

ESTRATEGIAS DE MEJORA DE LA SALUD PSICOSOCIAL DEL TELETRABAJADOR EL ARTE DE CONJUGAR TEORÍA Y PRÁCTICA

EVA CIFRE GALLEGO

*Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa,
Social y Metodología. Equipo de investigación WoNT_
Prevenció Psicosocial
Universitat Jaume I, Castellón*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Felipe SÁEZ FERNÁNDEZ, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don José Manuel BLANCO COTANO, don José Manuel CASADO GONZÁLEZ, don Ángel FERNÁNDEZ MUÑOZ y don Francisco GIL RODRÍGUEZ.

Extracto:

ESTE estudio se centra en el teletrabajo como una nueva forma de empleo o de prácticas laborales a realizar por las empresas. Para ello, tras un análisis a nivel conceptual, incluyendo aspectos como su definición, ventajas e inconvenientes potenciales y aspectos teóricamente relacionados con la salud psicosocial de los teletrabajadores a tener en cuenta desde la empresa, se propondrán estrategias para una óptima implantación del teletrabajo en la empresa como parte de la integración de la salud psicosocial en todos los procesos de Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos. Y todo ello teniendo siempre como apoyo un modelo teórico. Para ello, y siguiendo las nuevas tendencias de la Psicología Ocupacional Positiva (POP), se ha adaptado la vía positiva del modelo de Recursos-Experiencias/Emociones-Demandas (RED, SALANOVA, CIFRE, MARTÍNEZ y LLORENS, 2007) al teletrabajo, modelo de base en la evaluación y posterior intervención (a través de los diferentes procesos de Recursos Humanos) en los riesgos psicosociales de los teletrabajadores.

Palabras clave: teletrabajo, riesgo psicosocial y salud psicosocial.

Sumario

1. Introducción.
2. El teletrabajo como nueva forma de empleo.
3. El teletrabajo desde la investigación y desde un punto de vista aplicado.
4. Teletrabajo y Salud Psicosocial.
5. Aplicaciones prácticas: estrategias de protección de la salud psicosocial del teletrabajador integradas en la Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos en la empresa.

Bibliografía.

NOTA: Este trabajo ha sido subvencionado por el Ministerio de Educación y Ciencia (#SEI2004-02755/PSIC) y Bancaixa (#04I301).

1. INTRODUCCIÓN

Como tantas otras funciones en la empresa moderna, la de los Recursos Humanos se encuentra en continuo cambio y evolución. Una de las funciones que debe asumir (y que de hecho ya lo está haciendo en la mayoría de los casos) es la de protección de la salud, tanto física como psicosocial, del empleado. Y esto tanto desde el punto de vista de la Gestión como del Desarrollo de los Recursos Humanos.

Esta protección de la salud del empleado queda formalizada con la aplicación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LRL, 31/1995), que recoge la necesidad de evaluar los riesgos (también los psicosociales) cuando, entre otras, cambian las condiciones de trabajo, por ejemplo por la introducción de lo que denominaban «Nuevas Tecnologías» (art. 16). Y un caso en el que el uso de estas tecnologías, o concretamente el de «Tecnologías de la Información y la Comunicación» (TIC), es intenso por su propia naturaleza es del teletrabajo o trabajo a distancia a través de TIC. De hecho, tal y como señalaba Naum POLISZUK, presidente de Tojuntó (www.tojuntó.org.ar), «*La tecnología es parte del progreso de la humanidad y trae consigo fuertes cambios sociales, como el teletrabajo*».

Este trabajo se centra precisamente en esta nueva forma de empleo. Para ello, comenzaremos analizándolo a nivel conceptual, incluyendo aspectos como su definición, ventajas e inconvenientes potenciales y aspectos teóricamente relacionados con la salud psicosocial de los teletrabajadores a tener en cuenta desde la empresa. Finalmente, se propondrán estrategias para una óptima implantación del teletrabajo en la empresa como parte de la integración de la salud psicosocial en todos los procesos de gestión y desarrollo de los Recursos Humanos en la empresa. De este modo, consideramos fundamental el que estas estrategias estén basadas en modelos teóricos propuestos por la Psicología porque, como decía Leonardo da Vinci, «*Los que se enamoran de la práctica sin la teoría son como los pilotos sin timón ni brújula, que nunca podrán saber a dónde van*».

2. EL TELETRABAJO COMO NUEVA FORMA DE EMPLEO

Internet, telefonía móvil con MP4, ordenadores portátiles con Wi-Fi... son ejemplos de que las TIC nos rodean para, en principio, facilitarnos la calidad de vida, tanto general como laboral, en esta llamada sociedad de la información o lo que Norbert BILBENY (1993) ha denominado Tercera Revolución Industrial.

Una nueva forma de plantear las relaciones laborales en esta nueva sociedad de la información es el teletrabajo. El origen del término parece situarse a principios de la década de los 70. De este modo, NILLES (1973) definió la actividad de «trabajar a distancia» como *telecommuting*, que en castellano puede traducirse por «teledesplazamiento», haciendo referencia a que es el trabajo el que se desplaza hasta el trabajador, y no viceversa. Desde entonces, el término *telecommuting* se ha empleado normalmente en Estados Unidos, mientras que en Europa el término usado es el de *telework*, teletrabajo (ESCOBAR, JIMÉNEZ, DEL RIEGO y RODRÍGUEZ, 1998).

De entre las diferentes definiciones de teletrabajo una de las clásicas es la que entiende el trabajo a distancia o teletrabajo como un modo de empleo en el que el trabajador está localizado remotamente de una oficina central o de un centro de producción, con o sin contacto cara a cara con co-trabajadores, pero que permite la comunicación vía el uso de alta tecnología de sistemas de comunicación (CONNOR, FLETCHER, FIRTH-COZENS y COLLINS, 1994).

Además de las definiciones, podemos decir que existen cinco elementos básicos a contemplar en estas definiciones de teletrabajo (ILLEGEMS y VERBEKE, 2004):

1. El grado o proporción de tiempo que se teletrabaja.
2. La ubicación física del trabajo (en el hogar, nómada...).
3. La relación contractual con el empleador (empleado, autónomo...).
4. La naturaleza de la tecnología empleada.
5. La naturaleza de la relación con el empleador (tiempo completo, tiempo parcial...).

Tal y como señalan ALONSO y CIFRE (2002), las posibilidades del teletrabajo abarcan diferentes ámbitos y diferentes tipos de actividades o acciones, siempre relacionadas con la información, tales como la de conversión de información (mecanógrafos, transcripción de datos...), gestión de la información (agentes de seguros, contables, documentalistas...), difusión de la información (periodistas, investigadores, analistas, editores...), acceso a la información, compartir información (relaciones cliente-proveedor, empresas colaboradoras...) y acceso remoto a la información (directivos a los trabajadores que se encuentran físicamente distantes...). Como recoge PADILLA (1997), el teletrabajo es una estrategia funcional de una organización, basada en trabajar cuando quiera y en cualquier parte, haciendo los Recursos Humanos, por tanto, más flexibles. De hecho, aunque cuesta reconocerse como teletrabajadores, lo que son prácticas de teletrabajo en sí (es decir, no estar el tiem-

po completo de nuestra jornada laboral en la oficina sino conectado con alguna TIC, como puede ser una *blackberry*, con la base de datos de la empresa, el e-mail... alargando así incluso lo que es la jornada de trabajo «oficial») sí que son cada vez más habituales en nuestro contexto.

El teletrabajo, visto como nueva forma de actividad laboral, aunque está experimentando un fuerte crecimiento en los últimos años en Europa, está teniendo un ritmo de implantación relativamente más lento en España, debido tanto a temas relacionados con la inexistencia de hasta hace poco de la infraestructura adecuada, como a temas culturales (por ejemplo, baja habituación al trabajo por objetivos, forma de evaluación del rendimiento habitual en el teletrabajo).

