

# Desarrollo directivo, compromiso organizacional y riesgos psicosociales en el trabajo virtual

XAVIER BARAZA SÁNCHEZ

Universitat Oberta de Catalunya

EVA RIMBAU GILABERT

Universitat Oberta de Catalunya

INES DALMAU PONS

Universitat de Barcelona

JAUME LLACUNA MORERA

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo



En el marco de las políticas de los nuevos usos del tiempo laboral y personal, el teletrabajo surge como una medida de modernización y racionalización de los tiempos de trabajo que proporciona a los trabajadores mayor flexibilidad en el desarrollo de sus tareas, sin reducir la productividad y la calidad del trabajo ni afectar a sus retribuciones.

En el presente artículo se analiza el impacto que los diferentes tipos de liderazgo tienen sobre la exposición al riesgo psicosocial de los trabajadores en entornos virtuales, utilizando para ello datos provenientes de una institución universitaria que tiene implementado un modelo organizacional basado en el teletrabajo.

Se ha analizado la relación entre estas las variables estilo de liderazgo y exposición al riesgo psicosocial, como punto de partida para el diseño de una acción formativa que aporte a los mandos las competencias necesarias para liderar positivamente en entornos de trabajo virtual.

### INTRODUCCIÓN

En España, en 2012, el 22% de las empresas con 10 o más trabajadores declararon tener empleados que trabajaban fuera de los locales de la empresa de forma regular (al menos media jornada semanal) y se conectaban a los sistemas de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) de la empresa mediante redes telemáticas externas. Este dato supone el doble de empresas que en 2006, y ejemplifica el drástico cambio que ha experimentado el lugar en que se desarrolla el trabajo en la última década. A causa del desarrollo de las TIC, la comunicación interpersonal y el intercambio de información se han liberado de las limitaciones del tiempo y del espacio. Los ordenadores y otras tecnologías facilitan que una buena parte de la actividad laboral pueda realizarse desde cualquier ubicación –fuera de las instalaciones de la organización– y en cualquier horario –fuera del horario laboral establecido–, generando lo que se denomina trabajo virtual, trabajo distribuido o teletrabajo.

El trabajo virtual ha atraído notablemente la atención tanto de académicos como de profesionales a causa de sus múltiples beneficios para la sociedad, las organizaciones y las personas. Desde el punto de vista social, el trabajo virtual favorece el medio ambiente gracias al menor consumo energético y la inferior emisión de contaminantes debidos a la ausencia de desplazamientos hasta el lugar de trabajo, puede reducir el éxodo rural y facilitar la integración laboral de personas con discapacidad. Desde el punto de vista empresarial, ofrece los beneficios de mejorar la productividad, la retención de trabajadores y el desempeño de la organización [1]. Para el trabajador, el trabajo virtual mejora su autonomía percibida, facilita el equilibrio entre vida y trabajo, mejora la satisfacción con el trabajo y disminuye el estrés de rol [2]. En las primeras etapas de la investigación sobre la virtualidad del trabajo, ésta era tratada como una variable dicotómica: los investigadores distinguían, simplemente, entre dos posibilidades, el trabajo virtual y el trabajo presencial o cara a cara. Sin embargo, más recientemente se ha observado que esta caracterización simple pasa por alto una variedad de dimensiones más complejas que generan distintos grados de virtualidad, como la dispersión geográfica y el grado de uso de las TIC. En función de estas dimensiones, en las organizaciones se despliegan distintos grados de virtualidad –incluso para el mismo puesto de trabajo– que afectan tanto a la eficacia de la acción directiva como a las condiciones de trabajo.

### FACTORES DE RIESGO EN EL TRABAJO VIRTUAL

Desde el punto de vista de la prevención de riesgos laborales, el trabajo virtual constituye un desafío. Por un lado, es considerado como una mejora del método de organización del trabajo, que promociona la salud laboral. Por otro lado, pueden generar situaciones de riesgo a considerar, a nivel ergonómico (diseño del puesto de trabajo y sus condiciones ambientales) y legal (como la dificultad para dilucidar el carácter laboral en caso de que ocurra un accidente en el hogar o el lugar desde el cual el trabajador desarrolle su actividad virtual), así como una diversidad de factores de riesgo psicosocial importante. En el ámbito psicosocial diversos informes indican que puede generar problemas derivados del aislamiento social, el número excesivo de horas de trabajo, la reducción del apoyo por parte de la organización, los obstáculos para supervisar/controlar este trabajo, etc. En consecuencia, para optimizar el uso del trabajo virtual es necesario disponer de herramientas que permitan minimizar el impacto de estos factores de riesgo.

