



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES

**La influencia del teletrabajo en la productividad y en
la salud mental de los empleados con distintas
circunstancias personales en el sector bancario.**

Autor/a: Sara Cohen Ruiz de Villa

Director/a: Cristina Caselles Martín

Madrid

2025/2026

RESUMEN

En los últimos años, el teletrabajo ha dejado de ser una excepción para convertirse en una realidad cotidiana para millones de trabajadores. No obstante, su impacto no es uniforme: mientras algunos empleados lo perciben como una mejora en su autonomía y conciliación, otros lo experimentan como fuente de aislamiento, sobrecarga o dificultad para establecer límites entre la vida laboral y personal. El presente trabajo analiza cómo el teletrabajo influye en la productividad y la salud mental de los empleados del sector bancario, prestando atención al papel que desempeñan las circunstancias personales de cada individuo. Se han analizado estudios de distintos países, lo que permite identificar similitudes y diferencias en función del contexto cultural y organizativo. A partir de los hallazgos obtenidos, se proponen una serie de medidas de prevención e intervención orientadas a promover entornos de teletrabajo más saludables y sostenibles, con el objetivo de que las organizaciones puedan responder de forma más eficaz a las necesidades de sus empleados.

Palabras clave: teletrabajo, salud mental, impacto, productividad, sector bancario e interacción social.

ABSTRACT

In recent years, remote work has shifted from being an exception to becoming an everyday reality for millions of workers. However, its impact is not uniform: while some employees perceive it as an improvement in their autonomy and work-life balance, others experience it as a source of isolation, overload, or difficulty in setting boundaries between their professional and personal lives. This paper examines how remote work influences the productivity and mental health of employees in the banking sector, with particular attention to the role played by each individual's personal circumstances. Studies from different countries have been analysed, allowing for the identification of similarities and differences according to cultural and organisational context. Based on the findings obtained, a series of preventive and intervention measures are proposed, aimed at promoting healthier and more sustainable remote working environments, with the goal of enabling organisations to respond more effectively to the needs of their employees.

Keywords: telework, mental health, impact, productivity, banking sector and social interaction.

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN	4
CONTEXTUALIZACIÓN	4
JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS	5
2. MARCO TEÓRICO	6
ANTECEDENTES	6
TELETRABAJO Y CONCEPTOS DE SALUD MENTAL EN EL TRABAJO	8
TELETRABAJO Y SALUD MENTAL: RELACIÓN TEÓRICA	9
3. METODOLOGÍA	12
4. RESULTADOS	13
RESUMEN DESCRIPTIVO DE LOS ESTUDIOS SELECCIONADOS	13
CLASIFICACIÓN SEGÚN VARIABLES ANALIZADAS	16
5. DISCUSIÓN	20
INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	20
FACTORES CLAVE DETECTADOS.....	23
LIMITACIONES DEL TRABAJO	25
IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA PSICOLÓGICA	25
6. CONCLUSIONES	27
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

INDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Modelo Demanda-Control de Robert Karasek	10
Figura 2 : Esquema del modelo transaccional del estrés de Lazarus y Folkman (1984)	11

1. Introducción

Contextualización: La revolución del teletrabajo como resultado de la COVID-19

En 2020, la pandemia de la Covid-19 se expandió por todo el mundo. Este fenómeno cambió radicalmente nuestras rutinas, entre ellas, el trabajo. Se puede decir que la pandemia revolucionó el mundo del trabajo. Muchas familias se vieron afectadas, demostrando la vulnerabilidad de muchas empresas. Las pequeñas y medianas empresas se encontraron ante una situación de incertidumbre porque ante la inactividad del mercado, no sabían si podrían subsistir (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020). Ante este panorama, el teletrabajo fue una de las medidas propuestas por las empresas y gobiernos, adaptando así la modalidad de trabajo convencional. Por ende, el teletrabajo se instaló en la mayor parte de las empresas, ya que estaba prohibido acudir a las oficinas presencialmente. Se podría decir que la Covid-19 ha sido un acelerador del teletrabajo. La digitalización y el avance de las nuevas tecnologías, sin duda han sido factores clave para la implementación de esta nueva modalidad.

Cabe destacar, que antes de la pandemia, algunas empresas ya habían instalado este modelo de trabajo en sus plantillas, pero, este fenómeno creció exponencialmente después de ella.

Para ilustrar mejor este suceso mediante datos objetivos, el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2020) nos indica que, en 2019, antes de la pandemia, el porcentaje de la población activa que trabajaba desde casa normalmente (o más de la mitad de los días) era del 4,8%. España, se encontraba muy por debajo de otros países de la Unión Europea, donde el porcentaje de la población que realizaban su trabajo desde el domicilio era más elevado, como en los Países Bajos con 14% o en Finlandia 13,3% (INE, 2020). Cabe mencionar, que el porcentaje de mujeres en la Eurozona que trabajan normalmente desde casa es ligeramente superior al de los hombres, un 6,1% frente a un 5,5% en 2019 (INE, 2020).

Varios años después de la pandemia, en 2024, se ha registrado que el porcentaje de las personas que trabajan desde casa alcanza el 14,4% (Emprendedores, 2025).

Se podría decir que ha habido un cambio de mentalidad a nivel global en nuestra sociedad respecto al teletrabajo. No se percibe solo como una solución frente a una emergencia, como pudo ser la pandemia en 2020, si no que hoy en día se integra en la mayoría de las

organizaciones como una función estratégica. Es decir, nos estamos dirigiendo hacia una forma de trabajar dónde las horas presentes en nuestro puesto de trabajo ya no van a ser tan valiosas, sino que lo que de verdad se va a valorar son los resultados, dejando más independencia a las personas y su forma de trabajar.

Esto último nos viene a indicar que las organizaciones se dirigen hacia una transformación tanto a nivel estructural como cultural. Estamos hablando de estructuras más flexibles y más aceleradas. Esto supone que, como sociedad, las personas también tendremos que adaptarnos e ir en la misma dirección que las organizaciones. Al estar en una época de cambios e incertidumbres con medidas novedosas, como el teletrabajo, las empresas tendrán que buscar nuevas medidas de prevención para el bienestar de los empleados que no se habían aplicado hasta el momento. Al no ser todavía totalmente conscientes de las implicaciones del trabajo en casa, muchos empleados están sufriendo efectos adversos para su salud.

Justificación y Objetivos

Como hemos podido observar en la introducción, la pandemia de la Covid-19 ha marcado un antes y un después en nuestra sociedad, instaurando nuevas modalidades como es el teletrabajo. Está claro que las empresas apuestan cada vez más por esta nueva medida ya que se recortan gastos, al poder ahorrar en alquileres de oficinas y en electricidad, y ofrecen mayor flexibilidad a los trabajadores. Sin embargo, numerosos autores revelan que el teletrabajo trae consigo ciertas desventajas y consecuencias negativas en la salud mental, que hasta ahora no se habían tenido en cuenta y que pueden estar afectando seriamente a los empleados.

Al ser un método de trabajo innovador, todavía no se han podido estudiar en profundidad los verdaderos efectos, tanto positivos, como negativos del teletrabajo. Por esta razón, el objetivo principal de este trabajo es recopilar la máxima información pertinente sobre las investigaciones de los efectos del teletrabajo en la productividad y en la salud mental de los trabajadores. Vamos a investigar cuáles son los factores principales que impactan en la productividad (como puede ser el entorno, los dispositivos de trabajo y demás) y analizar como la falta de interacción puede llegar a afectar al desempeño y la motivación.

Al final del mismo, vamos a identificar qué medidas se pueden implementar para aumentar la productividad y mejorar la salud mental de los trabajadores.

Asimismo, vamos a dedicar una parte del trabajo para investigar cómo los efectos del teletrabajo afectan a trabajadores con diferentes situaciones socioeconómicas. Si analizamos superficialmente esta variable, podemos suponer que un trabajador que vive solo en una casa con espacio, electricidad e iluminación, no será igual de eficiente que otro trabajador con condiciones de vida totalmente opuestas, es decir, con una sola estancia en la casa, conviviendo con niños y ruido constante.