Sin embargo, esta tendencia está cambiando actualmente en España, en parte gracias a la evolución en la sensibilidad que desde los organismos oficiales se están comenzando a apreciar, por ejemplo a partir del *Plan Concilia para funcionarios*, que incluye específicamente un apartado de horarios y teletrabajo (véase el Libro Electrónico sobre el *Plan Concilia*, con fecha de mayo de 2006). A partir de este informe, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales ha desarrollado un *Manual para la Implantación de Programas Piloto de teletrabajo en la Administración General del Estado* (septiembre, 2006). Este manual, junto con la Nota Técnica de Prevención (NTP) 412 (PÉREZ, SANCHO y NOGAREDA, 1996) del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), ha impulsado a diferentes administraciones públicas a llevar a cabo programas piloto de teletrabajo.

El desarrollo de esta sensibilidad hacia el teletrabajo, aunque no vaya a un ritmo excesivamente elevado y se centre principalmente en organismos oficiales y grandes empresas internacionales con sede en España, es debido gracias principalmente a algunas de las ventajas potenciales que se asocian a esta nueva forma de empleo. Algunas de estas ventajas pasan por hacer más accesible el empleo a determinados colectivos (minusválidos, personas con residencia habitual en zonas rurales con dificultades de acceso a grandes ciudades, padres y principalmente madres de familias numerosas, como muestra el portal de la Asociación Española de Familias Numerosas...) o a colectivos más generales por las ventajas potenciales que conlleva el poder trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar (por ejemplo, el facilitar potencialmente la conciliación de la vida personal y la vida laboral).

3. EL TELETRABAJO DESDE LA INVESTIGACIÓN Y DESDE UN PUNTO DE VISTA APLICADO

Siguiendo la revisión realizada por CIFRE, BEAS y LLORENS (2000), podemos señalar que cuando nos introducimos en el campo de la investigación en Psicología del Trabajo y de las organizaciones en relación con el teletrabajo, el primer concepto que nos aparece (y el más amplio, puesto que en relación con él podemos situar los demás) es el de *Organización Virtual*, organización en la que sus miembros trabajan a través de límites espaciales, temporales y organizacionales (LIPNACK y STAMPS, 1997). Es decir, se trata de organizaciones multilugar (*multisite*), multiorganizacionales y dinámicas. Debido a la novedad de este tipo de organizaciones, los estudios realizados son de índole más bien teórica y cuando son empíricos, se trata más bien de estudios descriptivos de estudio de

caso. Sin embargo, la agenda para futuros trabajos parece ilimitada. De acuerdo con SNOW, LIPNACK y STAMPS (1999), algunas de las áreas que pueden resultar interesantes de cara a la investigación en el campo de las organizaciones virtuales son: 1) Identificación del tipo y uso de las tecnologías de la información de las organizaciones virtuales; 2) Estudio de los equipos virtuales; 3) Construcción de modelos de cambio que permitan a los directivos transformar una organización jerárquica en una organización virtual; 4) Desarrollo de medidas de efectividad del cambio de modelos tradicionales a modelos virtuales; y 5) Estudio de la relación entre capital social y el éxito del negocio.

A nivel grupal, el tema de la colaboración entre equipos se hace fundamental en las organizaciones virtuales de cara a conseguir efectividad. El éxito de los equipos virtuales, compuestos por miembros geográficamente dispersos que se comunican y llevan a cabo sus actividades utilizando tecnologías como el correo electrónico y la video-conferencia dependen, de la colaboración efectiva.

Desde un punto de vista del puesto o individual, los fenómenos más estudiados son aquellos relacionados con el ambiente de teletrabajo, tales como la flexibilidad conceptual y las competencias de solución de problemas necesarios (WIGAND, PICOT y REICHWALD, 1997) el diseño de puestos y las implicaciones de la flexibilidad de estos puestos (SPARROW, 1998a); los problemas de sobrecarga de información (SPARROW, 1998b) y sobrecarga mental (WIELAND, 1999), tecnostres asociado con multitareas (SPARROW, 1998b); y cambios en los niveles de bienestar (DANIELS, 1999; KONRADT y SCHMOK, 1999). En este sentido, tal como señalan SPARROW y DANIELS (1999), las prácticas de teletrabajo asociadas con organizaciones virtuales se caracterizan por un número de características del puesto relacionadas con el bienestar psicológico (tanto en sentido positivo o bienestar, como en sentido negativo o malestar/estrés). Finalmente, en relación con características individuales existen una serie de trabajos que estudian las posibles relaciones entre el género y el teletrabajo (MIRCHANDANI, 1999), así como en el equilibrio o conciliación familia-trabajo (por ejemplo, HARTIG, KYLIN y JOHANSSON, 2007; HILL, MILLER, WEINER y COLIHAN, 1998; STANDEN, DANIELS y LEMOND, 1999; SULLIVAN y LEWIS, 2001; TAUSIG y FENWICK, 2001) o conflicto vida personal-trabajo (por ejemplo, MESSERSMITH, 2007) en esta clase de trabajadores.

Desde un punto de vista profesional, podemos indicar que el futuro se presenta claramente esperanzador, principalmente porque aunque al principio el sistema estaba destinado a empleados de un elevado nivel jerárquico, con grandes responsabilidades y cierta capacidad de decisión, esta modalidad laboral se está extendiendo a casi todas las ocupaciones (ALTISEN, 1997), sobre todo lo que son las prácticas concretas de teletrabajo. La mayor parte de los teletrabajadores son profesionales independientes (autónomos) y directivos que teletrabajan uno o dos días a la semana en el domicilio, ya sea por la política de la empresa de reducir los tiempos de desplazamiento o simplemente porque el silencio o la tranquilidad de la casa les permite concentrarse mejor.

Según HERNÁNDEZ-MUÑOZ (1997), los únicos requisitos que debe reunir el trabajo para poder acceder a esta modalidad de empleo son: (1) que pueda ser especificado de forma clara, concreta, inequívoca y simple, y (2) que el trabajador disponga de cierta autonomía para realizar el trabajo y no requiera consultas frecuentes con miembros de la estructura de la empresa. PÉREZ *et al.* (1996) señala que las características concretas que deben poseer las tareas susceptibles de poderse realizar a través de teletrabajo son las siguientes:

- La tarea se ha de caracterizar por estar basada principalmente en el manejo, procesamiento y tratamiento de datos e información.
- Debe ser una tarea que apenas requiera el acceso a información no informatizada o a equipamientos no informáticos.
- El desarrollo del trabajo no debe requerir contactos personales frecuentes con otras personas (reuniones, visitas...).
- Las tareas deben de ser susceptibles de ser identificadas en términos de objetivos parciales y finales bien concretos y definidos.
- El trabajo apenas debe requerir espacio para almacenamiento de materiales, equipos...

Un modelo más elaborado es el presentado por PÉREZ, SÁNCHEZ, CARNICER y JIMÉNEZ (2002), quienes diseñan una taxonomía de las tareas de conocimiento (basándose en cuatro procesos básicos de conocimiento: generación, codificación, almacenamiento y transferencia) que son más susceptibles de ser «teletrabajables».

