



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y  
SOCIALES

**Riesgos psicosociales y el teletrabajo: su impacto en el  
estrés, burnout y conciliación.**

Autor/a: Isabel Guillén Lanzarote

Director/a: Marta Domínguez Milanés

Madrid

2025/2026

# ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	<b>3</b>
Presentación del tema.....	3
Justificación del tema .....	3
Objetivos del trabajo.....	4
Metodología.....	4
<b>Marco teórico</b> .....	<b>5</b>
Conceptualización de los riesgos psicosociales .....	5
<b>El teletrabajo: evolución, características y modalidades</b> .....	<b>6</b>
La evolución del teletrabajo.....	6
Las características del teletrabajo.....	7
Las modalidades del teletrabajo .....	9
Riesgos psicosociales asociados al teletrabajo .....	10
<b>Impacto del teletrabajo en variables psicosociales</b> .....	<b>11</b>
Teletrabajo y estrés laboral .....	11
Teletrabajo y síndrome de burnout .....	14
Teletrabajo y conciliación laboral - familiar .....	17
<b>Estrategias de prevención</b> .....	<b>18</b>
Medidas organizacionales .....	18
Medidas individuales.....	19
Recomendaciones de organismos internacionales .....	20
Estrategias de prevención actuales.....	22
<b>Discusión</b> .....	<b>24</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>25</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>28</b>

## **Introducción**

### **Presentación del tema**

La creciente influencia del teletrabajo en la organización laboral, especialmente tras la pandemia de COVID-19, ha promovido el cambio en la manera que las personas organizan su trabajo y su vida personal, generando nuevos retos para la salud mental y el bienestar. Este modelo ha transformado las dinámicas laborales tradicionales, modificando la forma en que los trabajadores organizan su tiempo, se relacionan y gestionan su entorno tanto profesional como personal.

Desde la psicología, concretamente, desde la psicología del trabajo, este fenómeno ha generado especial interés por su influencia directa en la salud psicológica, el bienestar y la satisfacción laboral.

### **Justificación del tema**

A partir de esta transformación, y a partir de los múltiples beneficios que el teletrabajo puede ofrecer – como la flexibilidad horaria, la autonomía, reducción de desplazamientos diarios o prevención de contagios– diferentes organismos especializados en salud laboral han advertido de su posibilidad de generar riesgos psicosociales significativos sobre los trabajadores. Entre estos se incluyen, la sobrecarga de trabajo, el aislamiento social y la dificultad para desconectar digitalmente dificultando una conciliación laboral-familiar. Siendo esto, factores que pueden repercutir de manera directa en la salud mental, el bienestar emocional y la satisfacción laboral de los empleadores (INSST, 2022; OMS, 2022).

En este contexto, en el que muchas empresas y trabajadores se han visto necesitados de cambiar las condiciones en las que desarrollan su trabajo (INE, 2020), resulta fundamental analizar los riesgos psicosociales asociados al teletrabajo. Este interés responde a la necesidad de indagar en la comprensión de los efectos del teletrabajo en la salud mental y ayuda a identificar estrategias preventivas que contribuyan un desempeño laboral saludable y equilibrado.

Desde la perspectiva de la Psicología, este análisis adquiere una especial relevancia, ya que permite abordar cómo los cambios en la organización del trabajo inciden en el bienestar y la productividad de los individuos. Asimismo, la elección de este tema se

encuentra motivada por el interés de profundizar en un fenómeno actual y en constante crecimiento, logrando un aprendizaje y el desarrollo de una investigación que aporte conocimiento acerca de los riesgos psicosociales del teletrabajo.

### **Objetivos del trabajo**

Objetivo principal: Revisar los principales riesgos psicosociales asociados al teletrabajo.