Los objetivos específicos de este trabajo van a ser los siguientes:

1. Identificar los efectos del teletrabajo en la salud mental.
2. Evaluar los factores externos que influyen en la productividad.
3. Detectar cuáles son las condiciones óptimas para desarrollar de manera eficiente el trabajo desde casa.
4. Examinar la influencia de las diferencias individuales, como la edad, género, estado civil, en el rendimiento y la adaptación al teletrabajo.
5. Proponer medidas de prevención para mejorar el bienestar de los trabajadores.

Por ello, este trabajo va a buscar dar respuesta a las siguientes hipótesis:

1. Se espera que la percepción de bajos recursos de afrontamiento y falta de apoyo social actúen como variables que incrementen los niveles de estrés y aislamiento de los teletrabajadores.
2. Una percepción positiva del teletrabajo, junto con la disponibilidad de recursos adecuados, disminuirá el malestar psicológico, favoreciendo el bienestar del trabajador.
3. Se espera que el apoyo emocional y la formación específica actúen como factores protectores del bienestar de los trabajadores.

2. Marco Teórico

Antecedentes: Evolución y contexto postpandemia

Como se mencionó en la introducción, antes de la pandemia solo una pequeña parte de los empleados trabajaban ocasionalmente desde casa (OIT, 2020). El teletrabajo fue una

de las medidas que la mayoría de los gobiernos impusieron en los países para detener el virus que nos afectó en el año 2020. Llegó de forma abrupta y desde entonces es una modalidad que está ganando popularidad en la gran parte del mundo corporativo. Cabe mencionar que no todos los países han tenido las mismas condiciones para poder implementar el teletrabajo ya que depende muy estrechamente de factores como el acceso a Internet o que las personas tengan un ordenador personal. Además, ciertos trabajos, como la industria manufacturera, la agricultura o la construcción son mucho más complicados de llevarse a cabo de forma telemática. Por lo tanto, partimos de la base de que el teletrabajo se puede desarrollar mayor o menor eficazmente dependiendo de las condiciones y de los recursos de cada trabajador.

Se ha demostrado que el teletrabajo, después de la pandemia, ha pasado a formar parte de la nueva realidad y se va a desarrollar cada vez más con el apoyo de la digitalización, las tecnologías de nube y la comunicación avanzada (OIT, 2020). Además, durante la pandemia, los empleados descubrieron que mediante el teletrabajo ahorran tiempo y dinero y se conseguía más flexibilidad, factores clave que se quieren mantener de cara al futuro (Wang et al.,2023).

Aun así, se ha visto que no todos los teletrabajadores van a reaccionar de la misma manera ante esta nueva modalidad de trabajar. Existen varios perfiles de teletrabajadores: “los escaladores” son personas que actualmente no teletrabajan, pero en un futuro tienen planeado adoptar esta modalidad, los “trabajadores estables” son perfiles que no teletrabajan ni plantean hacerlo en un futuro y “grupo estabilizado” teletrabajaron durante la pandemia y quieren seguir así (Wang et al., 2023).

Asimismo, no todos los sectores van a demandar lo mismo a los trabajadores. En el caso del sector bancario, se presentan unas demandas específicas. Entre ellas, la gestión de datos confidenciales, la presión por el cumplimiento de los objetivos y la digitalización cada vez más presente en el sector. Estos factores incrementan el malestar del trabajador del sector bancario (Azpiroz Dorronsoro et al., 2023).

En el contexto en el que nos encontramos actualmente, dónde esta nueva modalidad está presente en nuestras rutinas, los empleadores deben de tener en cuenta las circunstancias personales de cada trabajador y de cada sector en relación con los desafíos y oportunidades del teletrabajo. Sobre todo, como esos desafíos pueden llegar a afectar en la salud mental de los empleados por una mala gestión por parte de la empresa.

Teletrabajo y Conceptos de salud mental en el trabajo

Vamos a explicar algunos conceptos que van a ser mencionados en numerosas ocasiones a lo largo de este trabajo.

En primer lugar, el teletrabajo se puede definir como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones para trabajar fuera de las instalaciones del empleador (OIT, 2019). Para ser más precisos, el teletrabajo según la Real Academia Española (RAE) es “el trabajo que se realiza a distancia, pero en conexión con una empresa y sus sistemas informáticos a través de una red de telecomunicaciones”. Dentro del teletrabajo, podemos diferenciar entre el trabajo remoto, que se define como “aquel que se lleva a cabo desde una ubicación, ya sea en casa u otra, que no sea la oficina principal donde el colaborador ha sido contratado.” (PWC, 2021) y el trabajo híbrido, “un modelo laboral que se caracteriza por combinar herramientas digitales con formatos laborales tradicionales” (Beyond, 2024). Actualmente en España el trabajo híbrido es el que está ganando más popularidad ya que permite combinar las ventajas del trabajo presencial con las del trabajo remoto.

En segundo lugar, es importante clarificar el concepto de *Burnout* porque es una de las principales consecuencias del trabajo. Ya se reconoce como un “fenómeno ocupacional” según la Organización Mundial de la Salud (OMS) en el CIE-11. Se podría definir como “un síndrome que resulta del estrés crónico en el lugar de trabajo que no ha sido correctamente tratado”. Los síntomas principales son: falta de energía, falta de eficacia en el trabajo y desmotivación por ir al trabajo (OMS, 2019). Como se acaba de mencionar en la mayoría de los casos, el *Burnout* surge del estrés laboral. Este tipo de estrés es la reacción a exigencias y presiones que superan la capacidad del trabajador, manifestándose en respuestas físicas y mentales (OMS, 2019).

En el teletrabajo, al desarrollarse en un entorno distinto y difícil de controlar, ya que cada trabajador tiene sus propias condiciones, surgen nuevos estímulos que pueden estar en el origen del estrés laboral. Por ello, las medidas de prevención deberían de apoyarse en recursos que permitan incrementar la resiliencia, es decir “la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, aprender de ellas y superarlas” (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2020).

Este último concepto nos acerca a otros de los conceptos que vamos a hacer referencia en este estudio: “las fronteras permeables”. En este caso, dentro de un contexto social, hace

referencia al límite entre el espacio de trabajo y el espacio en casa. Si la estancia dónde una persona descansa y desconecta, como puede ser la habitación, es el mismo que utiliza para trabajar, ese espacio se puede llegar a convertir en un recordatorio de exigencias y obligaciones, sin nunca realmente llegar a descansar. Por lo tanto, dificulta a la persona tener una desconexión digital adecuada, es decir, “la limitación del uso de las tecnologías fuera del tiempo de trabajo” (Kluwer, 2025). Siguiendo con esta misma idea, los autores Ashforth et al. (2000), en su “Teoría de gestión de fronteras” nos indican que las personas ocupamos distintos roles durante el día (trabajadores, familia, amigos), con transiciones que permiten delimitarlos psicológicamente. Estas transiciones pueden resultar tan cotidianas como ir el trayecto en coche o en transporte público al trabajo. Si no se realizan estas transiciones, como puede ser trabajar desde casa, las fronteras se vuelven más permeables y pueden generar conflictos de roles, afectando al bienestar de la persona.

Teletrabajo y salud mental: relación teórica

En este apartado vamos a explicar varios modelos teóricos que nos servirán de base para desarrollar los resultados de este trabajo y poder dar respuesta a las hipótesis mencionadas anteriormente.

Modelo de la doble trayectoria del trabajo en remoto:

Los autores Gajendran et al. (2024) explican en su modelo teórico “*A dual pathway model of remote work intensity*” si trabajar en remoto tiene efectos positivos o negativos para los empleados y las empresas. Para ello realizan un análisis con 110 muestras y en total 45.288 personas, tratando de dar respuesta a la frecuencia con que las personas trabajan remotamente y sus consecuencias.

Enuncian que el teletrabajo tiene tanto un lado positivo como un lado negativo. Su primera hipótesis declara que el trabajo remoto aumenta la autonomía percibida al disponer de un horario más flexible. Como resultado, la autonomía se asocia con una mayor satisfacción laboral, mayor desempeño y menor estrés.