La mayor parte de los estudios publicados sobre prevención de riesgos laborales en entornos de trabajo virtual se ha concentrado en destacar cuáles son los principales factores de riesgo y los procesos por los que afectan a la salud de los trabajadores [3] [4], pero existen pocas referencias para diseñar intervenciones eficaces. Probablemente esta escasez de trabajos se debe, en parte, a la dificultad de desarrollar intervenciones orientadas de forma específica a los trabajadores virtuales y de evaluar adecuadamente la eficacia de las mismas [5] [6].



Los riesgos de tipo psicosocial son considerados riesgos emergentes. Esto significa que se trata en muchos casos ya existentes pero que han tomado una relevancia en los últimos años. Los riesgos emergentes son a menudo el resultado de las tendencias laborales que han experimentado cambios considerables y en los que el equilibrio entre el trabajo y la vida personal juega un papel importante. En este sentido, existe escasa bibliografía centrada en los riesgos de tipo psicosocial asociados al trabajo virtual.

### LIDERAZGO Y PREVENCIÓN

Un creciente pero aún escaso número de autores ha sugerido que el liderazgo tiene una importante influencia sobre el bienestar de los trabajadores [7], hasta el punto de que casi todas las variables de resultado en el campo de la psicología de la salud ocupacional se relacionan empíricamente con el liderazgo organizativo. Merece la pena destacar, en este sentido, que incluso la Agencia Europea para la Salud y la Seguridad en el Trabajo ha puesto en marcha en 2012-2013 una campaña para promover el liderazgo de la dirección y la participación de los trabajadores en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo.

Si se entiende el liderazgo como la combinación de las dos acepciones principales del término: el rol formal de mando asignado en el organigrama y la capacidad de influencia social que cualquier persona puede desarrollar (ocupe o no un puesto directivo). Así, se define el liderazgo como el proceso de influencia social que es llevado a cabo por personas que poseen roles de liderazgo formales en las organizaciones. Es decir, del rol de los líderes formales (responsables o directivos) cuando despliegan su acción de influencia sobre los trabajadores virtuales que dependen directamente de ellos.

Los comportamientos de los responsables que específicamente promocionan y desarrollan un entorno de trabajo seguro constituyen lo que se ha denominado “liderazgo preventivo”. Según la literatura revisada, el liderazgo transformador se relaciona positivamente con las percepciones de los empleados sobre el clima de seguridad, cuando el comportamiento de liderazgo se centra específicamente en la prevención. En particular, el liderazgo preventivo transformador parece ofrecer excelentes resultados.

Existe una amplia literatura empírica que relaciona la calidad del liderazgo (o la falta de la misma) con el bienestar (o los problemas para la salud) de los trabajadores. Por ejemplo, un estilo de liderazgo transformador parece mejorar el sentido otorgado al trabajo por parte del trabajador, los indicadores psicológicos de bienestar, la salud cardiovascular, la participación de los trabajadores en materia de seguridad y salud laboral, etc. En consecuencia, formar a los directivos para que mejoren la calidad de su liderazgo en prevención, con el objetivo de mejorar el bienestar de los trabajadores.

Sin embargo, la formación de los directivos apenas ha recibido atención en la literatura como una intervención propia de la prevención de riesgos laborales. Una posible razón para ello es la dificultad de evaluar la eficacia de la formación en general y más aún en el caso de directivos, dado que los efectos pueden ser indirectos y aparecer de forma retardada.



La acción directiva impacta sobre la salud y el bienestar de los trabajadores a través del clima de seguridad. El clima de seguridad es entendido como uno de los componentes del clima organizativo que se relaciona con las percepciones compartidas de un grupo sobre las políticas, las prácticas y los procedimientos relacionados con la seguridad y la salud en el trabajo. La investigación sobre el clima de seguridad ha acumulado durante más de 30 años evidencias sobre la relación entre el clima de seguridad y los resultados y comportamientos preventivos, en concreto se ha demostrado su relación con el estrés y la salud psicosocial.