Subobjetivos:

- Examinar la relación entre el teletrabajo y el estrés laboral.
- Analizar la influencia del teletrabajo en la aparición del síndrome de burnout.
- Explorar como el teletrabajo afecta a la conciliación laboral-familiar.
- Identificar estrategias preventivas para minimizar los riesgos asociados al teletrabajo.

### **Metodología**

La metodología utilizada en este trabajo se basará en una investigación cualitativa de la literatura a través de una revisión de fuentes académicas y búsqueda de información relevante

Para la realización de este trabajo, se llevó a cabo una revisión bibliográfica mediante una estrategia de búsqueda orientada a la investigación sobre las consecuencias a nivel psicológico producidas por el teletrabajo.

La búsqueda se centró principalmente en fuentes reconocidas a nivel internacional, como el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, la Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo, complementándose con artículos académicos relevantes sobre el tema.

## **Marco teórico**

### **Conceptualización de los riesgos psicosociales**

Los riesgos psicosociales se definen como aquellos elementos de la organización y del contenido del trabajo – como la carga de trabajo, la ambigüedad de rol o la falta de control sobre el trabajo - que, con un diseño o una implantación aplicado de forma inadecuada o deficiente, tendrán el potencial de afectar negativamente a la salud psicológica, emocional y/o cognitiva de los trabajadores (INSST, 2025).

Desde un enfoque práctico y preventivo, el INSST (2022) distingue entre factores de riesgo psicosocial, que corresponderían a las características del trabajo que podrían ser dañinas para la persona y las consecuencias para la salud que estas podrían provocar, como el estrés, la ansiedad y el burnout. De acuerdo con este organismo, ambos factores serían imprescindibles de incorporar en los sistemas de prevención de riesgos laborales para su evaluación y control.

Siguiendo esta idea, la Organización Mundial de la Salud, junto con la Organización Internacional del Trabajo, hacen referencia en su informe técnico, que, modalidades como el teletrabajo, obligan a los usuarios a realizar una modificación en la exposición a factores psicosociales – horarios, aislamiento, demandas tecnológicas – que con un uso inadecuado pueden derivar en efector adversos para la salud.

Los riesgos psicosociales pueden entenderse a través de modelos que explican cómo se originan estos riesgos y cómo impactan en el bienestar de los trabajadores.

Entre los modelos más relevantes se encuentran el Modelo Demanda-Control-Apoyo y el Modelo Esfuerzo-Recompensa. Este primer modelo se centra en la interacción entre la carga laboral, el grado de control sobre las tareas y el apoyo social como factores decisivos del estrés laboral. Por otro lado, el segundo modelo focaliza su teoría en el desajuste entre la relación esfuerzo-recompensa, exponiendo cómo una falta de reconocimiento o recompensa puede afectar a la salud del trabajador. Ambos modelos permiten comprender tanto la aparición de problemas psicosociales como diseñar estrategias preventivas orientadas a reducir estos riesgos (Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 1996).

En el contexto del teletrabajo, las guías del INSST y las revisiones del OMS señalan qué factores requieren especial atención: La difuminación de límites temporales y espaciales;

explica la dificultad para desconectar del trabajo, asociado a una posible extensión de la jornada laboral. La reducción del contacto social y la sensación de aislamiento. El tecnoestrés producido por la sobrecarga de trabajo y demandas impuestas por la tecnología. Estos tres factores combinan los riesgos psicosociales que se pueden producir en la modalidad presencial, llegando a intensificarlos en la modalidad remota (INSST, 2022; OMS, 2022; Salnova et al., 2000).

### **El teletrabajo: evolución, características y modalidades**

El trabajo ha significado históricamente una actividad central en la organización de las sociedades basándose en la presencia física del trabajador en un lugar concreto, como fábricas u oficinas. Este modelo presencial ha sido predominante durante gran parte del desarrollo industrial y post industrial fomentando la supervisión directa, la coordinación de tareas y la interacción social de los trabajadores.