En cuanto a las ocupaciones, la mayor parte de profesiones libres tienen cabida. Por ejemplo, siguiendo el *Anuario internacional de los Cyberworkers* (1999), que reúne a los profesionales que trabajan bajo esta modalidad, estos se pueden categorizar en las siguientes áreas: Arte y Cultura; Audio-visual; Comercial; Comunicación; Creación multimedia; Formación; Grafismo, CAO/DAO/3D; Gestión financiera; Gestión de Recursos Humanos; Informática; Internet; Jurídico, Fiscal y Derecho Social; Marketing; Periodismo; Tecnologías de la Información; Telesecretariado; Traducción. Otra clasificación es la realizada por la *Asociación Catalana de teletrabajo y Profesionales Freelance* en función de los profesionales que tiene asociados. Las categorías principales (de menor a mayor cantidad de asociados) son: abogados, arquitectos y delineantes, artistas, comerciales, diseñadores gráficos, economistas, traductores, auditores informáticos, fotógrafos, informáticos, ingenieros, Internet, periodistas, marketing y/o publicidad, profesores y pedagogos, administrativos.

Centrándonos en el campo del profesional de los Recursos Humanos, algunas de las áreas en las que más salida pueden tener los teletrabajadores son (CIFRE *et al.*, 2000):

- Selección a través de Internet (a partir de las bolsas de trabajo *on-line*, tanto de futuros teletrabajadores como de trabajadores convencionales pero con unos conocimientos mínimos de telecomunicaciones e informática).
- Formación *on-line* (a teletrabajadores o sobre cursos de diferente índole, como por ejemplo de habilidades sociales, desde el análisis de necesidades formativas hasta la evaluación del curso).
- Asesoramiento de cara a la búsqueda de empleo, tanto como teletrabajador como asesorando a futuros teletrabajadores.

- Investigación (a partir del acceso a bases de datos remotas, o a páginas web con la información que contenga el tópico solicitado); comunicación con otros investigadores de otras partes del mundo; conocimiento de congresos y jornadas a realizar en todo el mundo...).

Y un largo etcétera. Y todo ello trabajando como profesional libre. Como empleado (o teleempleado) todavía existe un largo camino para intentar actualizar el departamento de Recursos Humanos y sobre todo su presencia en la red. Así, aunque parece ser que la revolución de Internet ya ha alcanzado la logística, el marketing o las finanzas de las empresas, esta revolución todavía no ha alcanzado de pleno a la función de los Recursos Humanos.

4. TELETRABAJO Y SALUD PSICOSOCIAL

De entre los diversos aspectos relacionados con el teletrabajo, la salud psicosocial de los teletrabajadores es un aspecto que ha preocupado desde el principio a los investigadores sobre todo del área de Ergonomía y Psicosociología aplicada. Además, desde un punto de vista más aplicado, no es pues de extrañar que a raíz de esta nueva situación aparezcan nuevas necesidades instrumentales para la gestión y organización, así como una regulación legal de las relaciones trabajo-empresa-sociedad en general, que en relación con la salud queda recogido, como ya hemos mencionado anteriormente, en el marco legislativo de la LPRL. En este sentido, las autoridades en materia de salud, tanto a nivel estatal como a nivel europeo, han dejado ya patente su preocupación al respecto en diversos documentos (como la ya mencionada NTP 412 del INSHT a nivel estatal en 1996 sobre los criterios de implantación del teletrabajo; o los acuerdos aparecidos en el Boletín Informativo de 2001 de Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo a nivel europeo, entre los agentes sociales en los sectores de las telecomunicaciones y el comercio sobre las líneas directrices para el teletrabajo, incluyendo elementos relativos a la seguridad y la salud).

En este sentido, es evidente la necesidad de nuevas herramientas desde las ciencias humanas y de la salud para nuevas medidas preventivas y paliativas en busca de una salud integral del teletrabajador, al igual que ocurre en otros contextos laborales donde ya están instauradas. Con estos cambios en la organización del trabajo, se van a producir nuevas necesidades y nuevas demandas, así como riesgos asociados. Y está claro que la Psicología y la Ergonomía, apoyando a la gestión y desarrollo de los Recursos Humanos en la empresa, tienen mucho que decir.

Brevemente, podemos afirmar que algunos de los riesgos para la *salud física* con los que se asocia el teletrabajo (véase ALONSO y CIFRE, 2002, para una ampliación del tema) se relacionan principalmente con el teletrabajo en casa (donde las actividades son primordialmente de tipo cognitivo), y no tanto con el teletrabajo móvil. De este modo, estos riesgos los podemos resumir en *sedentaris-*
mo (asociándose la falta de actividad física habitual a enfermedades diversas, como las coronarias), *síndrome de la patata en el escritorio* (caracterizado por la accesibilidad a la comida en cualquier momento de la jornada), *obesidad* (por una combinación de las dos primeras, y que incrementa el riesgo de morbilidad y mortalidad, debido a su efecto potenciador de otras enfermedades, como las enfermedades cardiovasculares, hipertensión, diabetes y otras relacionadas con el funcionamiento

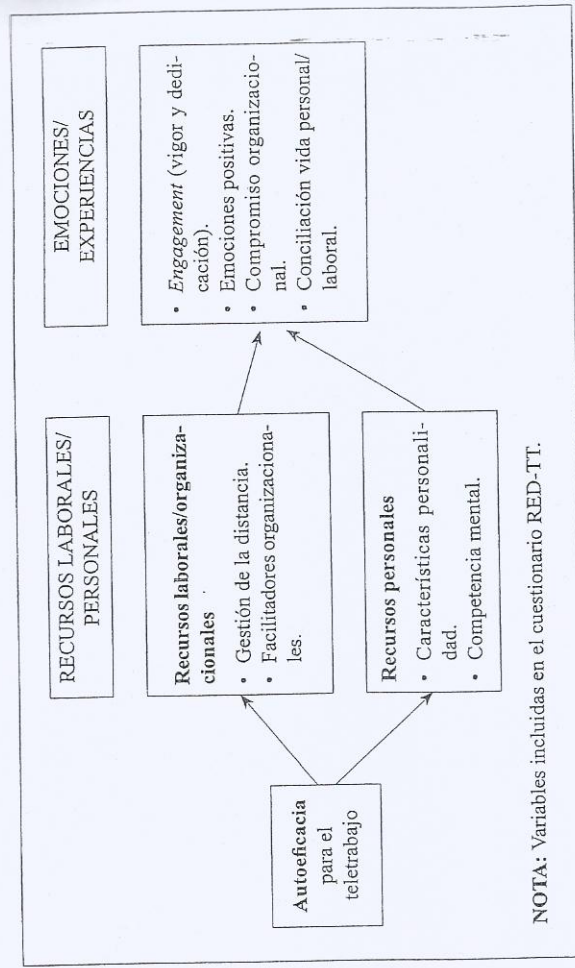
esquelético-muscular, así como con trastornos gastrointestinales, vesiculares, enfermedades del hígado y varios tipos de cáncer), y *ansiedad y nerviosismo* que se pueden asociar a *compulsiones* (tabaquismo, abuso de sustancias e incluso abuso de fármacos).

Desde un punto de vista *ergonómico*, podemos decir que el teletrabajador que teletrabaja desde casa puede encontrarse con una serie de problemas en algunos casos comunes a sus compañeros que trabajan en la oficina (generalmente relacionados con la ergonomía de los equipos informáticos y con temas relacionados con la higiene del puesto, tales como la luz o la temperatura) y otros comunes con los trabajadores desde casa sin TIC (horarios, interferencia familia-trabajo...). Los problemas derivados de la falta de ergonomía en los objetos en una oficina tradicional recogen las molestias más frecuentes de los trabajadores como el dolor de espalda, dolor de cuello y hombros, dolor de nalgas... además del conocido como síndrome de túnel carpiano, así como los trastornos relacionados con la exposición a las pantallas de los ordenadores (dolor de cabeza, cansancio visual...). Finalmente, como veremos posteriormente, aunque una de las ventajas potenciales del teletrabajo es la posibilidad de facilitar la conciliación entre la vida laboral y la vida personal, una mala diferenciación entre ambos contextos puede perjudicar seriamente la salud de trabajador, no respetando horarios de comidas, de sueño..., lo cual puede conllevar desarreglos en los biorritmos del trabajador (llevando a patologías secundarias como el insomnio), así como problemas de pareja entre otros. Por tanto, las oficinas en el hogar se deben adaptar a las necesidades de su usuario y cumplir una serie de requisitos físicos, como son iluminación, temperatura y calidad de los útiles de trabajo, y diferenciándose claramente el ámbito doméstico del ámbito laboral.