Finalmente, en referencia al impacto del desarrollo directivo sobre el compromiso organizativo de los trabajadores virtuales, y su relación con los cambios en los factores de riesgo psicosocial, existen numerosos estudios que sugieren una correlación entre el compromiso de la dirección con la prevención de riesgos laborales e indicadores deseables para la organización como el compromiso organizativo o el absentismo [8], en general. Pero pocos de ellos se centran en los trabajadores virtuales, colectivo poco presente en España pero que como los datos antes referenciados indican que se está convirtiendo en un porcentaje cada vez más importante de la sociedad.

### UNA INVESTIGACIÓN SOBRE LIDERAZGO, RIESGO PSICOSOCIAL Y TRABAJO VIRTUAL

A continuación se describen los resultados de una investigación financiada por Fundación MAPFRE sobre el vínculo entre los estilos de liderazgo y el riesgo psicosocial en entornos de trabajo virtual. El trabajo empírico se ha centrado en una institución universitaria on-line pero es aplicable a cualquier organización que utilice trabajo virtual en sus actividades diarias.

Los objetivos principales de este proyecto han sido:

1. Comparar los factores de riesgo psicosocial y el compromiso organizativo de los trabajadores virtuales respecto a los trabajadores presenciales.
2. Analizar la relación entre estilo de liderazgo preventivo, el clima de seguridad, los riesgos psicosociales y el compromiso organizativo de los trabajadores virtuales.
3. Analizar el rol del grado de virtualidad sobre la relación entre el liderazgo preventivo y el clima de seguridad, los riesgos psicosociales y el compromiso organizativo de los trabajadores virtuales.

### METODOLOGÍA

La metodología elegida combinó estrategias cuantitativas y cualitativas. En primer lugar, se realizó una encuesta a todo el personal (participación del 40% aproximadamente, 250 respuestas) de la universidad on line sobre su posicionamiento ante las variables de estudio consideradas. Este cuestionario se inicia con la solicitud de información individual de los participantes que ha de permitir el análisis de datos posterior por colectivos en base a diferentes variables de referencia. Los factores identificativos de colectivo son los siguientes:

- Antigüedad en la organización.
- ¿Pertenece a la academia o al área de gestión?
  - Si pertenece a la academia, ¿a qué facultad?
  - Si trabaja en gestión, ¿a qué área pertenece?
- ¿Tienes personal a tu cargo? ¿Cuánto personal?
- ¿Realizas teletrabajo? ¿Qué porcentaje?

A continuación, se solicitó información sobre las cuatro variables objeto de estudio de este proyecto, siguiendo los siguientes cuestionarios validados:

1. **Estilo de liderazgo del mando directo.** Se utilizó el Multifactor leadership questionnaire (form 5x-short), Rater form, una de las herramientas más utilizadas tanto en investigación sobre liderazgo como para el desarrollo directivo.
2. **Exposición a riesgos psicosociales.** En el caso de la exposición al riesgo psicosocial se ha utilizado la versión reducida del “Cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo” (PSQ CAT21 COPSOQ), versión en catalán de la Generalitat de Catalunya.

3. **Compromiso con la organización.** Se simplificó la escala de tres componentes de Meyer y Allen (1997) [9], eliminando el componente del compromiso normativo dado su solapamiento con el componente del compromiso afectivo.
4. **Clima de seguridad psicosocial.** Para la medición del clima de seguridad psicosocial se ha utilizado la cuestionario PSC-12 [10], que pregunta a los trabajadores sobre los valores y las actitudes que la alta dirección muestra por la atención y las prácticas relativas al bienestar psicosocial de los trabajadores.

La información resultante de los cuestionarios se complementó con la realización de *focus group* y entrevistas individuales.

Se desarrollaron dos tipos de *focus group*, por un lado a miembros de la organización sin personal a su cargo considerándose un total de seis grupos diferenciados por el porcentaje de trabajo virtual que desarrollan y en función de si pertenecen al área de gestión de la universidad o al claustro de profesores. En la concepción de los diferentes grupos de trabajadores se ha mantenido, en la medida de lo posible, la heterogeneidad de género, de sección/departamento en que se desarrolla el trabajo, y de motivos por los que se realiza trabajo virtual. En la Tabla 1 se presentan las preguntas realizadas en la dinamización de los diferentes *focus group* al personal de la organización sin mando.