Sin embargo, este modelo ha presentado diferentes limitaciones como la rigidez horaria, la necesidad de desplazamientos diarios o la complejidad para conciliar la vida personal con la laboral, que dificultaban la vinculación persona – trabajo. Eurofound junto con la OIT (2017), mencionan que estas condiciones son señaladas como factores que pueden afectar al bienestar de los trabajadores pudiendo dar como resultado diversos riesgos.

El desarrollo de las nuevas tecnologías favorece a la aparición de una modalidad alternativa de trabajo basada en la flexibilidad temporal y espacial, permitiendo desvincular, en cierta medida, la actividad laboral del espacio físico tradicional.

#### La evolución del teletrabajo

El concepto de teletrabajo surge a partir de la expansión de las nuevas tecnologías en las últimas décadas del siglo XX, cuando estos avances permitieron separar de manera gradual el desempeño de las tareas del lugar físico de la empresa (Nilles, 1973; Joyce, 2000). Fue a principios de los años 2000 cuando comenzaron sentándose las bases del modelo del teletrabajo, pero no fue hasta 2020, con la pandemia del COVID-19, cuando sufrió una expansión masiva en la mayoría de los sectores económicos (OECD, 2021).

Los orígenes del teletrabajo se remontan a los años setenta, cuando Jack Nilles desarrolla el término “telecommuting” para referirse a la posibilidad de realizar actividades laborales a distancia gracias al uso de telecomunicaciones, para evitar así los

desplazamientos durante la crisis del momento (Nilles, 1976). Es cierto que, a pesar de la introducción de este nuevo término y al cambio en la modalidad de trabajo, el teletrabajo se concebía más como una idea teórica que como una práctica consolidada debido a las limitaciones tecnológicas y de quipos informáticos que sustentaran esta posibilidad (Joyce, 2000).

Las décadas siguientes propiciaron el desarrollo del teletrabajo a partir de la progresiva incorporación de ordenadores, redes informáticas, la generalización del correo electrónico y el acceso a internet. Factores que dieron la oportunidad a las empresas de experimentar con formas parciales de trabajo en remoto (Eurofound, 2020). En este contexto, el trabajo comenzó a percibirse como una herramienta para favorecer la flexibilidad y la conciliación de la vida personal-laboral (ILO, 2022). Paralelamente comenzaron a desarrollarse marcos normativos definidos, ejemplo de ello, el Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo (2002), que estableció principios básicos sobre la voluntariedad, condiciones laborales y los derechos de los trabajadores (Eurofound, 2020).

El gran punto de inflexión se produjo en 2020, cuando la pandemia de COVID-19 obligó a la mayoría de las organizaciones a implantar el teletrabajo de forma repentina para garantizar la continuidad de su actividad (OMS, 2022). En cuestión de semanas, millones de trabajadores pasaron a desempeñar sus funciones desde sus domicilios, lo que supuso un cambio en la organización laboral mundial.

Tras la pandemia, muchas de las organizaciones optaron por mantener modalidades híbridas, combinando días de modalidad presencial con otros de trabajo en remoto. Esta posibilidad ha dado lugar a una forma flexible y productiva de trabajar, apoyada por diversas organizaciones como el INSST (2022), que ha reconocido su auge post pandemia, incrementando un 15% de la población en 2024 respecto a años previos al coronavirus (El País, 2025).

#### Las características del teletrabajo

El teletrabajo puede definirse como una modalidad laboral donde el empleado de una organización desempeña sus tareas a distancia del lugar de trabajo mediante el uso de herramientas tecnológicas. Este modo de trabajo se puede llevar a cabo de forma total (en remoto) o, de forma parcial combinándolo con la modalidad presencial (híbrido).

Esta modalidad de trabajo presenta cinco características específicas; flexibilidad espacial y temporal, dependencia tecnológica, difuminación de los límites entre la vida personal y profesional, aislamiento social y variabilidad de experiencias.