Aunque volveremos posteriormente sobre ello, podemos decir que los *riesgos para la salud psicosocial* del teletrabajador se asocian de nuevo, por un lado, con los riesgos generales de los usuarios de TIC (como es el tecnoestrés) y por otro lado con los riesgos específicos del teletrabajo. En relación con estos últimos, la *Canadian Telemwork Association* (1997) los resume en percepción de soledad, percepción de estancamiento profesional, dificultades de compaginar trabajo y familia, escasa regulación legal e institucional, problemas relacionados con los nuevos tipos de interacciones laborales empleados-empleados y empleados-supervisores, desajuste entre las características idóneas para el desempeño de su trabajo y las características de las que él disponga. Además, la falta de control externo o de supervisión puede provocar que se trabaje en exceso o que se trabaje poco, produciendo así tensión y estrés y afectando a horarios y ritmos biológicos. Relacionado con el exceso de trabajo (y la disponibilidad de trabajar en cualquier momento en cualquier lugar) encontramos el concepto de *workaholism* o «adicción al trabajo», caracterizado por una excesiva dedicación de tiempo y esfuerzo y un cierto trastorno compulsivo e involuntario a continuar trabajando, además de un desinterés general por otro tipo de actividades. Además, como ya hemos mencionado y sobre lo que volveremos posteriormente, el teletrabajo se puede convertir en un arma de doble filo para la conciliación de la vida personal y la vida laboral (LEWIS, 2003), con potencial tanto positivo como negativo, ya que a veces el tener que gestionar al mismo tiempo y con la misma energía las demandas familiares y laborales puede causar problemas a los empleados/as (TAUSIG y FENWICK, 2001). En este sentido, en un estudio empírico realizado en Suecia (HARTIG *et al.*, 2007) en empleados públicos que teletrabajaban al menos un 20% de su trabajo para, principalmente evitar el traslado al trabajo y hacer frente a las demandas parentales, se vio que tanto para los teletrabajadores el hogar seguía siendo un lugar de restablecimiento del estrés causado por las demandas laborales, aunque existían diferencias por sexo (a las mujeres teletrabajadoras les costaba más restablecerse, y a los hombres teletrabajadores menos, que sus compañeros de oficina).

Además, y siguiendo la línea actual de la POP, que enfatiza la importancia de contrarrestar los aspectos más positivos del trabajo y la salud psicosocial, y no tanto en los negativos (por ejemplo, el estrés) como había ocurrido hasta ahora, el modelo que planteamos en el presente estudio recoge tan solo la vía positiva (recursos personales/organizacionales, bienestar psicológico, consecuencias positivas para la conciliación de la vida personal y laboral...), o vía motivacional, del mencionado modelo RED. De este modo, la adaptación del modelo RED al teletrabajo presentado en el presente estudio quedaría tal y como se muestra en la **figura 1**.

FIGURA 1. Vía positiva del modelo RED adaptado al teletrabajo.



Esta adaptación se ha hecho siguiendo dos criterios: (1) Seleccionando tan solo la vía positiva del modelo RED (es decir, sin las demandas y sin las variables relacionadas con el malestar psicológico o estrés) y (2) Seleccionando aquellas variables que la literatura ha mostrado como las más importantes en el contexto de teletrabajo, sobre todo las que hacen referencia a los recursos laborales/organizacionales y personales, que han sido las más estudiadas por la literatura.

En relación con estas variables específicas del teletrabajo, cabe destacar como *recursos laborales/organizacionales* en primer lugar la importancia de la existencia de *facilitadores*, entendidos como aspectos organizacionales que contribuyen a la resolución de obstáculos (MARTÍNEZ y SALANOVA, 2005). Son las acciones y las estrategias dirigidas a mitigar los problemas ocasionados por los obstáculos que pueden interferir en la actuación (TESLUK y MATHIEU, 1999), y al igual que ocurre con los obstáculos, pueden ser bien de naturaleza técnica o social (SCHNEIDER, WHITE y PAUL, 1998).

A pesar de todos los riesgos y ventajas potenciales asociados al teletrabajo, poco son los estudios que han analizado a nivel empírico la salud psicosocial de los teletrabajadores. Un trabajo a destacar en este sentido en el contexto español es el realizado por CIFRE, SALANOVA y RODRÍGUEZ (2006), el cual comparó una muestra de teletrabajadores frente a trabajadores tradicionales, dejando patente que la salud psicosocial de los primeros era superior a la de sus compañeros de oficina tradicional a partir de diferentes indicadores de salud psicosocial. Sin embargo, y en línea con lo señalado por la literatura mencionada anteriormente, los teletrabajadores también presentaban un grado superior de adicción al trabajo que sus compañeros de oficinas tradicionales. Por lo tanto, se hace patente que, a pesar de sus ventajas, la adicción al trabajo es un riesgo a controlar cuando se decida implantar esta nueva forma de empleo.

Como ya hemos comentado, el teletrabajo (o las prácticas de teletrabajo) ha sido analizado principalmente a nivel conceptual desde hace ya décadas. Sin embargo, todavía son escasos los trabajos realizados a nivel empírico que permitan confirmar los análisis conceptuales realizados. Por lo tanto, es el momento en el que los investigadores deben comenzar a elaborar instrumentos que permitan la evaluación de los riesgos psicosociales de los teletrabajadores, al igual que se han desarrollado instrumentos específicos para otras formas de empleo. En este sentido, el equipo de investigación WoNT Prevenció Psicosocial ha elaborado un instrumento denominado RED-TT (CIFRE, MARTÍNEZ-PÉREZ, SALANOVA, LORENS, MARTÍNEZ y GRAU, 2004) que se encuentra *on-line* en la página web del equipo (<http://www.wont.tji.es>), fundamentado en un modelo novedoso y actual, pero basado en amplia literatura previa: el modelo RED.

4.1. El modelo RED: un modelo comprensivo de la salud psicosocial en el trabajo y teletrabajo.

Partiendo de modelos anteriores sobre la salud psicosocial en el trabajo (en concreto, el modelo Demandas-Control de KARASEK, 1979, el Modelo Demandas-Control-Apoyo Social de KARASEK y THEORELL, 1990, el Modelo de Demandas-Recursos Laborales de DEMEROUTI, BAKKER, NACHREINER y SCHAUFELI, 2001, el Modelo del Proceso Dual de SCHAUFELI y BAKKER, 2004) el modelo RED SALANOVA, LORENS, CIFRE y MARTÍNEZ, 2006) supone una operativización del Modelo Espiral Dual de la Salud Ocupacional (SALANOVA, BRESÓ y SCHAUFELI, 2005). De acuerdo con este modelo es el ajuste/desajuste entre las demandas del puesto y los recursos personales/organizacionales los que llevarán a la percepción de un mayor bienestar (emociones positivas, *engagement*, compromiso organizacional, satisfacción...) o malestar (*burnout*, tecnostres, adicción al trabajo...) en el trabajo, lo cual a su vez influirá en consecuencias organizacionales (desempeño, absentismo/presentismo...). Sin embargo, lo que caracteriza a este modelo es la importancia concedida a las creencias de eficacia específica como recurso personal enmarcado en la Teoría Cognitiva Social de ALBERT BANDURA (BANDURA, 2002).