Su segunda hipótesis nos indica que, al trabajar desde casa, se renuncia a la interacción social. Esto quiere decir que las personas se sienten más estresadas, con más tendencia a caer en el *burnout*, mayores probabilidades de dejar el puesto de trabajo y puede llegar a crear conflictos en casa.

Por lo tanto, nos encontramos con dos vías: la vía positiva, con mayor autonomía percibida y la vía negativa con mayor aislamiento percibido (Gajendran et al., 2024). Estas dos vías actúan simultáneamente, es decir, pueden llegar a equilibrarse, obteniendo un resultado neutro. Estos autores buscan explicar que los efectos del teletrabajo pueden llegar a ser positivos, siempre y cuando la autonomía supere al aislamiento. Esta investigación sugiere que las empresas tendrían que enfocarse en potenciar la autonomía de sus empleados y a su vez, poder reducir el aislamiento con técnicas para prevenirlo e incluso evitarlo.

Modelo Demanda-Control-Apoyo:

Otro modelo teórico relevante para este estudio es el Modelo Demanda-Control-Apoyo Social propuesto por Robert Karasek. Este modelo nos explica la importancia de basarse en estudios validados científicamente para posteriormente poder proponer herramientas para prevenir los riesgos que puede provocar el teletrabajo, como el estrés laboral o el aislamiento social. Karasek nos presenta dos variables: por un lado, las demandas psicológicas del trabajo, que pueden estar asociadas a factores como la presión del tiempo o la carga cognitiva que supone el trabajo y por otro lado el control del trabajador, es decir, la autonomía y el poder de influencia que tienen cada uno de los trabajadores. En la figura 1, encontramos la matriz de este modelo

Figura 1: Modelo Demanda-Control de Robert Karasek

		DEMANDAS (Exigencias psicológicas)	
		BAJO	ALTO
CONTROL (latitud toma de decisiones)	ALTO	3 Poca tensión	2 Activos
	BAJO	4 Pasivos	1 Mucha tensión

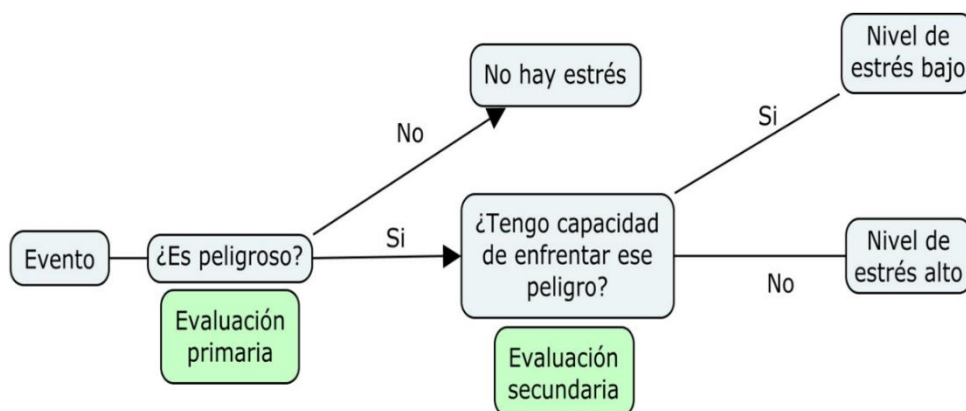
Fuente: "Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign", de R. A. Karasek, 1979, *Administrative Science Quarterly*, 24, p. 285–308.

El primer cuadrante, denominado “Mucha tensión”, es el resultado de una combinación entre un nivel alto de exigencias en el trabajo y un nivel bajo de control del trabajador. Como su título indica, esto provoca mucha tensión y por lo tanto un bajo nivel de rendimiento. Según la matriz, el tercer cuadrante es el que menor tensión presenta, como resultado entre poca demanda y un alto control. Podemos entonces afirmar, que los trabajadores que se encuentran en el primer cuadrante son los que más sufren un nivel alto de estrés, repercutiendo directamente en su rendimiento y salud mental (Karasek, 1979). Las herramientas de prevención para los trabajadores deberían de poder ayudar a las personas a situarse en el tercer cuadrante. Las variables de demanda y control dependen de cada trabajador y de la modalidad de su trabajo.

Modelo transaccional del estrés:

Finalmente, vamos a proceder a explicar el modelo teórico propuesto por los psicólogos Lazarus y Folkman (1984), denominado “Modelo transaccional del estrés”. Este modelo nos va a servir de base para explicar de dónde provienen las fuentes principales de estrés, para así poder proponer medidas de prevención, aplicadas al contexto del teletrabajo y poder mejorar la experiencia del empleado.

Figura 2 : Esquema del modelo transaccional del estrés de Lazarus y Folkman (1984):



Fuente: *Estrés: ¿qué es y cómo funciona?* (Morales, 2018).

Según Lazarus y Folkman (1984) el estrés proviene de la suma entre la respuesta de la persona y las condiciones del entorno dónde se encuentra. Dentro de la modalidad del teletrabajo, podemos encontrar algunos estresores como interrupciones, falta de confianza

o el presentismo. Estos estresores no solo afectan al rendimiento del empleado, sino que también afecta a su salud mental (Ragu-Nathan et al., 2008). Por lo tanto, según este modelo teórico el estrés surge de la evaluación cognitiva de cada persona. Primero realizamos una evaluación primaria, dónde se evalúa si la situación es negativa, neutra o positiva. Si en esa valoración primaria, percibimos una situación negativa, la clasificaremos entre amenaza, pérdida o desafío.

En la evaluación secundaria, la persona identifica si dispone de recursos para afrontar esa situación. Estos recursos pueden ser externos o internos. Si estos recursos no son suficientes, se activa el estrés (Lazarus y Folkman, 1984). Por lo tanto, de este modelo teórico podemos deducir que cada persona percibe el estrés de distinta forma. Si presentan los recursos necesarios, podemos incluso llegar a mitigar los factores del estrés que luego pueden deteriorar nuestra salud mental. Este último argumento que nos proponen los autores nos puede ser de gran utilidad a la hora de establecer medidas para cuidar la salud mental de los teletrabajadores.

3. Metodología

Para la elaboración del trabajo se ha realizado una revisión bibliográfica narrativa de numerosos artículos científicos e investigaciones que se centran en el estudio de los efectos del teletrabajo en la salud mental de los trabajadores durante y posterior a la pandemia de la Covid-19.

Para ello, se seleccionaron varias investigaciones de diversas fuentes fiables, recopiladas de bases de datos como Jurn, Psycodoc, PsycInfo y Google Académico, accediendo a través de los recursos que pone a disposición la biblioteca digital de la Universidad Pontificia de Comillas.

Los criterios de inclusión fueron artículos publicados entre los años 2018 y 2025, publicados en español o en inglés, en relación con el trabajo, más específicamente el teletrabajo y la salud mental. Como criterio de exclusión fundamental, se descartaron los estudios no empíricos.

Para obtener las búsquedas adecuadas con los objetivos del trabajo, se realizó una selección de palabras clave que fueron introducidas en los buscadores de las bases de

datos. Estas palabras fueron “teletrabajo”, “salud mental”, “impacto”, “condiciones”, “productividad”, “sector bancario” e “interacción social”. A continuación, se efectuó una revisión y filtrado de los artículos más relevantes, en relación con las hipótesis del trabajo. Seguidamente, se procedió a categorizar los artículos seleccionados en 4 secciones: “impacto del teletrabajo en la salud mental”, “influencia del teletrabajo en la interacción social”, “factores personales y ambientales que condicionan el teletrabajo” y “medidas propuestas para mejorar bienestar y rendimiento laboral”. Finalmente, se realizó un análisis y discusión de las investigaciones para obtener la conclusión de este trabajo.