**Table 1. Question guide for the organization personnel *focus groups* (not managers)**

1	How do you do your virtual work? <input checked="" type="checkbox"/> What is the schedule? What routine do you follow? <input checked="" type="checkbox"/> Where will you be teleworking? What is your work space like? <input checked="" type="checkbox"/> Do you have interruptions due to teleworking?
2	Which criteria is used to determine the percentage of telework that you will do? Why is that?
3	What are positive and negative aspects associated with your teleworking experience?
4	Have you had any organizational problem or is there anything harder to do in your work because of teleworking (you or other people)?
5	What technologies have you used and which have caused discomfort during the development of your telework, or that of other people?
6	Regarding your hierarchical supervisors, what feeling have you had when requesting to telework? Have they been receptive?
7	Do you have any kind of objectives or any specific monitoring mechanism due to teleworking?
8	Is there any pattern that you do differently in your work due to teleworking? Are there specific tasks that you reserve for teleworking?
9	What is the impact of teleworking on productivity?
10	What is the impact of teleworking on stress? Do you have any other contributions that aren't included in the

Complementariamente, se realizaron focus groups con los mandos intermedios del área de gestión, denominados en la organización Jefes de grupo operativo. Estos grupos, gestionados de forma equivalente a los anteriores, han permitido continuar con el estudio de las implicaciones del modelo de trabajo virtual y entender la situación de los mandos en sentido vertical descendente (cómo perciben que el personal a su cargo no esté presente en las instalaciones) y ascendente (cómo sus mandos superiores perciben el trabajo por ellos realizado en situación de presencialidad y de virtualidad).

**Tabla 2. Guía de preguntas para los *focus group* de mandos intermedios y entrevistas con directores de área o de estudios**

1	<p>¿Cómo se lleva a cabo el teletrabajo en tu área (o grupo operativo)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cómo está organizado el teletrabajo en tu área: límites, pautas, seguimiento, etc.?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Qué criterio se ha seguido para validar el % de teletrabajo?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Qué actividades se desarrollan mayoritariamente en asincronía?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Hay diferencias entre el teletrabajo solicitado y el validado?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Habéis detectado problemas tecnológicos de accesibilidad?</li> </ul>
2	<p>¿Qué impacto ha tenido el teletrabajo sobre la organización del equipo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Hay dificultades en la organización de reuniones de área?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿El nivel de relación entre compañeros, con especial incidencia en las tareas compartidas, ha cambiado?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Has tenido que realizar cambios en la organización del equipo?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Se han aplazado o dejado de realizar tareas de grupo por el teletrabajo?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Tienes facilidad para contactar con los teletrabajadores no presentes?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Has recibido <i>feedback</i> de tu cliente? ¿Has detectado cambios?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Te sientes cómodo gestionando personas en asincronía?</li> </ul>
3	<p>¿Qué impacto ha tenido el teletrabajo en la actividad de tu área?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Nivel de consecución: ¿Consideras que la actividad se ha visto alterada?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Has tomado medidas para ajustar la actividad al teletrabajo?</li> </ul>
4	<p>¿Has hablado con tus colaboradores sobre el teletrabajo una vez validada su petición inicial? En caso afirmativo: ¿Qué habéis comentado?</p>
5	<p>¿Qué impacto ha tenido el teletrabajo sobre los trabajadores que hacen teletrabajo? ¿Y sobre los que no hacen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuál ha sido su nivel de compromiso con el equipo, en la consecución de objetivos?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ¿Qué impactos positivos y/o negativos os han trasladado los trabajadores?</li> </ul>
6	<p>Sólo a los mandos intermedios ¿Qué valoración hace tu jefe del teletrabajo?</p>
7	<p>¿Hay alguna valoración personal que quieras añadir?</p>

En este caso se han realizado un total de 10 focus groups correspondientes a las diferentes áreas en las que se engloban los grupos operativos.