La *autoeficacia* es, de entre los recursos individuales, un elemento clave en este proceso de optimización de la salud psicosocial. BANDURA (1997) la define como «las creencias en las capacidades propias para organizar y ejecutar el curso de acciones requeridas para manejar las posibles situaciones» y tiene un carácter futuro. Sobre ella volveremos posteriormente.

Además, según la literatura (véase, por ejemplo, SCHNEIDER y BOWEN, 1993), los facilitadores organizacionales mejoran el bienestar psicológico. Estos facilitadores deben ser, por tanto, específicos para el contexto donde se quieren analizar. En esta línea, y siguiendo la técnica de Incidentes Críticos de FLANAGAN (1954), CIFRE, SALANOVA, MARTÍNEZ-PÉREZ, MARTÍNEZ, LLORENS y GRAU (2004 b), encontraron una serie de facilitadores organizacionales para el teletrabajo que también agruparon en facilitadores técnicos y sociales para teletrabajar. Estos facilitadores se encuentran presentes en el teletrabajo para subsanar los obstáculos específicos con los que el teletrabajador se puede encontrar para llevar a cabo de manera habitual sus tareas, como por ejemplo los obstáculos tecnológicos, que han aparecido como obstáculos clave en experiencias piloto de teletrabajo (SALANOVA, CIFRE, MARTÍNEZ y LLORENS, 2007).

Por otro lado, hay autores (por ejemplo, RAGHURAM, GARUD, WIESENFELD y GUPTA, 2001) que indican la existencia de unos mecanismos que la organización puede poner en marcha para garantizar, en la medida de lo posible, el ajuste del teletrabajador a su nuevo puesto de trabajo. Estos mecanismos de *Gestión Efectiva de la Distancia* (GED) pueden dividirse entre mecanismos de gestión estructurales (diseño de puestos y claridad de los criterios de evaluación del rendimiento) y mecanismos de gestión relacionales (creación de confianza empleados virtuales-compañeros y conexión organizacional asegurándose de que estos teletrabajadores reciban toda la información relevante clave para sus carreras al igual que el resto de sus compañeros «presenciales»). Dichos mecanismos recogerían pues los factores clave para el éxito en la implantación de programas de teletrabajo: comunicación, apoyo y confianza (KOWALSKI y SWANSON, 2005).

Entre los recursos personales del teletrabajador, cabe señalar que la literatura ha destacado el hecho de que poseer determinadas características de personalidad puede hacer a un candidato más o menos idóneo para el puesto de teletrabajador. Por ejemplo, HERNÁNDEZ-MUÑOZ (1997) destaca el hecho de que el teletrabajador debe:

- Tener capacidad organizativa de su propio trabajo.
- Estar motivado de cara a la ejecución del trabajo y autocontrol.
- Estar orientado a los resultados.
- Tener capacidad de síntesis.
- Sentirse familiar y cómodo con su trabajo (no acaba de ser contratado o promocionado); conocedor de los procesos organizacionales.
- Mantener una buena relación profesional con su supervisor inmediato.
- Disponer de un espacio adecuado para el trabajo en casa.
- Ser capaz de poder evitar distracciones de la familia.
- Poder prescindir en cierto grado de la vida social de la empresa.

- Poder cambiar de horario y de lugar de trabajo (flexibilidad).
- Técnicamente autosuficiente.

Así, entre las características citadas, queremos destacar la importancia de la *competencia mental*, al tratarse de puestos de trabajo cuyas tareas son principalmente cognitivas.

Además, tal y como hemos comentado anteriormente, consideramos, de acuerdo con el modelo RED, la *autoeficacia* como un recurso personal fundamental. Según SCHWARZER (1999), la autoeficacia puede marcar diferencias en la forma de pensar, sentir y actuar de las personas. De este modo, y en relación con los sentimientos/emociones, una autoeficacia baja está asociada con depresión, ansiedad y desamparo (GRAU, SALANOVA y PEIRÓ, 2000). Sería este un efecto mediador (SPEIER y FRESSE, 1997). Sin embargo, siguiendo las últimas versiones del modelo RED (SALANOVA *et al.*, 2007), mantenemos que la autoeficacia puede ser una variable antecedente, puesto que, como ya hemos comentado anteriormente puede determinar la motivación, cómo nos sentimos, qué pensamos y qué hacemos (BANDURA, 2002). Por lo tanto, con esta inclusión de las creencias de eficacia como antecedente cambia el enfoque de evaluación, puesto que en función de lo eficaces que se sientan los trabajadores, así percibirán su contexto social (incluyendo los recursos laborales/organizacionales) de trabajo.

Además, y de acuerdo con la Teoría Cognitiva Social de BANDURA (2002), esta autoeficacia debe ser específica para el contexto donde es evaluada, debiendo ser, por tanto, las escalas de medida adaptadas al dominio particular de funcionamiento objeto de interés. Esto es así porque, según el autor, el sistema de creencias de eficacia no es un rasgo global, sino un grupo de creencias ligadas a ámbitos de funcionamiento diferenciados. Una persona puede considerarse muy eficaz ante ciertas situaciones y totalmente ineficaz en otras dependiendo de los requerimientos situacionales (MARTÍNEZ y SALANOVA, 2006). En este caso, pues, consideramos fundamental la evaluación de la autoeficacia para el teletrabajo.

Finalmente, y en cuanto a las *experiencias/emociones en el teletrabajo*, consideramos dos tipos principales de variables a analizar. Por un lado, consideramos que la mayor parte de las experiencias/emociones positivas señaladas por el modelo RED (*engagement, emociones positivas, compromiso organizacional*) tienen cabida en la adaptación de dicho modelo para el teletrabajador. Por otro lado, una de las experiencias potencialmente más positivas que ofrece el teletrabajo es la posibilidad de *conciliar la vida personal y laboral*. De hecho, el teletrabajo es ofrecido por las empresas como una de las estrategias flexibles que permiten dicha conciliación (véase CIFRE y SALANOVA, 2004). Así, para el teletrabajador, las ventajas del teletrabajo suelen asociarse con un incremento en la flexibilidad horaria que permite la ejecución del trabajo según un plan independiente e individualizado al tiempo y necesidades de cada uno (PÉREZ *et al.*, 1996). Esta flexibilidad, además de algunos de los riesgos mencionados anteriormente (adicción al trabajo, cambio en los biorritmos...) es vista principalmente como una ventaja por parte del teletrabajador, ya que le permite potencialmente una mayor posibilidad de conciliar su vida personal (apreciada principalmente en mujeres con hijos pequeños) con su vida laboral.

5. APLICACIONES PRÁCTICAS: ESTRATEGIAS DE PROTECCIÓN DE LA SALUD PSICOSOCIAL DEL TELETRABAJADOR INTEGRADAS EN LA GESTIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Como ya hemos señalado, el presente trabajo pone de relieve la importancia de fomentar, desde el punto de vista de la POP, estrategias en las organizaciones que potencien la salud psicosocial en el trabajo, y no solo que disminuyan el malestar o el estrés psicosocial; es decir, de impulsar las ventajas potenciales del teletrabajo a través de la mejora de la salud psicosocial del teletrabajador. Y esta es una función que puede, o debería, ser desarrollada por los responsables de los Recursos Humanos en las empresas.

En múltiples estudios realizados no tanto desde la Psicología como desde el área de Organización de Empresa se ha puesto en relieve la importancia de la implicación de la alta dirección, o en concreto de la dirección de Recursos Humanos, a la hora de decidir la plausibilidad de la implantación del teletrabajo, así como de su consolidación. Así, hay estudios que han analizado, por ejemplo, las implicaciones organizacionales de la percepción del director de Recursos Humanos del teletrabajo (PÉREZ, MARTÍNEZ y DE LUIS, 2003) en general, o de sus beneficios y barreras en particular (PÉREZ, SÁNCHEZ y DE LUIS, 2002), así como diferentes variables (política de empresa, flexibilidad, preferencias, estrategias de comunicación...) que pueden afectar a la decisión de implantar el teletrabajo (por ejemplo, ILOZOR e ILOZOR, 2002; MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, PÉREZ-PÉREZ, DE LUIS-CARNICER y VELA-JIMÉNEZ, 2007; PETERS, TUDENS y WETZELS, 2003) y las variables de éxito (KOWALSKI y SWANSON, 2005).

