El liderazgo transaccional avanzado “transa” mediante las siguientes acciones: recompensa contingente: - “te doy porque haces, y te doy así porque has hecho así”; acción por adelantamiento: prevé y actúa. Hay que tener en cuenta que los subordinados/as miden a sus líderes en función de su integridad y su credibilidad (Lombardo, Ruderman y McCauley, 1988). Este criterio es especialmente importante para todo tipo de liderazgo, pero

en este, por ser una relación condicional en la que se “negocia” el hacer y donde la incondicionalidad está más lejana, el aspecto ético es especialmente importante. Respecto a la ética de su comportamiento, el transaccional es juzgado como tal si: cumple sus compromisos, negocia de forma justa, y permite que sus subordinados/as escojan de manera libre. Y es juzgado como mal líder (poco ético) cuando deliberadamente niega información a sus subordinados/as, soborna para hacer lo que hay que hacer, abusa de su autoridad y actúa de forma despótica. Muy importantes estas conductas a la finalización del TT por parte de la organización ya que esta acción es de su potestad.

4.2. La comunicación.

En tiempos de TT es esencial tener una buena infraestructura de comunicación telemática. La calidad de esta por intensidad y velocidad es esencial para poder desarrollar el trabajo comprometido. Las exigencias de intercambios de ficheros, conocimientos, videoconferencias, colaboración entre personas de grupos geográficamente dispersas exige unos mínimos. Esta exigencia material es esencial para la simulación de realidad que exige el TT. Las administraciones públicas deben asegurar esta posibilidad en sus teletrabajadores aportando el material necesario para tal comunicación y comprobando que unos mínimos se cumplen en las circunstancias del TT. Estos mínimos deben estar estandarizados y ser públicos. También sus alternativas en caso de fallos o caídas de la red. Otra cosa es a quién corresponde el gasto total o compartido de esta exigencia.

Uno de los beneficios indirectos de la implantación del TT es la necesidad de establecer una comunicación sistemática entre jefes y subordinados de TT, así como entre personas teletrabajadoras y compañeros/as de trabajo muchas veces olvidados en la presencialidad por inercias o rencillas no resueltas. La necesidad de coordinación planificada, así como la del acuerdo necesario entre la pareja teletrabajadora para establecer los compromisos de ejecución, sus hitos de supervisión y sus indicadores cumplimiento e impacto obligan a programar encuentros regularmente. Esta sistematicidad debe ser favorecida para evitar los problemas de aislamiento arriba comentados (Mann, Varey y Button, 2000). Para ello es necesario agendar reuniones periódicamente, facilitar recursos y la



formación necesaria para el uso regular de herramientas de intranet (SharePoint, etc.). También disciplinarse las jefaturas para poner información, noticias y enlaces de interés en lugares virtuales que generen intercambios de mensajes. Organizar eventos virtuales en las plataformas al uso para interactuar entre las personas implicadas en proyectos o servicios. Dichos eventos no exclusivamente deben ser referidos a contenidos de trabajo. Lo importante es mantener el contacto. Que la persona teletrabajadora note que su distancia física no es distancia social. La interacción está directamente relacionada con la satisfacción laboral y con el compromiso organizacional (Fay y Kline, 2011). De hecho, su sistematicidad en el TT es la forma de compensar las relaciones informales y muchas veces casuales que se producen en el trabajo presencial.

4.3. El perfil.

Existen variables predicables de las personas que las hacen más susceptibles de adaptarse mejor al TT que otras. No es verdad que todas las personas son igualmente capaces o predispuestas al TT. Las especificidades del trabajo concreto, de los compromisos de ejecución establecidos, de la tolerancia o necesidad de comunicación y feed-back, cualifican mejor a algunos que a otros. Adecuar ambas especificidades es esencial para el éxito del TT.

Es verdad que la inadecuación de algunos perfiles puede corregirse en parte mediante formación o fuertes compromisos de comunicación y feed-back, pero es claro que la personalidad es un buen predictor del TT. Hoy por hoy existe un consenso general respecto a que la personalidad está constituida por cinco grandes factores (conocidos como los “Big Five”; Goldberg, 1992; Costa y McRae, 1992), que, a su vez, están constituidos por 30 rasgos. Los factores son los siguientes:

- *Conciencia*: alto deseo de logro, rigurosidad, orden y responsabilidad. Competencia.
- *Estabilidad Emocional (Neuroticismo)*: control de emociones y resistencia a la presión.
- *Amigabilidad*: gusto por las relaciones, generosidad y cooperación.
- *Extroversión*: asertividad (ser capaz de decir “no”), actividad y locuacidad, optimismo y energía.



- *Apertura a la Experiencia*: apertura de mente, tendencia a cuestiones conceptuales o intelectuales.