4. Resultados

Resumen descriptivo de los estudios seleccionados

Estudio: “Teleworking: does it make workers healthier and productive? A cross-sectional study on a Southern European population”

Perelman et al. (2024) realizan un estudio transversal, basado en una muestra de 1069 participantes. Utilizan regresiones logísticas, comparaciones de métricas y estadísticos descriptivos. Este artículo investiga como ciertas variables relacionadas con las condiciones en casa influyen en el bienestar, tanto físico como mental y en la productividad. Al principio del estudio sostienen que los efectos del teletrabajo dependen de la intensidad y de las condiciones físicas del entorno dónde se va a desempeñar la actividad. Se vuelve a enunciar la teoría del “paradigma del teletrabajo”, explicando que, por un lado, ofrece ciertas ventajas como mayor flexibilidad, ahorro de tiempo y mayor conciliación. Por otro lado, puede conllevar ciertos riesgos como la falta de interacción social, límites difusos entre trabajo, vida y el aumento del horario laboral. Los principales resultados del estudio indican que un 16% han observado un deterioro en su salud desde que el teletrabajo forma parte de sus rutinas. Si estudiamos los resultados por variables, los autores enuncian que, en cuanto a hábitos de salud, un 4,5% aumento su consumo de alcohol, 10,1% descuidó su dieta y un 28,2% subió de peso. En lo que respecta a problemas físicos, un 12% declara tener dolores de espalda y un 11% problemas en la vista. Para terminar con las variables, el estudio reporta que un 11,4% problemas de sueño, un 17,9% estrés relacionado con el trabajo y un 39,1% sienten soledad relacionado con un 38,4% que manifestaron tristeza. Lo que más destacan los autores es que un 62,6% enuncian que su productividad aumentó con el trabajo desde casa.

Cuando existe al menos una condición inadecuada para poder trabajar (ruido, falta de iluminación, espacio reducido, conexión a internet débil) el riesgo de deterioro de salud aumenta un 12,9%. Este último dato nos indica que su impacto depende del contexto dónde estén situados los trabajadores.

Estudio: “A research on bank employees in the implementation of remote working model”

Es un estudio realizado por Gusan y Yergin (2024), publicado en el *International Journal of Management Economics and Business*. Este estudio mide el impacto del trabajo remoto en los empleados del sector bancario durante la pandemia Covid-19. La muestra estaba compuesta por 260 empleados. Mediante el análisis de datos, con t-test, ANOVA y correlaciones de Pearson, evaluaron cinco dimensiones: el trabajo remoto, espacio de trabajo, satisfacción laboral, motivación y desempeño. Entre los principales hallazgos, encontraron que no existen diferencias significativas según género, edad y nivel educativo. Sí que observaron una diferencia notable entre las personas casadas y solteras. Los casados prefieren el teletrabajo ya que les permite conciliar más entre la vida laboral y familiar. También encontraron que algunos cargos son más compatibles con el trabajo remoto que otros. La mayoría de los empleados se sienten motivados y satisfechos con el trabajo remoto ya que el sector financiero tiene una sólida infraestructura tecnológica, permitiendo así el desarrollo del teletrabajo.

Estudio: “Applying IS-Enable Telework during COVID-19 lockdown periods and beyond: insights from employees in a Greek banking institution”

Es un artículo escrito por Stamos y Kotsopoulos (2024), dos profesores de la Universidad de Atenas. Realizaron más de 15 entrevistas a empleados de un banco griego con más de 10.000 empleados, forzados a teletrabajar durante la pandemia Covid-19. Mediante un estudio cualitativo, examinan los efectos del teletrabajo impuesto en esa época. Descubrieron que los principales beneficios eran mayor eficiencia, flexibilidad y mejor equilibrio trabajo-vida, especialmente las personas que tienen hijos. Sin embargo, también conlleva desventajas como la pérdida de interacción social, trabajo en equipo y carga económica como el uso de electricidad, internet, sin compensación. Al final del artículo llegan a la conclusión que las personas del sector bancario consideran que lo mejor es un modelo híbrido de trabajo, combinando así la flexibilidad con la interacción social. Aún así, en este banco, las ventajas superan a las desventajas, siempre que se acompañe de unas políticas claras de compensación y cultura de apoyo emocional.

Estudio: “Telework and emerging forms of control: a case study of the banking and financial sector during COVID-19 pandemic”

Investigación cualitativa hecha por Meyer et al. (2022). Su principal objetivo era analizar las formas de control del teletrabajo en el sector bancario y financiero francés. Realizaron 17 entrevistas a empleados de este sector. Encontraron que las reuniones virtuales, seguimiento y contacto por chat aumentó considerablemente. Muchos encuentros eran programados y no informales como en el trabajo presencial. Además, los talleres online se multiplicaron, incrementando el tiempo de conexión. Por otra parte, con las nuevas herramientas tecnológicas, los empleados podían vigilar sus respectivos tiempos de conexión y la posibilidad de poder contactarles en cualquier momento. Esto generó una dificultad considerable para desconectar y una ampliación de la jornada laboral, creando una autoexigencia por parte del trabajador para estar disponible y rápido en las respuestas. En definitiva, se puso más el enfoque en la disponibilidad inmediata que en los resultados.

Estudio: “Technostress and work-family conflict in ICT-users employees during COVID-19 pandemic: the role of social support and mindfulness”

Estudio realizado por Azpiroz-Dorronsoro et al. (2024). Llevaron a cabo una investigación con una muestra de 1037 empleados del sector bancario. Buscan analizar cómo afectó el tecnoestrés en los empleados durante la pandemia COVID-19 y su impacto en los conflictos familiares y en la salud mental. Demuestran que el uso intensivo de las tecnologías aumenta el agotamiento emocional y las relaciones en casa. Como medidas de apoyo y prevención para reducir el malestar emocional, proponen ejemplos de recursos organizativos y personales. Como recurso organizativo tendríamos principalmente el apoyo social, es decir apoyo de los supervisores en el trabajo y apoyo de compañeros, como la cooperación y buen clima laboral. En cuanto a recursos personales, ponen de ejemplo el mindfulness. Este recurso mejora el autocontrol y da herramientas para gestionar mejor las demandas de las tecnologías. Ayuda a percibir las tecnologías como una ayuda en vez de una amenaza. En definitiva, las organizaciones deberían de poner el foco en mejorar las relaciones sociales y en el desarrollo de herramientas como el mindfulness.

Estudio: “When do teleworkers feel both job-satisfied and productive? Boundary conditions of the telework satisfaction-productivity relationship”

Artículo escrito por del Castillo et al. 2025 y publicado en el “*Journal of Work and Organizational Psychology*”. Este artículo busca encontrar cuáles son las condiciones que logran que el teletrabajo sea productivo y satisfactorio para los empleados. Con una muestra de 426 empleados de Ciudad de México, los autores explican que, cuando los empleados ahorran en recursos personales como tiempo o más horas de sueño y cuentan con un espacio tranquilo y fijo, las dos variables aumentan positivamente. También aumenta la satisfacción cuando el puesto de trabajo es más compatible con el teletrabajo y no requiere de interacciones sociales (como los puestos administrativos o tareas que se pueden realizar de forma individual).

Clasificación según variables analizadas

El teletrabajo tiene efectos positivos y negativos en la salud mental e interacción social de las personas según las circunstancias personales y organizacionales de cada situación. A continuación, vamos a clasificar los principales hallazgos de los estudios previamente mencionados en 4 bloques:

Impacto del teletrabajo en la salud mental

Se ha demostrado que, si el teletrabajo se instaura de forma repentina y obligatoria, como fue el caso de la pandemia Covid-19, las personas perciben esta modalidad como una fuente de estrés, generado principalmente por la incertidumbre. Además, se intensificaron las horas de trabajo, por el fenómeno de “hiper disponibilidad” y las “fronteras permeables”. Esto provocó mayor tiempo de conexión con los dispositivos de trabajo, generando mayor cansancio mental y dificultad para desconectar. Algunas empresas del sector bancario aumentaron el control para verificar si sus trabajadores estaban conectados con mayores reuniones y seguimiento de actividad. Esto incrementó la autoexigencia por parte del trabajador (Meyer et al., 2022). Uno de los estudios seleccionados ha demostrado una prevalencia relevante de empeoramiento de la salud con problemas de sueño, estrés relacionado con el trabajo, ansiedad y problemas de concentración. Los que más se pronunciaron fueron los sentimientos de soledad y tristeza con un aumento del 40% aproximadamente.