Por otro lado, desde la Psicología de la Salud Ocupacional, hemos visto la fuerza que determinados recursos organizacionales e individuales pueden tener sobre la percepción de las experiencias y de emociones (salud psicosocial) en el teletrabajo. Y sobre todo, se ha puesto de relieve la importancia de la autoeficacia para el teletrabajo (el poder de creer que tú puedes) a la hora de optimizar la salud psicosocial.

De este modo, las acciones dirigidas a la protección de la salud psicosocial del teletrabajador no deberían verse como una acción puntual por parte de la empresa, sino que debería verse reflejada en todos los procesos clásicos de *gestión y desarrollo de Recursos Humanos*. En relación con los procesos de *gestión*, esta integración debería hacerse patente en procesos tales como:

- Planificación de Recursos Humanos. Se ve como necesario, en el proceso de planificación de plantillas, tener en cuenta el número de empleados/as que desearían teletrabajar en un futuro, como estrategia de flexibilización.
- Análisis y diseño de puestos de trabajo. A la hora de analizar los puestos de trabajo, se debería estudiar en qué medida existen puestos de trabajo que comprenden una serie de tareas que cumplen con unas características básicas para poderse realizar a través de teletrabajo, como las que ya hemos visto que propone la NTP 412 anteriormente citada (PÉREZ *et al.*, 1996).

Además, un aspecto fundamental es el dotar estos puestos de teletrabajo con una serie de *facilitadores organizacionales* que permitan a los teletrabajadores superar, en un momento dado, los obstáculos que se puedan encontrar para teletrabajar (como los obstáculos tecnológicos).

Finalmente, cabe señalar la importancia de incluir mecanismos de GED a la hora de poner en marcha esta nueva modalidad de empleo en el seno de una empresa. En relación con estos mecanismos, también cabe señalar la importancia de contar con un *supervisor* favorable al teletrabajo, que cuente a su vez competencias básicas para supervisar a este tipo de trabajadores (véase apartado de «Evaluación del rendimiento»).

- Selección. Varios son los aspectos (fundamentalmente recursos personales) que surgen como fundamentales a la hora de seleccionar a empleados como potenciales teletrabajadores. Algunos de estos aspectos clave son:
 - *Competencia mental*. Como hemos visto, la competencia mental (que incluye aspectos como el poder prestar atención a varias cosas a la vez...) se muestra como competencia básica para el teletrabajo, actividad principalmente cognitiva. Por lo tanto, este es un aspecto a tener muy en cuenta a la hora de seleccionar a los futuros teletrabajadores.
 - *Características de personalidad*. Estas características (que incluyen aspectos como la automotivación, la autoplanificación...) cobran especial importancia sobretodo por su relación con el compromiso con la actividad de teletrabajo.
 - *Autoeficacia para el teletrabajo (AET)*. De acuerdo con el modelo teórico planteado, este es uno de los recursos personales clave para poder llevar a cabo de manera efectiva las tareas relacionadas con el teletrabajo, ya que dependiendo de su AET, el teletrabajador percibirá el ambiente (o sus características) bien como un peligro (baja AET) o como un reto (alta AET), incitando/motivando en este último caso a la ejecución de conductas proactivas de cara a superar los posibles obstáculos que se encuentren en su actividad laboral.
 - *Apoyo de la familia al teletrabajo*. Aparece esta como una variable ambiental a analizar a la hora de seleccionar a futuros teletrabajadores. Así, además de asegurarse de que el futuro teletrabajador cuenta con un espacio adecuado para desarrollar esta actividad, también sería interesante evaluar hasta qué punto su ambiente personal/familiar sería favorable a la transformación de su puesto de trabajo en teletrabajo, sobretodo en los casos en los que el trabajador posea una baja AET.
 - *Experiencia en la empresa*. Aunque figura como una de las características del teletrabajador idóneo, queremos destacar esta variable por su valor estratégico. De este modo, no se podría seleccionar a empleados con una baja experiencia en la empresa o en el puesto para llevar a cabo actividades de teletrabajo, debido a su bajo conocimiento de las claves y procesos organizacionales.

- **Evaluación del rendimiento y sistemas de compensación.** Esta evaluación y compensación del trabajo realizado deberían estar basadas en objetivos, conductas y resultados mensurables, y no tanto en meras percepciones del supervisor, que van generalmente en contra de los trabajadores con horarios y lugar de trabajo flexibles (debido a una cultura de «si no lo veo trabajar, no sé si trabaja»). He aquí donde surge de nuevo la importancia de contar con un supervisor favorable y con las características adecuadas para supervisar a estos teletrabajadores. Además, algunos de los mecanismos de GED cobran de nuevo importancia en este punto, como lo es el establecimiento de un clima de confianza y el hecho de garantizar las mismas posibilidades de promoción a los teletrabajadores que a sus compañeros de oficina tradicional.

Por otro lado, las prácticas de *desarrollo de Recursos Humanos* han mostrando un papel modelador entre teletrabajo y desempeño (MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, PÉREZ-PÉREZ, DE LUIS-CARNICER Y VELA-JIMÉNEZ, 2007). En relación con la integración de la salud psicosocial de los teletrabajadores, esta debería hacerse patente en procesos como:

- **Formación.** Las actividades de formación deberían estar dirigidas tanto al potencial teletrabajador como a su supervisor. En cuanto al teletrabajador, se deberían dirigir a dotarles de algunos recursos personales clave para llevar a cabo esta nueva modalidad de empleo. Este es el caso de la formación en algunas de las características que hemos denominado «de personalidad» que, si bien no todas o al menos no partiendo de un punto cero, sí que se podría incrementar a través de actividades formativas (autocontrol, automotivación, autoeficacia para el teletrabajo, ser técnicamente autosuficiente...) e incluso formación relacionada con su ambiente personal/familiar, con el fin de desarrollar estrategias de apoyo al teletrabajo que permitan conciliar (y no tanto interferir) la vida personal con la laboral. En cuanto a los supervisores/directivos, se les debería formar en relación con lo que significa el teletrabajo (sobretudo en cambio de actitudes hacia los empleados/as que opten por esta nueva forma de empleo, así como en sistemas de evaluación de su rendimiento alternativo al tradicional). En general, se deberían aprender también (por ambas partes) estrategias de comunicación que faciliten una buena comunicación a todos los niveles para asegurar que los teletrabajadores se sientan informados, importantes e implicados (KOWALSKI Y SWANSON, 2005).

- **Desarrollo de carrera.** Los responsables de ayudar a la planificación del desarrollo de la carrera de los empleados/as deben tener conocimientos suficientes sobre el teletrabajo para poder planear, a las personas que cumplan una serie de características ya analizadas y con un puesto susceptible de ser transformado a teletrabajo, el teletrabajo como una opción que le permita el desarrollo tanto laboral como personal, debido a su potencial como estrategia de conciliación. Además, deberían ser conscientes de los estereotipos de género que pueden estar jugando su papel a la hora de hacer recomendaciones sobre el desarrollo de carrera, no asumiendo así que siempre va a ser la mujer la que vaya a preferir teletrabajar en aras de mejorar su vida familiar.