Una de las características que refieren en el teletrabajo como más valoradas por los trabajadores es la autonomía que ofrece a la organización en la gestión de sus tareas y horarios (Eurofound, 2020). El aumento de la autonomía, los empleados lo asocian a un aumento de la sensación de control sobre sus propias tareas, teniendo como posible resultado un incremento de la satisfacción laboral (Gajendran & Harrison, 2007). 2

A pesar de los beneficios que esta flexibilidad puede generar, a su vez puede tener efectos negativos si hay una ausencia de límites claros en el periodo de desconexión laboral (OMS, 2022).

La posibilidad de esta modalidad de trabajo surge en su mayoría gracias a la tecnología, que forman la base para el desempeño de las tareas en remoto. Herramientas como las plataformas de videoconferencias, sistemas que permiten tener archivos en la nube o software colaborativo son imprescindibles para mantener la comunicación, la organización y la productividad de la empresa (OECD, 2021). Esta dependencia requiere la necesidad de garantizar esta conectividad y la seguridad de la información y de los dispositivos tecnológicos, además de formar a los empleados en el uso de herramientas y competencias tecnológicas, ya que las dificultades o la falta de conocimiento en estas pueden generar consecuencias como estrés, frustración o incluso disminución del rendimiento, para el trabajador (INSST, 2022; OMS, 2022).

En el momento en el que una organización incorpora la modalidad en remoto o híbrida de trabajo es deber del trabajador establecer unos límites que permitan separar su vida profesional de la personal a pesar de que el hogar se convierta simultáneamente en espacio laboral. Cuando estos límites no se establecen pueden desencadenar consecuencias como conflictos trabajo-familia o afectar al descanso del trabajador (Eurofound, 2020), y es entonces cuando surge el fenómeno de work-life blurring.

El teletrabajo modifica la forma de trabajar pero también la forma de relacionarse y de comunicarse con los demás. El COVID-19 produjo un cambio en la forma que las personas tienen de relacionarse, reduciéndolo de manera notable. Además, si sumamos la oportunidad de trabajar desde casa tiene como consecuente la falta de contacto presencial, el apoyo social y el sentido de pertenencia (Eurofound, 2020). Factores que pueden causar

efectos sobre la motivación, la cohesión de los equipos dificultado la creación de vínculos y la percepción de reconocimiento.

La percepción y las experiencias del teletrabajo no son homogéneas. Diversos factores como, la edad, el tipo de trabajo, los conocimientos tecnológicos o situación familiar, son los que influyen a la hora de percibir los beneficios o desventajas de esta modalidad de trabajo (OECD, 2021).

La diversidad de situaciones es un factor a tener en cuenta por las organizaciones con la finalidad de prevenir posibles desigualdades y promover equidad en el acceso al teletrabajo (Eurofound, 2020; OMS, 2022).

#### Las modalidades del teletrabajo

El desarrollo del teletrabajo en los últimos años ha potenciado el surgimiento de diferentes modalidades de organización según el grado de presencialidad, flexibilidad horaria y el lugar desde donde se desempeña las tareas. Las tres modalidades expuestas a continuación responden a las continuas necesidades cambiantes de la empresa y del trabajador, apoyadas en el incremento de autonomía y conectividad que los recursos tecnológicos permiten.

Las distintas modalidades de trabajo en remoto nos permiten comprender como se elaboran las relaciones laborales hoy en día y como estas influyen de formas distintas en las condiciones psicosociales y en la productividad de la organización (INSST, 2022; Eurofound, 2022).

El teletrabajo a tiempo completo es la modalidad en la que el trabajador realiza toda su jornada laboral fuera de las instalaciones de la organización apoyado por las herramientas tecnológicas para la realización de sus tareas y accesos a diversas plataformas (OECD, 2021). El desarrollo de múltiples puestos de trabajo a lo largo de los últimos años ha incrementado esta modalidad de teletrabajo debido a que muchos de estos puestos no requieren presencia física en una oficina, como por ejemplo un programador.