Finalmente, con el objetivo obtener una visión más completa, se han llevado a cabo entrevistas individuales con los Directores de área, en el caso de gestión, y con los Directores de Estudios, en el caso de profesorado. Ello ha comportado un total de 15 entrevistas.

En la Tabla 2 se presentan las preguntas realizadas en la dinamización de los diferentes focus group a los mandos intermedios de la organización así como a los directores de área de gestión y estudios.

A continuación se presentan los principales resultados del análisis de la exposición al riesgo psicosocial y el modelo de liderazgo organizacional.

### SOBRE LA EXPOSICIÓN A RIESGOS PSICOSOCIALES

De las seis dimensiones que se analizaron (1. Exigencias psicológicas, 2. Control sobre el trabajo, 3. Inseguridad sobre el futuro, 4. Apoyo social y calidad del liderazgo, 5. Doble presencia, y 6. Estima), se consideró que la 2, 4 y 5 son las que guardan una mayor relación con el objeto del estudio realizado. Se detallan a continuación los principales resultados obtenidos. El análisis se ha realizado en tres niveles: global de la organización y, por separado, el área de gestión y el área académica, ya que estos dos grupos presentan características propias de organización y funcionamiento.

A nivel global de la organización, en referencia al control sobre el trabajo (dimensión 2) se observa que la organización tiene en consideración la opinión del trabajador en la asignación de la carga de trabajo, donde un 48% responde “muchas veces” o “siempre”, así como el orden de realización de las tareas (68,6%) y cuándo realizar descansos (82,4%). Por tanto, se puede deducir que existe un alto nivel de autonomía en la organización del trabajo, aspecto importante en una institución que tiene implementado un modelo organizativo de teletrabajo. En esta misma dimensión, se observa que el 86,1% (muchas veces o siempre) considera que su trabajo requiere de iniciativa, y el 71,1% que le permite aprender cosas nuevas.

Se concluye pues que se prima la autonomía y la capacidad de decisión de los trabajadores con una componente autoformativa y de toma de decisiones importantes. Este punto es importante desde el punto de vista del liderazgo establecido en la organización, basado en la transferencia de responsabilidad a los diferentes niveles jerárquicos.

Hay que destacar también que el 72,5% (muchas veces o siempre) reconoce hablar con entusiasmo de la organización a otras personas, lo que indica un alto nivel de implicación y de sentimiento de pertenencia.

Por colectivos (áreas de gestión y académica), se observa que, en general, en las diferentes preguntas, para el colectivo de profesorado los resultados son sustancialmente mejores. Este resultado no es sorprendente dado que su autonomía es alta y diferencian de forma clara el tipo de actividad que realizan durante el tiempo de teletrabajo. No obstante, para el personal del área de gestión no es en absoluto bajo, lo que redundaría en la afirmación que la organización se encuentra en un nivel alto de control sobre el trabajo.

Otra dimensión objeto de estudio es el “apoyo social y la “calidad del liderazgo” (dimensión 4). A nivel de resultados globales, se ha observado que mayoritariamente los trabajadores conocen de forma clara (muchas veces o siempre) el margen de autonomía sobre el trabajo y las tareas de las que es responsable, 78,9% y 79,3%, respectivamente. En esta dimensión, otro factor importante para el objeto de estudio hace referencia al soporte recibido por parte de los compañeros y del mando superior. En estos casos, los resultados (muchas veces o siempre) han sido 76,9% y del 70,6%, respectivamente.

Por colectivos, en este caso se observa un mejor resultado para el área de gestión, aspecto asociado al trabajo en grupo y no tan individual como el del profesorado. Al respecto, también se puede indicar que el teletrabajo favorece el trabajo individual pero no afecta de forma considerable al sentimiento de pertenencia a la organización.

La tercera dimensión analizada se corresponde con la “doble presencia” (dimensión 5), en este caso los resultados muestran una cierta tendencia negativa, es decir, encontramos que hay solapamiento entre las tareas domésticas y familiares y las asociadas al trabajo. Aspecto que mejora mínimamente con la implementación del teletrabajo.