En un sentido más amplio y debido a su importancia, como acabamos de ver, cabe destacar de nuevo la *función de supervisión*, que cobra especial importancia a la hora de implantar y consolidar el teletrabajo, puesto que el supervisor supone una figura clave para motivar al teletrabajador (y que no abandone la actividad de teletrabajo) a través de estrategias como (WARD Y SHABHA, 2001):

- Proporcionar al teletrabajador un ambiente ergonómico al menos tan óptimo como el de sus compañeros de oficina. De hecho, como ya hemos visto anteriormente, las oficinas en el hogar se deben de adaptar a las necesidades de su usuario y cumplir una serie de requisitos físicos, como son iluminación, temperatura y calidad de los útiles de trabajo, y diferenciándose claramente el ámbito doméstico del ámbito laboral.
- Hacer que con el teletrabajo el empleado consiga tanto recompensas extrínsecas (cada vez más importantes en las organizaciones planas, donde la posibilidad de promoción está altamente limitada) como intrínsecas (por ejemplo, a través de autorrealización a través de la actividad que desarrolla mediante el teletrabajo).
- Además de recompensar el rendimiento (a través principalmente de los resultados del trabajo, como hemos visto anteriormente), es importante que el supervisor lleve un seguimiento del grado de bienestar/malestar (estrés) del empleado (mucho más sencillo de averiguar en los trabajadores de oficina, muchas veces a través de «conversaciones de pasillo»). Para ello, puede utilizar una serie de estrategias como son las herramientas de comunicación de manera combinada (no solo el correo electrónico, sino realizar también llamadas telefónicas habituales, que permitan averiguar su estado de ánimo a través de la comunicación no verbal, e.d., el tono de la voz, el sarcasmo...) o el reunirse (cuando la situación lo permita) al menos una vez a la semana de manera presencial (o a través de videoconferencia cuando el encuentro presencial sea difícil de realizar, por ejemplo, debido a la distancia física en forma de kilómetros que los separa). Así, se ha visto (véase KURLAND Y COOPER, 2002) que estrategias de este estilo por parte del supervisor ayudan al desarrollo del teletrabajador y a reducir su sentimiento de aislamiento profesional.
- Construcción de cultura de confianza por parte de la alta dirección de la empresa a través de la creación de una visión compartida y técnicas de gestión como el *empowerment*, delegación y sistemas de gestión del desempeño basados en los resultados. Utilizando estas técnicas, crearán un ambiente de confianza donde los teletrabajadores se sentirán valorados y se asegurarán de ser tratados con igualdad (KOWALSKI Y SWANSON, 2005).

Se trata, en definitiva, de que la dirección de la empresa (o la dirección de Recursos Humanos en particular) tenga en cuenta al (tele)trabajador a la hora de configurar la nueva actividad de trabajo, dejándole participar (y negociar) en la definición de las fronteras y el contenido del trabajo. Se trataría pues de implantar el teletrabajo no solo basándose en la tecnología (que permite actualmente realizar cualquier ajuste técnico imaginable con relativa sencillez) sino, y sobre todo basándose en la persona que va a ocupar ese nuevo puesto. Sería lo denominado *lado humano* del cambio.

Por todo ello, también se pone en relieve la importancia de la evaluación e intervención en los riesgos psicosociales en esta nueva forma de actividad laboral, pudiéndose encontrar presente de manera integrada en todos los procesos de gestión y desarrollo de los Recursos Humanos en la empresa. La Ley de Prevención de Riesgos Laborales garantiza la salud integral de los trabajadores cualquiera que trabajen o la actividad que desempeñen, incluyendo el teletrabajo. Como señala JACK NILLES «El teletrabajo no es ni un premio, ni un castigo. Es solo una modalidad diferente de trabajar». Como profesionales de los Recursos Humanos, el convertirlo en un premio, con sus ventajas para la salud psicosocial, está en nuestras manos.

Bibliografía

- ALONSO, M.B. y CIFRE, E. [2002]: «Teletabajo y salud: Un nuevo reto para la Psicología». *Papeles del psicólogo*, 83, 55-61.
- ALTMAN, C. [1997]: Teletabajo: opción laboral del futuro.... hoy. Obtenido el 15 de enero de 2001 de la World Wide Web: <http://www.ctv.es/USERS/gesworld/Art016.htm>.
- ANUARIO INTERNACIONAL DE LOS CYBERWORKERS [1999]: Obtenido el 18 de septiembre de 2002 de la World Wide Web: <http://www.cyberworkers.com>.
- BANDURA, A. [1997]: *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- [2002]: *Self-efficacy: The exercise of control*. (5.ª edición). New York, NY: Freeman and Company.
- BILBENY, N. [1993]: *El idiota moral. La banalidad del mal en el siglo XX*. Barcelona: Anagrama.
- CANADIAN TELEWORK ASSOCIATION [1997]: *Advantages and Disadvantages of telework for teleworkers*. Obtenido el 23 de septiembre de 2001 de la World Wide Web: <http://www.irc.ca/protelworkers.html>.
- CIFRE, E., BEAS, M.I. y LLORENS, S. [2000] (on-line): «Teletabajadores.com: la revolución de Internet en los Recursos Humanos». *Foro de Recerca*, n.º 5. Obtenido el 19 de febrero de 2002 de la World Wide Web: <http://sic.ijp.es/publicacions/ijf5/telework.pdf>.
- CIFRE, E., MARTÍNEZ-PÉREZ, M.D., SALANOVA, M., LLORENS, S., MARTÍNEZ, I.M. y GRAU, R.M. [2004a]: *Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en Teletabajadores «RED-TT»*. Registrado a fecha de 01/12/2004 con n.º de asiento registral 09/2004/2416. Conselleria d'Educació. Castelló de la Plana.
- [2004b]: Developing a new tool to assess specific psychosocial risks among teleworkers: The RED-TT questionnaire. 3.ª Conferencia on Occupational Risk Prevention. Santiago de Compostela.
- CIFRE, E., SALANOVA, M. [2004]: «Estrategias de Conciliación familia/trabajo: Buscando la calidad de vida laboral». *Revista de Trabajo y Seguridad Social (Recursos Humanos)*. CEF, 259, 111-154.
- CIFRE, E., SALANOVA, M. y RODRÍGUEZ, A.M. [2006]: «Tradicional job vs. Teleworking: Psychosocial consequences on mental health». 7.ª full conference of the European Academy of Occupational Health Psychology. Dublín. Noviembre.
- CONNOR, M., FLETCHER, W., FIRTH-COZENS, J. y COLLINS, S. [1994]: «Teleworking, stress and health». En H. SCHROEDER et al. (eds.): *Health psychology: Potential in diversity*. Regensburg, Alemania: S. Roeder Verlag, págs. 309-313.
- DANIELS, K. [1999]: «Home based teleworking and mobile teleworking: a study of job characteristics, well-being and negative carry-over». *Work Science Report Series*, 13/14, Tokio: Institute of Science of Labour. 1.535-1.536.
- 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.
- ESCOBAR, M., JIMÉNEZ, R., DEL RIEGO, L. y RODRÍGUEZ, J. [1998]: *Teletabajo. Incidencia social y económica. Posibilidades en España*. Madrid: Escuela de Organización Industrial y Retevisión.
- FLANAGAN, J.C. [1954]: «The critical incident technique». *Psychological Bulletin*, 51, 327-355.
- GRAU, R.M., SALANOVA, M. y PEIRÓ, J.M. [2000]: «Efectos moduladores de la Autoeficacia en el estrés laboral». *Apuntes de Psicología*, 18 (1), 57-75.
- HARTIG, T., KYLIN, C. y JOHANSSON, G. [2007]: «The telework tradeoff: Stress mitigation vs. Constrained restoration». *Applied Psychology: An International Review*, 56 (2), págs. 231-253.
- HERNÁNDEZ-MUÑOZ, J.M. [1997]: *Teletabajo. Nuevos servicios basados en trabajo cooperativo*. Obtenido el 19 de abril de 1999 de la World Wide Web: http://selva.dit.upm.es/~proy/doc/Teletabajo_tt/Teletabajo_tt/sld023.htm.
- HILL, E.J., MILLER, B.C., WEINER, S.P. y COLIHAN, J. [1998]: «Influences of the virtual office on aspects of work-life balance». *Persomel Psychology*, 51, 667-683.
- ILLEGEMS, V. y VERBEKE, A. [2004]: «Telework: What does it mean for management?». *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, 37 (4), 319-334.
- ILOZOR, D.B. e ILOZOR, B.D. [2002]: «Australian telecommuting: management communication strategies». *Logistics Information Management*, 15 (2), 80-87.
- KARASEK, R.A. [1979]: «Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign». *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- KARASEK, R. y THEORELL, T. [1990]: *Healthy Work: Stress Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York, NY: Basic Books.
- KONRADT, U. y SCHMOOK, R. [1999]: Telearbeit-Belastungen und Beanspruchungen im Laengsschnitt. *Zeitschrift fuer Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 142-150.
- KOWALSKI, K.B. y SWANSON, J.A. [2005]: «Critical success factors in developing teleworking programs». *Benchmarking: An International Journal*, 12 (3), 236-249.
- KURLAND, N.B. y COOPER, C.D. [2002]: «Manager control and employee isolation in telecommuting environments». *Journal of High Technology*, 13, 107-126.
- LEWIS, S. [2003]: «Flexible working arrangements: Implementation, outcomes, and management». En C.L. COOPER, e I.T. ROBERTSON (eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester, U.K.: John Wiley y Sons, Ltd. 1-28.
- LIPNACK, J. y STAMPS, J. [1997]: *Virtual teams: Reaching across space, time and organizations with technology*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- MARTÍNEZ, I.M. y SALANOVA, M. [2005]: Obstáculos y Facilitadores organizacionales y su relación con el burout docente. *prFORM@R. Online*.
- MARTÍNEZ, I.M. y SALANOVA, M. [2006]: «Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes». *Revista de Trabajo y Seguridad Social (Recursos Humanos)*. CEF, 279, 175-202.
- MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A., PÉREZ-PÉREZ, M., DE LUIS-CARNICER, P. y VELA-JIMÉNEZ, M.J. [2007]: «Telework, human resources flexibility and firm performances». *New Technology, Work and Employment*, 22 (3), 208-223.
- MESSERSMITH, J. [2007]: «Managing work-life conflict among information technology workers». *Human Resources Management*, 46 (3), 429-451.
- MIRCHANDANI, K. [1999]: «Legitimizing work: Telework and the gendered reification of the work non work dichotomy». *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 36, 87-107.
- NILLES, J. [1973]: *The telecommunications-transportation tradeoff. Options for tomorrow and today*. California: Jala Internacional.
- PADILLA, A. [1997]: *Teletabajo, dirección y organización*. Madrid: Editorial Ra-ma.
- PÉREZ, M., MARTÍNEZ, A. y DE LUIS, P. [2003]: «The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking». *Persomel Review*, 32 (6), 733-755.
- PÉREZ, M.P., SÁNCHEZ, A.M., CARNICER, P.L. y JIMÉNEZ, J.V. (2002): «Knowledge tasks and teleworking: a taxonomy model of feasibility adoption». *Journal of Knowledge Management*, 6 (3), 272-284.
- PÉREZ, M.P., SÁNCHEZ, A.M. y DE LUIS, M.P. [2002]: «Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy». *Technovation*, 22, 775-783.
- PÉREZ, J., SANCHO, T. y NOGAREDA, C. [1996]: «NTP 412: Teletabajo: Criterios para su implantación». *Nota Técnica de Prevención*. INSHT. Obtenido de la World Wide Web el 18 diciembre, 2006: http://www.mtas.es/insh/ntp/ntp_412.htm.
- PETERS, P., TUDENS, K.G. y WETZELS, C. [2003]: «Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption». *Information & Management*, 41, 469-482.