En un acercamiento más especulativo que empírico, el perfil de la persona teletrabajadora es el siguiente: Conciencia alta; Extroversión baja; Estabilidad Emocional alta; Apertura a la Experiencia alta; Agradabilidad moderada, no alta. Estas son las razones:

- Como se ha comentado más arriba, la necesidad de que la persona teletrabajadora establezca y mantenga un calendario de trabajo propio principalmente estable, exige una cierta predisposición al orden. Asimismo, es difícil cumplir con los compromisos de ejecución en las fechas establecidas sin responsabilidad y orientación al logro.
- Las personas extrovertidas necesitan contacto social intenso y frecuente en sus actividades laborales (Anderson, Kaplan y Vega, 2015). En su vertiente más extrema tienden a una dominación natural que exige la presencia de otros. El TT esto no lo favorece o puede generar comportamientos exagerados en relación con la demanda de comunicación sistemática, o potenciar el conflicto de rol al exigir relaciones familiares exageradas que compensen el déficit que el TT genera.
- Ser capaz de soportar el aislamiento o los fallos de comunicación y feed-back, su falta de reconocimiento implícito y controlar o no generar sospechas en cuanto a maquinaciones que pueden estar ocurriendo en ausencia por el TT, exige tener clara la propia valía personal y no depender en exceso del reconocimiento externo o ser suficientes leves señales positivas. Tampoco venirse abajo por leves señales negativas.
- Las personas que tienen un factor de apertura a la experiencia alto suelen necesitar cierto aislamiento para identificar y profundizar en ideas novedosas o de naturaleza intelectual o científica y también para su estudio o plasmación en informes o estudios (O'Neill, Hambley, Greidanus, MacDonell y Kline, 2009). También suelen ser idiosincrásicos en los momentos de inspiración, no dándose estos siempre a la misma hora o dentro de un horario estándar. Para estas personas el TT es favorable.

- En cuanto a la amigabilidad la investigación no es concluyente porque si bien el gusto por las relaciones puede verse menguado por el TT también es verdad que libera de la necesidad de ser agradable. Por otro lado, la generosidad y cooperación pueden satisfacerse en el TT.

Por resumir el perfil en una frase, no es bueno el TT para personas monótonas, gregarias, cotidianas, burócratas (en su mala acepción) y dominantes. Los elementos esenciales del perfil del TT son la autonomía y el control (O'Neill et al, 2009).

Referencias

- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882–897.
- Autor, D.H. (2013), *The “task approach” to labor markets: an overview*. National Bureau of Economic Research, Working paper N° 18711.
- Baruch, Y. & Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23(2), 15–30.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15, 34–49.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2013). *Home is where the work is: A new study of homeworking in Acas – and beyond*. Acas research paper (Ref. 10/13). London: Acas.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: outcomes and facilitators for employees. In :Landers, R (ed). *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behaviorcam* .Cambridge ,UK: Cambridge University Press, pp. 511-543. ISBN 9781108649636
- Belle, S. M., Burley, D. L., & Long, S. D. (2015). Where do I belong? High-intensity teleworkers’ experience of organizational belonging. *Human Resource Development International*, 18(1), 76–96.
- Branson, R. K. (1981) *Extended Task Analysis Procedure*. User's Manual. Revised Edition. Florida State University.
- Costa, P. y McRae, R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEOFFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Fay, M. J. & Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39 (2), 144–163.

- Fonner, K. L. & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361.
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353–393.
- Gibson, J., Blackwell, C., Dominicis, P., & Demerath, N. (2002). Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 8(4), 75–86.
- Glass, J. & Riley, L. (1998). Family responsive policies and employee retention following childbirth. *Social Forces*, 76(4), 1401–1435.
- Goldberg, L.R. (1992) The development of markers of the Big Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42
- Golden, T. D. (2006b). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176–187.
- Golden, T. D. (2011). Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human Relations*, 64(11), 1451–1475.
- Golden, T. D. (2012). Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and nontraditional work hours. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 255–269.
- Golden, T. D. & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318.
- Hartig, T., Kylin, C., & Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: Stress mitigation vs. constrained restoration. *Applied Psychology*, 56(2), 231–253.
- Igbaria, M. & Guimares, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, 16(1), 147–164.

- Khalifa, M. & Davidson, R. (2000). Exploring the telecommuting paradox. *Communications of the ACM*, 43(3), 29–30.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367.
- Lombardo, M.M., Ruderman, M.N., McCauley, C.D. (1988). "Explanations of success and derailment in upper-level management positions", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 2 pp.199-216
- Madlock, P. E. (2012). The influence of supervisors' leadership style on telecommuters. *Journal of Business Strategies*, 29(1), 1–24.
- Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 668–682.
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonnell, R., & Kline, T. J. (2009). Predicting teleworker success: An exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work and Employment*, 24, 144–162.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears, and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386–399.
- Shockley, K. M., Clark, M. A., Dodd, H., & King, E. B. (2020). Work-family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young children. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000857>
- Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B., & Ngwenyama, O. (2011). An empirical investigation of the impact of individual and work characteristics on telecommuting success. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54(1), 56–67.