A nivel global también se puede indicar que aquellos trabajadores acogidos a un modelo de teletrabajo, en general, presentan una menor exposición al riesgo psicosocial, especialmente en el colectivo de profesorado. Asimismo, los mejores resultados en cuanto a exposición psicosocial se encuentran para un porcentaje de teletrabajo comprendido entre el 25 y el 50% de teletrabajo, lo que indica que existe un porcentaje óptimo. Esto puede interpretarse como que los porcentajes bajos no son percibidos como teletrabajo, y los porcentajes muy elevados comportan cierta desafección. Esta situación está más marcada en el caso del área de gestión en la que el porcentaje de teletrabajo está más regulado.

### **SOBRE LA EXPOSICIÓN A RIESGOS PSICOSOCIALES**

El estilo de liderazgo de los mandos se clasificó en tres tipos, siguiendo la clasificación propuesta por Bass y Riggio (2006) [11]: transformador (o transformacional), transaccional y pasivo o “laissez faire”. En el liderazgo transformador, el líder motiva a sus seguidores inspirándoles, estableciendo retos y favoreciendo su desarrollo personal. El liderazgo transformacional promueve el logro de un alto nivel colectivo, a través de un sentido de propósito y de una misión y una visión común. El segundo estilo de liderazgo es el transaccional, en el que el líder motiva a sus seguidores a través de beneficios específicos siempre que sean capaces de llevar a cabo las tareas que se les asignen. El estilo transaccional implica negociación entre el líder y los subordinados. Finalmente está el estilo pasivo, en el que el líder rechaza cualquier forma de control y permite que sus subordinados tomen todas las decisiones. El estilo transformador es el considerado en la literatura como más deseable, pero al estilo transaccional también se le han asociado resultados positivos y, en consecuencia, será considerado también como un estilo positivo. En cambio, el estilo pasivo será considerado a lo largo de este estudio como un estilo negativo o no deseable.

En general, los trabajadores varones indicaron que sus mandos directos presentaban un estilo más transaccional y pasivo, en comparación con las valoraciones ofrecidas por las trabajadoras. Además, el profesorado consideró que sus mandos presentaban con mayor frecuencia todos los estilos de liderazgo, incluyendo los positivos (transformador, transaccional) y los negativos (pasivo), que el personal en actividades de gestión o administrativas (ver Tablas 3 y 4).

Por otra parte, el estilo de liderazgo de los mandos directos que son mujeres es percibido de forma más favorable que el estilo de los mandos que son varones. Este resultado es coherente con los estudios ya publicados para otros contextos [12].

El porcentaje de teletrabajo que realiza un trabajador aparece como relacionado con el estilo de liderazgo

**Tabla 3: Efecto del género del trabajador sobre el modelo de liderazgo**

Género del trabajador	Mujer	Hombre	Total
Liderazgo transformador	2,47	2,48	2,48
Liderazgo transaccional	1,98	2,18	2,06
Liderazgo pasivo	1,03	1,21	1,10

**Tabla 4: Efecto del área de trabajo sobre el modelo de liderazgo**

Género del trabajador	Academia	Gestión	Total
Liderazgo transformador	2,66	2,38	2,48
Liderazgo transaccional	2,16	2,18	2,06
Liderazgo pasivo	1,15	1,08	1,10

que percibe en su superior directo. Esta relación, sin embargo, no es lineal, sino que fluctúa en función de la intensidad del teletrabajo realizado, como se muestra en la Tabla 5.

Así, los trabajadores que no teletrabajan son, en general, los que peor valoran el estilo directivo de sus superiores, asignando menores puntuaciones a los estilos más favorables y mayor puntuación al estilo pasivo. En contraste, los trabajadores que más teletrabajan (>50%) puntúan a sus mandos como más transformadores y algo más transaccionales, así como menos pasivos; los trabajadores con escaso nivel de teletrabajo (<25%) puntúan a sus mandos como claramente más transaccionales y algo más transformadores, así como claramente menos pasivos.

**Tabla 5: Efecto del % de teletrabajo sobre el modelo de liderazgo**

Porcentaje de teletrabajo	0%	>25%	26-50%	<50%	Total
Liderazgo transformador	2.40	2.50	2.45	2.69	2.48
Liderazgo transaccional	2.02	2.13	2.02	2.07	2.06
Liderazgo pasivo	1.16	1.05	1.10	1.11	1.10

En una situación intermedia están los trabajadores que teletrabajan un 26-50% del tiempo.