Sin embargo, con el paso del tiempo, la reducción del tiempo de desplazamiento, asociado con un mayor tiempo de descanso, permitió a los trabajadores del sector bancario equilibrar mejor su trabajo y familia. Esto último, tuvo un impacto positivo en el bienestar de los trabajadores (Stamos y Kotsopoulos, 2024). De nuevo, se hace referencia al “paradigma del teletrabajo”, es decir, el impacto en la salud mental no es uniforme y depende de las circunstancias de cada trabajador y de los recursos de su empresa. Profundizando en esta variable, los estudios demuestran que trabajar más de tres días por semana en remoto incrementa el riesgo de deterioro de la salud, sin embargo, trabajar durante solo uno o dos días por semana demuestra lo contrario.

Influencia del teletrabajo en la interacción social

Lo que más destacan los estudios es el empobrecimiento de las relaciones laborales como consecuencia del teletrabajo. Esto lleva a una peor comunicación entre los equipos, mayor aislamiento y menores oportunidades de carrera. Una de las principales ventajas de las empresas es el trabajo en equipo, pero con estos datos, estamos viendo que este activo se puede ver gravemente deteriorado por el trabajo desde casa. Se ha demostrado claramente que la pérdida de interacción social tiene un impacto directo en el bienestar emocional de los trabajadores. Esta falta de socialización ha aumentado en ciertos empleados el consumo de tabaco y alcohol como mecanismo de compensación, debido a la falta de rutinas. Es decir, no sólo afecta a la salud mental, sino que también afecta a la salud física. En este sentido, muchos trabajadores del sector bancario destacaron la falta de conversaciones informales para desconectar y el apoyo de sus compañeros de trabajo. Añaden que esto les hizo perder el sentido de pertenencia con su grupo de compañeros de su empresa, además de dificultar la desconexión (Stamos y Kotsopoulos, 2024).

Aunque ciertas empresas, como el ejemplo del sector bancario francés, intentaron mantener las interacciones sociales mediante videollamadas y grupos de chats, estas conexiones eran bastante superficiales y formales. Estos espacios de interacción se volvieron poco naturales, limitando la calidad de las relaciones sociales y el apoyo entre compañeros.

Factores personales y organizacionales que condicionan el teletrabajo

Para los trabajadores del banco griego, la situación familiar de cada uno o, dicho de otra manera, el estado civil es clave. Por ejemplo, las familias con hijos pequeños valoraban

mucho estar en casa supervisando a sus hijos, a la vez que pasaban más tiempo con sus seres queridos. Además, la flexibilidad que aporta el teletrabajo, les permite compatibilizar mejor el trabajo con las responsabilidades familiares. El estudio de los empleados bancarios en Turquía respalda que los empleados casados muestran una actitud favorable hacia el teletrabajo porque les permite una mayor flexibilidad para conciliar la vida familiar y laboral.

Sin embargo, en el caso del confinamiento, tener que estar pendiente de sus hijos todo el rato, incrementó el estrés percibido. Por otro lado, el bienestar dependía mucho de la capacidad de organización y autodisciplina de cada persona. Es decir, los empleados que saben organizar mejor su día y marcar límites personales, enunciaron una mayor satisfacción personal y mayor productividad en el teletrabajo. Meyer et al., (2022) demostraron que la percepción del teletrabajo es muy subjetiva: para algunos es una oportunidad y para otros una imposición. Siguiendo con la circunstancia personales, el estudio realizado en el sector bancario en Turquía se encontró que la edad, el género o la antigüedad del trabajador en la empresa no influía en la percepción del teletrabajo.

En definitiva, el factor personal determinante es el estado civil.

El factor organizacional es esencial. No todos los trabajadores contaban con las mismas infraestructuras tecnológicas, variables que permitía un trabajo más eficaz, reduciendo el agobio de fallos de sistemas. Las condiciones físicas del lugar de teletrabajo son un factor muy importante que determinan directamente la eficiencia del trabajador. El estudio de Perelman et al. (2024) nos indica que los empleados que presentan al menos una condición inadecuada en su casa (espacio privado, calefacción inadecuada o falta de iluminación) tienen un riesgo de un 13% mayor de provocar un deterioro en su salud. Asimismo, los costes de electricidad y mobiliario incrementaron para los trabajadores, reduciendo la motivación.

Además, la cultura de cada empresa tenía un gran impacto en sus empleados: algunos bancos daban mucha importancia a la autonomía y flexibilidad, mientras que otros demostraron una falta de confianza en sus trabajadores, imponiendo controles sistemáticos. Adicionalmente, algunos bancos mostraron apoyo proporcionando formaciones en remoto de diversos temas, como utilización de herramientas en la nube, autogestión de la emociones y regulación de carga de trabajo, mejorando así considerablemente el bienestar de sus trabajadores. Por el contrario, los empleados que

no reciben apoyo de la empresa, es decir, la mayoría influye directamente en la productividad y el malestar de cada uno (Perelman et al., 2024).

En definitiva, las investigaciones sugieren que el éxito del teletrabajo depende en gran parte que las empresas proporcionen una buena infraestructura tecnológica, formaciones continuas y un apoyo percibido.

Medidas propuestas para mejorar el bienestar y el rendimiento laboral

Según los autores de los artículos propuestos, lo principal es tener un buen diseño del teletrabajo ya que de esta base va a depender que sea satisfactorio o no para los empleados. Para evitar distracciones, recomiendan que el teletrabajo se realice desde casa y en una estancia dónde no haya interrupciones para evitar distracciones y poder ser más productivo. Continuando con este diseño de modelo de teletrabajo, proponen medidas para regular la invasión tecnológica. Las empresas tendrían que implementar políticas claras de desconexión digital para no borrar los límites entre trabajo y vida personal y no extender la jornada laboral. Además, las empresas, deberían de revisar también el número de herramientas que dispone cada uno de sus empleados para no recibir notificaciones, reuniones virtuales o correos en exceso. En esta misma línea, sería interesante proponer formaciones a los empleados para que no se sientan presionados a contestar al momento por estar la mayor parte del día en línea. Esta formación también aplica a la otra parte, es decir, no esperar que, porque un compañero esté en línea, tenga que contestar al momento. Asimismo, las empresas podrían proponer otro tipo de formaciones para reducir la complejidad e inseguridad que transmiten las nuevas tecnologías para cierto perfil de empleado, sobre todo los de más avanzada edad.

En definitiva, las medidas para aumentar el bienestar en el teletrabajo se dividen en tres ejes:

- Apoyo de un supervisor: una persona que pueda proporcionar un *feedback* frecuente a sus empleados, aumentando así la motivación y reconociendo el esfuerzo. Este supervisor también puede ser un guía, proporcionando recursos, incluso ayudando en problemas tecnológicos, reduciendo la soledad percibida. Además, tiene que tener una mentalidad flexible para mejorar el equilibrio de trabajo-vida de sus empleados, a la vez que define ciertos límites (en carga de trabajo y en horarios claros) para proteger el tiempo del trabajador. Es

importante que el empleado no sienta que le están constantemente vigilando si está en línea. Las empresas deberían de reducir la forma de control.

- Apoyo entre compañeros: fomentar una cultura dentro de la empresa de ayuda mutua dónde existan espacios virtuales para compartir dudas. También es importante que haya espacios informales online, como si estuvieran tomando un café en la oficina, creando así un vínculo más cercano con los compañeros de trabajo.
- Autoapoyo: una vez que se ha recibido la formación, utilizar los recursos como el mindfulness orientado al trabajo. Esta práctica permite focalizarse en la tarea presente, saber gestionar mejor las emociones y detectar señales de desbordamiento por una alta carga de trabajo. Integra pausas conscientes con rutinas de respiración para saber integrar mejor los recursos psicológicos. Cada uno tendría que saber establecer sus límites.

5. Discusión

Una vez que hemos podido extraer los principales resultados de las investigaciones, vamos a contrastar estos resultados con las teorías psicológicas que hemos explicado anteriormente.