El teletrabajo a tiempo parcial o híbrido distribuye la jornada laboral de los empleados combinando el trabajo presencial con el trabajo a distancia. Esta modalidad, se considera adecuada para preservar el bienestar psicosocial de la organización, ya que otorga los beneficios del trabajo presencial como del trabajo a distancia.

El teletrabajo móvil permite al trabajador la posibilidad de llevar a cabo sus tareas desde algún lugar externo a la empresa sin ser necesariamente su domicilio únicamente con el uso de sus dispositivos portátiles y acceso a internet (Eurofound, 2020).

En conclusión, cada una de las modalidades de teletrabajo ofrece ventajas y desafíos concretos en cuanto a la organización del tiempo, las relaciones sociales y el bienestar psicosocial. Así como la modalidad híbrida proporciona al trabajador un mejor equilibrio entre su vida personal y laboral, las modalidades en remoto o móviles, sin una gestión adecuada, pueden aumentar el riesgo de aislamiento y sobre carga (INSST, 2022; Eurofound, 2022). Es por ello que la elección de estas modalidades no solo debe considerarse por su eficiencia, sino también debe valorar los factores psicosociales y de salud mental que desencadenan en los empleados.

### **Riesgos psicosociales asociados al teletrabajo**

El teletrabajo ha generado una transformación tanto en la organización como en las condiciones del trabajo. Con él, se han introducido nuevas formas de interacción control y desempeño laboral. A pesar de que esta modalidad ofrece beneficios, ya expuestos anteriormente, su consolidación plantea nuevos retos y modificaciones significativas en las exigencias psicosociales que si no se gestionan de forma adecuada generan pueden impactar al bienestar psicológico y emocional de los trabajadores (INSST, 2022; OMS, 2022).

El principal riesgo del teletrabajo reside en la intensificación del trabajo como resultado de conexión permanente y disponibilidad continua. Actualmente, los dispositivos tecnológicos forman parte integral de la vida cotidiana, tanto por motivos laborales como personales, manteniendo la conexión digital, que contribuye a la difusión de los límites entre el tiempo laboral y el personal. Como consecuencia de esto, los empleados que hacen uso de un trabajo no presencial, es decir, del teletrabajo, derivan del uso constante de tecnologías y la falta de límites; sobrecarga mental, cansancio y fatiga emocional (OECD, 2021).

Asimismo, la ausencia de contacto presencial coopera en la percepción de apoyo social reducido, dificulta la comunicación e incluso, disminuye el sentido de pertenencia a la organización (Eurofound, 2020). Resultado de esta falta de interacción surge la falta de retroalimentación directa por parte de los superiores, influyendo a la desmotivación

manifestándose como agotamiento emocional o desinterés laboral. Agregado a este factor, la autonomía y la autogestión son factores que pueden producir en los empleados un doble efecto sobre sus tareas y bienestar. Proporcionan un mayor control sobre el tiempo y la distribución de las tareas junto con un mayor sentimiento de responsabilidad y autoexigencia, que requiere una gestión adecuada de ello.

Por otra parte, esta modalidad de trabajo desencadena una dificultad para establecer límites temporales entre el trabajo y la vida personal. El hecho de desempeñar en el hogar tareas laborales es un factor de riesgo que genera un solapamiento de los roles y demandas si no hay una rutina con horarios definida (Gálvez y Tirado, 2020). Al no existir una separación física de lugares, el momento de desconectar y finalizar la jornada se prolonga, desencadenando sentimientos como la sensación de desaprovechamiento, de no haber cumplido o la sensación de deber trabajar más horas. Esta ausencia de límites puede generar además de un conflicto intrapersonal, uno interpersonal en el hogar.

En conjunto, el teletrabajo interfiere en el equilibrio de las demandas y recursos laborales, repercutiendo en contextos, que sin una gestión adecuada pueden desencadenar riesgos psicosociales: estrés laboral, burnout dificultades de conciliación.