- RAGHURAM, S., GARUD, R., WIESENFELD, B.M., y GUPTA, V. [2001]: «Factors contributing to virtual work adjustment». *Journal of Management*, 27 (3), 383-405.
- SALANOVA, M., BRESÓ, E. y SCHAUFELI, W. B. [2005]: «Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement». *Ansiedad y Estrés*, 11 (2-3), 215-231.
- SALANOVA, M., LLORENS, S., CIFRE, E. y MARTÍNEZ, I.M. [2006]: «Generando organizaciones saludables: Metodología WoNT para la Evaluación y Prevención de Riesgos Psicosociales en el Trabajo». *Manual de Evaluación de Riesgos Psicosociales*. Barcelona: Foment de Treball.
- [2007]: *Caso a caso en la prevención de los riesgos psicosociales. Metodología WoNT para una organización saludable*. Bilbao: Lettera publicaciones.
- SCHAUFELI, W.B. y BAKKER, A.B. [2004]: «Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study». *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- SCHNEIDER, B. y BOWEN, D. [1993]: «The service organization: human resources management is crucial». *Organizational Dynamics*, 21, 39-52.
- SCHNEIDER, B., WHITE, S.S. y PAUL, M.C. [1998]: «Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model». *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- SCHWARZER, R. [1999]: «General perceived self-efficacy in 14 cultures». *Self-Efficacy assessment*. Obtenido de la World Wide Web el 3 de julio de 2003: <http://www.yorku.ca/faculty/academic/schwarze/world14.htm>.
- SNOW, C.C., LIPNACK, J. y STAMPS, J. [1999]: «The virtual organization: Promises and payoffs, large and small». En C.L. COOPER y D.M. ROUSSEAU (eds.): *Trends in Organizational Behavior, Vol. 6, The virtual organization*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. 15-30.
- SPARROW, P.R. [1998 a]: «The pursuit of multiple and parallel organizational flexibilities: reconstituting jobs». *European Journal of Work and organizational Psychology*, 7, 79-95.
- [1998b]: «Information overload». En C. CLEGG, K. LEGGE y S. WALSH (eds.): *The Experience of Managing: A skills workbook*. Londres: Macmillan.
- SPARROW, P.R. y DANIELS, K. [1999]: «Human Resource Management and the Virtual Organization: Mapping the future research issues». En C.L. COOPER y D.M. ROUSSEAU (eds.): *Trends in Organizational Behavior, Vol. 6, The virtual organization*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. 45-61.
- SPEIER, Ch. y FRESE, M. [1997]: «Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany». *Human Performance*, 10, 171-192.
- STANDEN, P., DANIELS, K. y LEMOND, D. [1999]: «The home as a workplace: Work-family interaction and psychological wellbeing in telework». *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 368-381.
- SULLIVAN, C. y LEWIS, S. [2001]: «Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: Perspectives of teleworkers and their co-residents». *Gender, Work and Organization*, 8 (2), 123-145.
- TAUSIG, M., y FENWICK, R. [2001]: «Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance». *Journal of Family and Economic Issues*, 22 (2), 101-119.
- TESLUK, P.E. y MATHIEU, J.E. [1999]: «Overcoming roadblocks to effectiveness: incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness». *Journal of Applied Psychology*, 84 (2), 200-202.
- WARD, N. y SHABHA, G. [2001]: «Teleworking: an assessment of socio-psychological factors». *Facilities*, 19 (1/2), 61-70.
- WIELAND, R. [1999]: «Beanspruchung und bildschirmarbeit: Konsequenzen fuer die Gestaltung von Telearbeitsplaetzen». *Zeitschrift-fuer-Arbeits-und-Organisationspsychologie*, 43, 151.
- WIGAND, R., PICOT, A. y REICHWALD, R. [1997]: *Information, Organization and Management: Expanding markets and corporate boundaries*. Chichester: Wiley.