Interpretación de los resultados

Recordemos que el modelo transaccional del estrés enuncia que el estrés es el resultado de una evaluación cognitiva del trabajador y en función de las demandas y los recursos que va a tener a su alcance, determinará si aparecen respuestas de estrés o de afrontamiento. Los autores nos demuestran en sus artículos que el bienestar mental y físico de sus trabajadores depende en gran parte de los recursos personales de cada individuo y de los que les proporcione su empresa. En el caso del banco griego (contexto de pandemia Covid-19), muchos empleados, sobre todo los que están casados y con hijos, perciben el ahorro del tiempo de desplazamiento y una mayor conciliación como recursos que aumentan el bienestar y la productividad percibida. Sin embargo, surgen nuevas demandas como las jornadas alargadas, difuminación de límites casa-trabajo, problemas de concentración y tener que asumir los costes de electricidad e internet. Estas demandas

sólo se convierten en estrés y en malestar si la persona no percibe que recibe recursos de apoyo por parte de la empresa o por sí mismo.

En el contexto de pandemia, en el caso del sector bancario en Francia, el cambio forzado a la modalidad de teletrabajo se acompañó de nuevas formas de control por parte de las empresas, a las que los empleados no estaban acostumbrados. Esto generó una presión a los empleados ya que se esperaba de ellos que estuviesen en línea constantemente y un aumento de reuniones. El problema fue que el teletrabajo se instaló de forma tan abrupta que los trabajadores no disponían de recursos para afrontar esta situación. Se podría interpretar como un incremento de las demandas cognitivas, provocando estrés en los trabajadores. Los recursos que disponen los empleados son fundamentales, así lo demuestra el estudio realizado en Turquía, es decir, se estableció una relación positiva entre el teletrabajo y el desempeño porque las empresas ofrecieron más ayudas a sus empleados, reforzado por la situación personal de los que estaban casados por las ventajas que les suponía quedarse trabajando desde casa. Por lo tanto, destacamos la importancia de que los trabajadores perciban el teletrabajo como una ventaja y dispongan de recursos porque eso aumenta considerablemente su bienestar.

Asimismo, enunciamos el modelo de la doble trayectoria (Gajendran et al., 2024), dónde plateaban que el teletrabajo genera simultáneamente una trayectoria positiva (mayor autonomía y menor conflicto trabajo-familia) y una trayectoria negativa (aislamiento y fronteras permeables). El balance de estas dos trayectorias es lo que determina el efecto que tiene esta modalidad en los trabajadores. Los tres artículos que investigan sobre el sector bancario presentan esta doble trayectoria que acabamos de comentar. Por un lado, el teletrabajo presenta una trayectoria positiva para los empleados del sector bancario griego porque les permite ahorrar tiempo que luego reinvierten en sus familias y en actividades personales y mejoran el desempeño porque tienen reuniones más eficientes y menos interrupciones. En Francia, se percibe como una modalidad vinculada a confianza y autonomía, favoreciendo la responsabilidad y la autonomía y por último en el sector bancario turco se correlaciona positivamente con motivación, satisfacción y desempeño. Cabe destacar que las personas casadas muestran una actitud significativamente más favorable hacia el teletrabajo porque les permite conciliar mejor su vida personal con la profesional.

Por otro lado, presenta una trayectoria negativa ya que todos los empleados del sector bancario percibieron un aislamiento social considerable junto con la pérdida de contacto

informal con sus compañeros, llegando a decir que eso era lo que más “echaban de menos”. También perciben que esos puntos débiles del teletrabajo se pueden agravar según el puesto de cada trabajador. Como el ejemplo que nos proporciona uno de los estudios, dónde nos indican que los gestores de cartera comercial son lo que más se ven afectados por las desventajas del teletrabajo porque al no tener tanta relación con los clientes, su desempeño se ve reducido y no llegar a los objetivos establecidos puede generar aún más malestar. Otro ejemplo que nos explica bien esta trayectoria negativa es el aumento del autocontrol por parte de las empresas, generando en los empleados una cultura de urgencia e inmediatez. Los empleados explicaron que les era muy difícil desconectar una vez que se finalizaba su jornada laboral, a la vez que se les creaba un sentimiento de culpa si no respondían a las expectativas de sus empresas.

Por lo tanto, los estudios avalan la investigación de Gajendran et al. (2024), ya que se demuestra que el teletrabajo presenta de forma simultánea dos rutas opuestas: ganancia de recursos principalmente en forma de autonomía, potenciando su satisfacción y rendimiento, y pérdida de recursos por la falta de interacción social, deteriorando el sentido de pertenencia y el bienestar. Ambas trayectorias coexisten y tendrá más relevancia la que pese más en la balanza.

En definitiva, lo que observamos de nuevo es que, si las empresas proporcionan recursos, la trayectoria positiva va a superar la negativa y, por lo tanto, el teletrabajo se percibirá como un beneficio para su bienestar y desempeño. Esto refuerza la importancia de implementar políticas de bienestar en la empresa. Aun así, los tres artículos impulsan la idea de que la solución al problema es implementar un modelo híbrido: 2-3 días a la semana de teletrabajo con trabajo en la oficina, permitiendo combinar las ventajas de ambas modalidades.

Otro modelo teórico que confirma los resultados que hemos obtenido de los artículos es el Modelo Demanda-Control-Apoyo. Cada uno de estos artículos nos permite identificar los tres elementos del modelo. Las demandas se ven en el aumento de horas trabajadas, la necesidad o percepción de estar siempre conectado y el aumento de las reuniones en línea. En el caso de las personas con familia e hijos, estas demandas se intensifican por el hecho de tener que compaginar el trabajo con las demandas del hogar, especialmente cuando se trata del mismo espacio.

En cuanto al control, es decir a la autonomía percibida, cada país enuncia esta variable a su manera: en Grecia se observa como los empleados, al tener más libertad horaria,

perciben el control al poder adaptar su ritmo y reducir tiempos de desplazamientos, es decir sobre cuándo y cómo trabajar. En Turquía perciben el control a través de la motivación que produce el teletrabajo, al poder tener más tiempo para dedicarse a otras cosas. Sin embargo, en Francia, solo sienten ese control cuando la autonomía se convierte en autocontrol, que es básicamente lo que nos indica este modelo teórico. Retomando el este estudio, los autores nos indican como el 100% de los entrevistados notaron hiperconectividad y más exigencia por parte de su empresa. Si nos apoyamos en la matriz de la figura 1, vemos que el caso francés se situaría dentro del cuadrante “Mucha tensión” porque tenemos un aumento de demandas como hemos explicado antes, junto con un control reducido. Es decir, en este caso, los empleados del sistema financiero francés han tenido un riesgo más alto de caer en estrés y burnout. Sin embargo, aunque los otros países también perciben cierto malestar, estarían más situados en el cuadrante “Activos” porque tienen demandas, pero una percepción más positiva del teletrabajo con mejoras en productividad y conciliación. Para ilustrar mejor esto, en los artículos vemos como el 60% de los empleados indicaron mayor eficiencia en el trabajo.

Destacamos de nuevo que, cuanto más apoyo percibido haya por parte de la empresa, menor será la percepción de las demandas de los empleados.

Factores clave detectados

Tras haber revisado e interpretado los resultados, podemos decir que los principales factores detectados de la influencia del teletrabajo en la productividad y la salud mental en el sector bancario son:

- Aislamiento social: el 80% de los entrevistados del banco griego declaran que lo que más echan en falta es el contacto informal con sus compañeros y sienten una pérdida de vínculos sociales. Por su parte, en Francia, todos los participantes señalan una falta de cooperación porque la comunicación se vuelve menos eficaz.
- Demanda laboral: se observan en los tres estudios una elevada hiperconectividad, un 70% de los griegos reportan jornadas de trabajo más largas. En Francia, correos y llamadas fuera de horario. En general es un sector muy demandante. Esto último dificulta la desconexión digital de los trabajadores del sector bancario. Según la teoría de Ashforth et al. (2024), al

dificultar la salida del rol laboral, este último invade las fronteras de los otros roles como el familiar, aumentando conflictos interiores.