## **Impacto del teletrabajo en variables psicosociales**

### **Teletrabajo y estrés laboral**

La aparición del teletrabajo generó en los empleados una visión idílica acerca de él. Generaba expectativas sobre la nueva vida laboral, en un principio parecía la solución perfecta que favorecía el equilibrio entre la vida laboral y personal; podías estar en casa, evitabas atascos, gastos en gasolina, dedicarle más tiempo a tu familia y a la casa o incluso, teletrabajar desde otro lugar, como tu lugar de vacaciones. Concibiéndose como una modalidad de trabajar con características únicamente positivas, que recientemente las evidencias han desmentido, demostrando que un exceso de demandas podría transformar este contexto favorecedor en uno propenso al estrés laboral y otras consecuencias negativas para la salud mental y el bienestar de los empleados (INSST, 2022; OMS, 2022).

Uno de los principales factores explicativos del estrés asociado al teletrabajo se basa en el aumento de las demandas mentales y emocionales. Según el INSST, la autogestión del

trabajo en remoto “puede implicar una mayor carga cognitiva y emocional, especialmente cuando existen demandas elevadas de disponibilidad o se difuminan los límites del horario laboral” (INSST, 2022).

A pesar de que, aunque muchos de los factores de riesgo son comunes entre el trabajo presencial y el remoto, hay una serie de aspectos que los diferencian, aspectos diferenciales, propios del teletrabajo que requieren una atención y prevención especial.

Estos aspectos diferenciales siguen la cultura del “estar siempre conectados” que el Instituto Nacional de Seguridad y Salud del Trabajo (2022) asocia con la exigencia de la disponibilidad permanente. La gestión autónoma del tiempo y la necesidad de mantener la concentración en entornos domésticos generan el inicio de una diferenciación de los recursos y limitaciones de cada trabajador. Esta simultaneidad de responsabilidades personales y profesionales generan una sobrecarga cognitiva sostenida.

A raíz de difuminarse los límites entre la vida laboral y personal, se comienza a extender el trabajo al tiempo libre, manifestándose en correos electrónicos, mensajes o incluso llamadas fuera del horario laboral, generando en el trabajador efectos de presión permanente, donde se ven obligados a dar una respuesta inmediata o experimentada fatiga digital producida por una exposición constante a notificaciones, reduciendo la capacidad de concentración. Las consecuencias de esta cultura no se reflejan únicamente en el bienestar de los trabajadores, sino también en su desempeño laboral, ya que un trabajo continuo y de constante conexión puede reducir la productividad real y generar errores.

Así mismo, los usuarios del teletrabajo experimentan vigilancia y control excesivo por parte de sus superiores. La autonomía que ofrece el teletrabajo, muchas de las veces se ve perjudicada por un exceso de presión junto con una elevada carga de tareas y falta de retroalimentación. Esta situación genera una contradicción; se le otorga al trabajador la autonomía de organizar su tiempo, pero a su vez, se le demanda una exigencia mayor en el desempeño producida por un aumento de las expectativas sobre él y su trabajo, lo que tiene por consecuencia, estrés laboral.

Existe una percepción errónea sobre esta modalidad en la que se asocia el teletrabajo a una forma más sencilla de trabajar, donde se entiende que el nivel de trabajo y exigencias puede ser mayor, ya que el trabajador puede desempeñar más tareas en su hogar. Eurofound (2020) indica que al contrario de esta hipótesis, los trabajadores a menudo se

enfrentan a jornadas laborales más extensas, disponibilidad constante y sobrecarga de responsabilidades.

La relación entre el teletrabajo y el estrés laboral no depende solamente de las condiciones tecnológicas o del entorno doméstico, sino de la interacción de las demandas de tareas y los recursos de cada individuo para afrontarlas.