Por otra parte, otras variables clave de este estudio también cambian en función del porcentaje de teletrabajo, como se muestra en la Tabla 6.

El clima de seguridad psicosocial aumenta siguiendo la intensidad del teletrabajo, de forma que son los trabajadores totalmente presenciales los que peores percepciones tienen sobre las políticas, las prácticas y los procedimientos relacionados con la seguridad y la salud psicosocial en el trabajo. En contraste, los trabajadores que realizan teletrabajo en más del 50% de la jornada esta valoración es claramente superior.

**Tabla 6: Efecto del % de teletrabajo sobre el clima psicosocial y el compromiso organizacional**

Porcentaje de teletrabajo	0%	>25%	26-50%	<50%	Total
Clima psicosocial	2.67	2.69	2.74	2.95	2.72
Compromiso organizacional	9.52	9.95	10.07	9.80	9.84

El compromiso organizacional, en contraste, sigue una curva en forma de “U” invertida, aumentando a medida que se incrementa el porcentaje de teletrabajo y mostrando una caída significativa en el compromiso organizacional de los trabajadores con más de un 50% de su jornada en teletrabajo.

## RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y LA EXPOSICIÓN A RIESGOS PSICOSOCIALES

El estilo de liderazgo transformacional se correlaciona de forma significativa y positiva con el clima de seguridad psicosocial, el control, la claridad de rol y la estima, al tiempo que la correlación es negativa (aunque de efecto menor) con las exigencias psicológicas y la inseguridad (ver Tabla 7 de resultados del análisis de correlación).

El liderazgo transaccional muestra la misma tendencia pero las correlaciones son mucho más débiles, llegando a ser no significativas en el caso de los factores negativos. En contraste, el liderazgo pasivo está claramente correlacionado con las condiciones de trabajo más desfavorables: peor clima psicosocial, menor control, menor claridad de rol y menor percepción de estima, junto a mayores exigencias psicológicas e inseguridad.

Tabla 7: Correlación entre el modelo de liderazgo organizacional y las variables de exposición al riesgo psicosocial

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Pasivo
Clima psicosocial	,313**	,178**	-,158**
Exigencias psicológicas	-,103*	-,028	,161**
Control	,355**	,162**	-,096*
Inseguridad	-,173**	-,068	,101*
Claridad de rol	,287**	,206**	-,206**
Estima	,506**	,320**	-,209**

\* La correlación es significativa a nivel 0,05 (bilateral)

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Aunque por ahora solamente ha sido posible obtener datos simultáneos y, por lo tanto, no puede concluirse causalidad en el sentido de que el estilo de liderazgo cause los factores psicosociales, las correlaciones obtenidas, totalmente en línea con la investigación disponible hasta el momento, sugieren que las intervenciones orientadas a mejorar el estilo de liderazgo para orientarlo hacia estilos transformacionales pueden generar una mejora en los factores de riesgo psicosocial.

## OTROS RESULTADOS

Los resultados comentados hasta ahora, se ven complementados con la información obtenida de las diferentes entrevistas y focus group realizados. Estas aportaciones complementarias son las siguientes:

1. El proceso que se siguió en esta universidad para ofrecer la opción del trabajo virtual a los empleados es considerado un factor de éxito, concretamente: la valoración de las competencias de los teletrabajadores, el análisis previo del potencial de riesgos psicosociales del modelo organizativo, el análisis de tareas a realizar durante el periodo de trabajo virtual y la formación en competencias necesarias para el teletrabajo.
2. La mejora del ajuste con la situación de teletrabajo es consecuencia directa de las formaciones realizadas para mejorar las competencias clave del trabajo virtual, además un buen ajuste entre las competencias y las demandas del puesto de trabajo, implica una menor posibilidad de aparición de riesgos psicosociales.
3. Los trabajadores confirman que, aunque puntualmente se ha incrementado la carga de trabajo, la sensación de sobrecarga es inferior, lo que puede hacer suponer un aumento de la productividad. Esta mejora está asociada a la capacidad de autogestión del tiempo de trabajo, la falta de interrupciones durante el trabajo así como la elección del puesto de trabajo.