- Flexibilidad: destacamos que el 100% de los empleados del sector bancario entrevistados perciben la flexibilidad como el mayor beneficio del teletrabajo porque reduce el tiempo de desplazamiento y permite organizar mejor el tiempo.
- Apoyo organizacional: en los tres países, las organizaciones proporcionan equipos como ordenadores, casos y ratones, además de soporte TIC. También ofrecen formaciones en herramientas de ofimática y protocolos. Sin embargo, añaden que hay una falta de formaciones personalizadas y de capacitación de la autonomía.
- Estado civil: las personas casadas muestran una actitud más favorable hacia el teletrabajo ya que permite conciliar mejor su vida personal con la laboral. Sin embargo, no se observan diferencias en cuanto a la motivación o desempeño en el teletrabajo. Si cogemos de nuevo como referencia la teoría de Ashforth et al. (2024), en estos casos puede ser más fácil encontrarse con fronteras permeables ya que los roles trabajo-familia están en transición constante, interrumpiendo ambos roles.
- Diferencias culturales: si comparamos las tres culturas analizadas, vemos diferencias en cómo cada cultura percibe los límites entre el trabajo, vida y familia. En Turquía se percibe como una herramienta de conciliación. En Grecia se valora la flexibilidad, pero la pérdida de contacto con las personas supone una desventaja bastante significativa. En Francia, tienden a una forma de control más presente que en los otros países con unas demandas más exigentes.

Todos ellos teniendo su connotación positiva y negativa, son un indicio de cuáles son los factores en los que las empresas que tienen focalizar sus formaciones y apoyo, para así reducir lo máximo posible el malestar asociado y consecutivamente aumentar la productividad de sus trabajadores, prestando atención a las diferencias individuales. En relación con la teoría de Ashforth et al. (2000), cuando la empresa provee recursos y establece normas claras de trabajo (horarios para facilitar desconexión digital), contribuyen a crear fronteras más definidas, aumentando así el bienestar del trabajador. Además, estos recursos deberían de poder adaptarse según la cultura de cada país y la situación particular de cada empleado.

Limitaciones del trabajo

Este trabajo presenta ciertas limitaciones. En primer lugar, hay una cierta heterogeneidad en las muestras en diferencias de tamaño, edad, criterios de inclusión y contexto cultural. Además, se han utilizado diferentes instrumentos de medida. Esto dificulta la comparación directa de los resultados y la generalización en las conclusiones.

En segundo lugar, es importante mencionar que la mayoría de las investigaciones han usado estudios de seguimiento a corto plazo (menos de 1 año), impidiendo evaluar los efectos a largo plazo o la verdadera causalidad.

Por último, pueden darse ciertos sesgos que afecten a la calidad de la evidencia de los estudios revisados. Podríamos nombrar el sesgo de publicación, es decir, que los artículos publicados son los que han tenido los resultados más significativos, o el sesgo de configuración de las muestras.

En cuanto a las limitaciones del propio trabajo, encontramos un sesgo geográfico y cultural, al haber analizado tres países. Además, hemos analizado estudios en contexto de pandemia e incertidumbre, haciendo difícil atribuir los efectos observados exclusivamente al teletrabajo.

En definitiva, se deben de tener en cuenta estas limitaciones a la hora de sacar conclusiones y pone de manifiesto la necesidad de desarrollar investigaciones más rigurosas, con muestras más amplias.

Implicaciones para la práctica psicológica

Se ha venido demostrando a lo largo del estudio que el bienestar del teletrabajador depende en gran medida de los recursos que pone a disposición la empresa a sus empleados. Estos recursos pueden ser tanto herramientas de habilidades blandas como más técnicas, al igual que más centrados para el autocuidado de la persona, como para conseguir una mayor productividad.

Por ello, las políticas de bienestar laboral deben partir de la base de que el teletrabajo, con el avance de la digitalización de estos últimos años, se ha convertido en un elemento estructural de las organizaciones. A su vez, estas políticas deben de tener en cuenta la diferencia entre el escenario pre y postpandemia. Antes de la COVID-19, el teletrabajo era voluntario y parcial, viéndose como una medida de flexibilidad, por lo que las medidas

se centraban más en el apoyo psicosocial. La pandemia ha consolidado las expectativas de permanencia del teletrabajo, lo que indica que hay que implementar diseños de políticas de bienestar estables.

Por una parte, hemos observado que el teletrabajo no regulado y la intensificación de uso de TIC incrementan el agotamiento emocional y difuminan ciertos límites como trabajo-familia y los límites temporales. Para ello, se proponen formaciones y políticas para ambos (empresa y empleados) de derecho a la desconexión digital, cargas realistas y objetivos realistas.

Estos planes de intervención se deberían de dividir en tres niveles, según la situación de cada trabajador:

- Prevención primaria: con el objetivo de reducir los factores de riesgo antes de que produzcan malestar, centrado en cambios en el diseño de puesto. Tras analizar los riesgos, hemos observado que el principal es la falta de desconexión digital. Como ejemplo práctico se podría implementar unas políticas definidas sobre el horario de trabajo dentro de franjas acordadas. A partir de una hora no se pueden recibir correos, limitar el tiempo de reuniones online y no esperar una respuesta a partir de la hora acordada. Se pueden elaborar planes individuales de teletrabajo entre empleado y supervisor en la empresa, dónde se fijen horarios, prioridades y márgenes de flexibilidad para compatibilizar mejor la vida trabajo-familia.
- Prevención secundaria: esta prevención se centra más en proporcionar recursos a los trabajadores para afrontar las demandas y los efectos negativos del teletrabajo. Podemos proponer un programa de Mindfulness, explicando a los trabajadores las técnicas específicas de relajación, no más de 10-15 minutos al día. También se pueden implementar formaciones a directores y mandos intermedios de las empresas, centradas en liderazgo digital, con contenidos como la comunicación empática, seguimiento centrado en apoyo y saber crear espacios informales para reducir aislamiento social y espacios de colaboración. Esto es fundamental ya que se ha demostrado que el apoyo de supervisores y compañeros reduce la percepción de las demandas laborales y con ello el conflicto trabajo-familia.
- Prevención terciaria: dirigida a aquellos trabajadores que ya experimentan “burnout”. Las empresas pueden poner a disposición del empleado recursos de apoyo psicológico en línea o programas de asistencia al empleado. Además, se podrían incluir programas de entrenamiento en gestión de las emociones para que

las personas perciban una mayor sensación de control, favoreciendo una mayor autorregulación.

Como vemos, estas medidas fortalecen los recursos organizativos y personales, reforzando el apoyo percibido y el control propio, por lo que, estas medidas reducirían la tensión y el malestar. Si queremos contrastar estas medidas con un modelo científico, podemos confirmar que, bajo el modelo transaccional del estrés, si las personas perciben que tienen recursos, el estrés se reduce considerablemente. Incluso, si se proporcionan recursos a las organizaciones, las demandas podrían bajar también. Ambas variables mejorando el bienestar de los empleados.

Los hallazgos de las investigaciones revisadas tienen una relevancia directa para la práctica del psicólogo en el ámbito organizacional. El teletrabajo no es únicamente una cuestión de gestión empresarial o de productividad operativa, sino que afecta a dimensiones psicológicas como el bienestar emocional y la motivación. En este sentido, el psicólogo organizacional tiene un papel clave en el diagnóstico de los factores de riesgo psicosocial asociados al trabajo remoto, como el aislamiento, la dificultad para desconectar o la sobrecarga digital, así como en el diseño de intervenciones que promuevan entornos de teletrabajo saludables y sostenibles.

6. Conclusiones

Síntesis de los principales hallazgos

Este estudio ha analizado el teletrabajo desde una amplia perspectiva, centrándose en cuatro variables clave. En primer lugar, se ha examinado el impacto del teletrabajo en la salud mental de los empleados. Hemos descubierto que no impacta a todo el mundo de manera homogénea y que presenta tanto ventajas como desventajas para los empleados. En segundo lugar, se ha analizado la influencia del trabajo en la interacción social, revelando que el aislamiento es uno de los principales riesgos con impacto directo en el bienestar emocional. En tercer lugar, se han explorado los factores personales y organizacionales que condicionan el bienestar del trabajo. El estado civil ha sido el factor diferencial más mencionado en los estudios ya que hay diferencias notables entre quienes conviven en pareja, con hijos y quienes residen solos, lo que refuerza la necesidad de políticas organizativas adaptadas a la diversidad personal. También se detectó que las

demandas laborales no se reducen con el teletrabajo, al contrario, se intensifica debido a la dificultad de establecer límites. Por último, se han propuesto medidas para mejorar el bienestar y el rendimiento laboral en entornos de teletrabajo. El apoyo organizacional se ha identificado como un factor esencial. Cuando los empleados perciben el respaldo institucional, tanto con recursos físicos como en acompañamiento emocional, afrontan el trabajo con mayor resiliencia y menor burnout.