Desde el modelo Demanda-Control-Apoyo, el estrés laboral surge como resultado del teletrabajo cuando se demanda al empleado una carga elevada de tareas y este percibe escaso apoyo y control por parte de la organización. Este tipo de trabajo, el modelo lo define como trabajo de alta tensión, con efecto típico estrés (Karasek y Theorell, 1979). El exceso de autonomía sin una orientación clara o sin la retroalimentación correspondiente por parte de los superiores, puede verse reflejada en inseguridad y autoexigencia.

El aislamiento social forma parte de los factores psicosociales que derivan en riesgos. Al desaparecer la interacción presencial, las relaciones laborales se generan de forma más material en la que el apoyo emocional y de reconocimiento se ve reducido. El INSTT (2022) sugiere que la falta de contacto puede generar una sensación de desconexión con el equipo, provocando sensación de incertidumbre y favoreciendo respuestas emocionales negativas.

Además, otro de los factores es el uso de dispositivos tecnológicos. Un uso intensivo de herramientas tecnológicas puede tener como consecuencia el fenómeno del tecnoestrés, definido como la falta de recursos personales para afrontar de forma eficiente las demandas que requieren el uso de la tecnología (Bahamondes-Rosado et al., 2023). Es un tipo de estrés tecnológico que se manifiesta en ansiedad, frustración y sensación de saturación digital. Acorde a la OMS (2022), la exposición prolongada a pantallas y notificaciones continuas puede ocasionar alteraciones de sueño y dificultades de rendimiento y concentración. A lo que se le incorpora, la vigilancia digital a través de herramientas de monitorización del rendimiento. El INSST (2022) advierte de que un sistema de control excesivo por parte de la organización puede generar un clima de desconfianza debido a que se reduce el sentimiento de autonomía y confianza.

Sin embargo, el impacto del teletrabajo en el estrés no es uniforme, depende de aspectos personales y organizacionales. Factores como el apoyo social percibido, claridad en las demandas y competencia digital. El modelo híbrido parece la mejor forma para combatir

estos riesgos del teletrabajo ya que ofrece un equilibrio entre autonomía y contacto social combinando el trabajo presencial y el remoto, amortiguando así efectos negativos (Perelman et al., 2024).

Goñi-Legaz, Nuñez y Olló-López (2023) manifestaron que el teletrabajo no necesariamente produce estrés, sino que este aparece cuando los trabajadores se sienten en la obligación de mantener su actividad laboral fuera de su horario.

En conclusión, el estrés asociado al teletrabajo es un mecanismo que manifiesta la necesidad de equilibrio entre las demandas laborales y los recursos y competencias personales. Los factores mencionados actúan como factores de riesgo convirtiendo el teletrabajo en un espacio que no otorga oportunidades de desarrollo, constituyendo un entorno de presión y malestar psicológico.

### **Teletrabajo y síndrome de burnout**

El síndrome de Burnout, también conocido como “síndrome del trabajador quemado”, es un fenómeno objeto de múltiples estudios en el ámbito de la psicología debido a su impacto en la salud mental y en el rendimiento laboral de los trabajadores. Surge como consecuencia de estrés laboral crónico que en los últimos años, tras el auge del teletrabajo, ha incrementado. El cambio en las condiciones laborales ha generado un cambio también en la manera en la que los trabajadores manejan el estrés y la presión, propiciando el agotamiento emocional, la necesidad de conexión continua y la sensación de menor eficacia.

Maslach y Jackson (1986) describen el Burnout como un síndrome compuesto por agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que aparecen como consecuencia de la explosión continuada a demandas laborales elevadas y recursos insuficientes.

A pesar de que el síndrome de Burnout no se clasifica como enfermedad médica, pertenece a la clasificación internacional de enfermedades realizada por la OMS. En 2022 entra en vigor la CIE-11, estableciendo el Burnout como un síndrome laboral, caracterizado por tres factores.