4. La planificación y análisis previo del modelo de trabajo virtual por parte de los mandos se considera como un factor clave en la implantación y éxito, tanto a nivel de productividad como de garantía en la prestación de servicio.
5. La valoración general es muy positiva debido principalmente a la mejora de la conciliación de la vida personal y profesional. Los principales factores indicados son: reducción de los desplazamientos, aumento del tiempo personal, ahorro económico, etc. Factores que favorecen una reducción del nivel de estrés.

### CONCLUSIONES

Al estudiar el liderazgo en contextos universitarios es necesario distinguir entre el personal académico (profesorado) y el personal de gestión (administración y servicios), dado que los resultados son significativamente diferentes en estos colectivos.

Los trabajadores totalmente presenciales parecen albergar las valoraciones más negativas sobre distintos aspectos clave para el funcionamiento de una organización: la calidad del liderazgo de sus superiores, el clima de seguridad psicosocial y el compromiso con la organización.

El porcentaje de teletrabajo tiene relación con el estilo de liderazgo percibido en el mando directo, si bien esta relación no es lineal sino que sigue un patrón complejo que comienza con las peores valoraciones por parte de los trabajadores presenciales, muestra una mejora cuando el teletrabajo alcanza un máximo del 25%, seguida de una caída cuando se pasa hasta un máximo de 50% de teletrabajo y un nuevo repunte para los colaboradores que teletrabajan más del 50% de su jornada.

La intensidad del teletrabajo se relaciona positivamente con el clima de seguridad psicosocial percibido. Es decir, cuanto más teletrabajo realiza un empleado, mayor es su percepción de que existen políticas, prácticas y procedimientos para la protección de su salud psicosocial. Esta relación requiere de un mayor análisis, dado que la causalidad dista mucho de estar clara.

El teletrabajo y el compromiso organizacional presentan una relación en forma de U invertida. Es probable que los trabajadores totalmente presenciales sientan alguna forma de agravio por no poder teletrabajar, lo que mantiene su compromiso en niveles bajos. Por otra parte, cuando el teletrabajo supera el 50% la intensidad del contacto con la organización puede generar un cierto desapego hacia la misma que disminuye el compromiso del trabajador. No obstante, este descenso no llega a los niveles mínimos propios de los trabajadores totalmente presenciales, que se presenta como la situación más desfavorable.

El estilo de liderazgo transformacional es claramente positivo para la salud psicosocial de los trabajadores, mientras que el liderazgo pasivo resulta negativo en todas las dimensiones valoradas. El liderazgo transaccional tiende a ser positivo pero su impacto es menor que el del liderazgo transformacional. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- [1] Martin, B.H.; MacDonell, R. (2012). *Is telework effective for organizations? A meta-analysis on perceptions of telework and organizational outcomes*. Management Research Review, 35(7), 602-616.
- [2] 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.
- [3] Richter, P.; Meyer, J.; Sommer, F. (2006). *Well-being and stress in mobile and virtual work*. En J.H. E. Andriessen, M. Vartiainen (eds.): *Mobile virtual work. A new paradigm?* P. 231-252. Springer Berlin Heidelberg.
- [4] Rubbini, N.I. (2012): *Los riesgos psicosociales en el teletrabajo*. VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata (Argentina).
- [5] Martínez-Losa, J.F.; Bestratén, M. (2010): NTP-856. *Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- [6] Salanova, M.; Llorens, S.; Cifre, E.; Nogareda, C. (2006): NTP-730. *Técnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- [7] Kelloway, E.K.; Barling, J. (2010). *Leadership development as an intervention in occupational health psychology*. Work & Stress, 24(3), 260-279.
- [8] Fernández Muñoz, B.; Montes Peón, J.M.; Vázquez Ordás, C.J. (2007). *La gestión de la seguridad laboral: incidencia sobre los resultados de la organización*. Revista europea de dirección y economía de la empresa, 16(1), 115-136.
- [9] Meyer, J. & Allen, N. (1997), "*Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*", Sage Publications.
- [10] Hall, G.B., Dollard, M.F., & Coward, J. (2010). "*Psychosocial Safety Climate: Development of the PSC-12*". International Journal of Stress Management, 4, 353-383
- [11] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- [12] Eagly, Alice H.; Johannesen-Schmidt, Mary C.; van Engen, Marloes L. (2003): *Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men*. Psychological Bulletin, Vol 129(4), 569-591.