Relevancia del teletrabajo como fenómeno psicosocial contemporáneo

El teletrabajo ha dejado de ser una modalidad excepcional a convertirse en un fenómeno psicosocial en nuestra era contemporánea. Esta modalidad ha transformado la relación entre las personas, el entorno laboral y la vida personal. Los límites entre la vida personal laboral y personal se han difuminado, redefiniendo la dinámica del trabajo. Este fenómeno impacta en el plano de las empresas en cuanto a resultados económicos y en el plano humano como el bienestar emocional o las relaciones interpersonales. El sector bancario se ha visto muy afectado por las elevadas exigencias de rendimiento laboral, por lo que la transición hacia el teletrabajo ha sido un verdadero reto para las empresas. Se ha demostrado que el teletrabajo no afecta a todos los empleados por igual, por lo que identificar estas diferencias es esencial para abordar este fenómeno.

Necesidad de promover medidas de salud mental en entornos de teletrabajo

Los resultados de este trabajo nos demuestran que el teletrabajo ofrece ventajas como la flexibilidad y la autonomía. Pero a su vez, también conlleva riesgos psicosociales que afectan al bienestar emocional y al rendimiento de las personas. Entre los riesgos hemos detectado el aislamiento social, difuminación de límites entre la vida laboral y personal o el estrés. En entornos donde la presión por las altas demandas y cumplimiento de objetivos es intensa, como puede ser en el caso del bancario, estos riesgos se intensifican. Además, la modalidad online los amplifica al no tener los recursos informales de apoyo social. Por ello, es imprescindible que las organizaciones implementen políticas de prevención y promoción de salud mental ya que el bienestar psicológico es un factor estratégico y no un elemento secundario. Estas políticas, como hemos comentado anteriormente, tienen que poder adaptarse a los distintos perfiles y situaciones personales de cada individuo. Al tener en cuenta las necesidades particulares, la eficacia puede ser mucho mayor.

Recomendaciones para futuras investigaciones

Este trabajo abre varias líneas de investigación que por la longitud de este estudio no han podido ser abordadas. En primer lugar, una de las limitaciones más significativas de la literatura existente es la dificultad para distinguir con claridad los efectos del teletrabajo durante la pandemia COVID-19 de los efectos propios del teletrabajo en condiciones normales. La mayoría de los estudios se realizaron en contexto de incertidumbre. El teletrabajo impuesto no tiene los mismos efectos que el planificado. Por ello, se recomienda diferenciar entre el periodo de pandemia y el contexto pospandémico. Así se podrán desarrollar políticas de bienestar más adaptas al contexto actual. En segundo lugar, para profundizar más en el sector bancario, se podrían plantear investigaciones que comparen distintas entidades de este sector para identificar que políticas se asocian con mejores resultados en cuanto al bienestar de sus empleados. Esto podría trasladar de una manera más práctica el conocimiento teórico a las recomendaciones prácticas.

7. Referencias bibliográficas

- Appel-Meulenbroek, R., Voulon, T., Bergefurt, L., Arkesteijn, M., Hoekstra, B., y Jongens-Van der Schaaf, P. (2023). Perceived health and productivity when working from home during the COVID-19 pandemic. *Journal of Corporate Real Estate*.
- Arévalo Quijada, M. T., Barrera Lozano, M., y Gómez Domínguez, D. (2021). El desarrollo del teletrabajo: aspectos cuantitativos. *Trabajo, Persona, Derecho, Mercado*, (3), 35–67. <https://doi.org/10.12795/TPDM.2021.i3.05>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management Review*, 25, 472-491. <https://doi.org/10.2307/259305>
- Azpiroz Dorronsoro, C., Fernández Muñiz, B., Montes Peón, J. M., y Vázquez Ordás, C. J. (2023). El impacto de la digitalización en la salud de los empleados del sector bancario durante la pandemia de la COVID-19. *ORPjournal*, (1), 19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9773997>

- Azpíroz-Dorronsoro, C., Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. M., & Vázquez-Ordás, C. J. (2024). Technostress and work-family conflict in ICT-user employees during the COVID-19 pandemic: The role of social support and mindfulness. *Behaviour & Information Technology*, 43(8), 1531–1553.
- Benavides, Fernando G, & Silva-Peñaherrera, Michael. (2022). Datos y evidencias del teletrabajo, antes y durante la pandemia por COVID-19. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(2), 133-146. Epub 15 de julio de 2022. <https://dx.doi.org/10.12961/aprl.2022.25.02.06>
- Centro de Investigaciones Sociológicas. (2021). *Tendencias en la sociedad digital durante la pandemia de la COVID-19. Estudio n° 3316*. CIS. https://datos.cis.es/pdf/Es3316sdMT_A.pdf
- Del Castillo, E., Madero, S., Lapshun, A., & Sanchez, J. I. (2025). When do teleworkers feel both job-satisfied and productive? Boundary conditions of the telework satisfaction–productivity relationship. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 41(2), 39–49.
- Federación de Enseñanza de CCOO. (s. f.). *Guía del delegado y delegada de prevención para la intervención sindical*.
- Gajendran, R. S., Ponnappalli, A. R., Wang, C., & Javalagi, A. A. (2024). *A dual pathway model of remote work intensity: A meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects*. *Personnel Psychology*, 77(4), 1351–1386
- Gómez, S., Guarín, I., Uribe, S. L., y Vergel, L. (2020). Prevención de los peligros y promoción de entornos saludables en el teletrabajo desde la perspectiva de la salud pública. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(1), 44–52. <https://doi.org/10.15649/2346030X.802>
- Günsan, N., & Yergin, H. (2024). *A research on bank employees in the implementation of remote working model*. *International Journal of Management Economics and Business*, 20(2), 195–220

- Instituto Nacional de Estadística. (2020). El teletrabajo en España y la UE antes de la COVID-19 [Ficha estadística. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-19481-y>
- Li, Z. (2022). Education advisors' experiences of stress and coping in the virtual working environment. *Journal of Psychology and Behavior Studies*, 2(1).
- Meyer, V., Diard, C., & Rost, D. (2022). *Telework and emerging forms of control: A case study of the banking and financial sector during the COVID-19 pandemic*. *Annales des Mines – Gérer & comprendre*, 149(3), 35–46.
- Mirowska, A., & Bakici, T. (2023). *Working in a bubble: Techno-Isolation as an emerging techno-stressor in teleworkers*. *Information Technology & People*.
- Nayak, S., Budhwar, P., y Malik, A. (2025). Technostress of HR professionals: The darker implication of remote work transformations. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(10), 1666–1711. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2446508>
- Organización Internacional del Trabajo. Cumbre Mundial. Nota Conceptual. Ginebra: International Labour Organisation; 2020.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) / Cinterfor. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica* (Primera edición). Ginebra, Suiza-<https://doi.org/10.1016/j.tbs.2023.100628>
- Perelman, J., Serranheira, F., Twork4Health Group, & Laires, P. (2024). *Teleworking: does it make workers healthier and productive? A cross-sectional study on a Southern European population*. *BMC Public Health*, 24, Article 1946
- PwC Interaméricas. (2021). *Es hora de reimaginar dónde y cómo trabajamos: Encuesta de trabajo remoto, PwC Interaméricas 2021*.
- Ruiz Torres P. (2021). Covid-19: Teletrabajo en tiempos de pandemia. *Historia y Comunicación Social*, 26(Especial), 11-18.

Stamos, Georgios, and Dimosthenis Kotsopoulos. 2024. *Applying IS-Enabled Telework during COVID-19 Lockdown Periods and Beyond: Insights from Employees in a Greek Banking Institution*. *Administrative Sciences* 14: 35.

Wang, X., Kim, S. H., & Mokhtarian, P. L. (2023). Teleworking behavior pre-, during, and expected post-COVID: Identification and empirical description of trajectory types. *Travel Behaviour and Society*.