El agotamiento emocional es la primera variable que se ve afectada en el trabajo en remoto. La continua exposición a pantallas y la comunicación regida por la tecnología

pueden generar al trabajador fatiga cognitiva y sensorial impidiéndole la concentración y rendimiento necesario en el desempeño de sus tareas.

La OMS (2022) sugiere que las jornadas prolongadas sin pausas adecuadas provocan síntomas de cansancio extremo, insomnio e irritabilidad. En este sentido, cabe mencionar que el tecnoestrés actúa como un antecedente del burnout, ya que además de incrementar la carga mental debido al aumento de demandas tecnológicas, se produce una pérdida del control sobre el trabajo (Bahamondes-Rosado et al., 2023). El constante uso de correos electrónicos, plataformas de comunicación y de sistemas de gestión digital obliga a los individuos a procesar grandes cantidades de información a mayor velocidad provocando en ellos la presión de siempre estar disponible y responder de manera inmediata a solicitudes. Todas estas condiciones generan un ciclo de estrés crónico: a mayor número de exigencias, menor sensación de autonomía y menor control sobre sus propios ritmos, incrementando así la sensación de sobrecarga (Consiglio et al., 2023).

Asimismo, el INSST (2022) menciona que la prolongación de la jornada y la dificultad para desconectar, reflejado de forma continua en el tiempo, constituyen factores de riesgo psicosocial que derivan en un agotamiento emocional y un deterioro del bienestar. Es por ello, por lo que diferenciamos el tecnoestrés del burnout; el primero se manifiesta de forma inmediata a las demandas, mientras que el segundo, es una manifestación producida por una exposición continuada de estas demandas sin poder manejarlas de forma eficaz y adecuada (Bahamondes-Rosado et al., 2023; Pulido Guerrero et al., 2025).

El segundo componente del burnout es la despersonalización y pérdida del vínculo social. Este factor se refleja en una actitud fría, distante e indiferente tanto hacia el trabajo como hacia el resto de los miembros de la organización. En el teletrabajo, estas actitudes se estimulan por la falta de contacto presencial y por la limitación de la comunicación entre individuos de una misma organización dadas únicamente en tareas concretas, lo que ayuda a la reducción de sensación de pertenencia y apoyo (INSST, 2022). Es esta falta de vinculación la que puede desembocar en sentimientos de soledad que se reflejan en desmotivación y desconexión de las tareas.

La despersonalización en el teletrabajo se ve estimulada por la falta de interacción y escasez de retroalimentación (Golden, 2006). La disminución de contacto presencial limita la percepción de apoyo, aumentando la sensación de aislamiento y con ello, la

tendencia a adoptar una actitud pasiva o fría (Toscano y Zappala, 2020). Al existir una falta de presencialidad del equipo en la organización, dificulta la cohesión y eficacia de los departamentos fomentando la desconexión y el desinterés colectivo y gradual. La falta de interacción social no afecta únicamente a la calidad de las relaciones laborales, sino además a la identificación organizacional. Se explica en el modelo de Demandas y Recursos Laborales (JR.R) de Bakker y Demerouti (2017). Al no existir una conexión directa por parte de los trabajadores con su empresa, o al menos no percibirlo así, el sentido de pertenencia de estos disminuye. Esta desvinculación por parte de los empleados hacia su empresa se refleja en una actitud más instrumental con una forma mecánica y sin implicación emocional de realizar las tareas.

El tercer factor del síndrome de burnout es la reducción de eficacia profesional. Este componente está relacionado con la sensación de incompetencia y fracaso laboral. En el teletrabajo, al propiciarse la autonomía y la autogestión puede verse incrementada la falta de retroalimentación directa por parte de los superiores y por tanto, la dificultad de establecer una evaluación objetiva del desarrollo de las tareas. La OMS (2022) señala que los entornos digitales tienden a centrarse más en los resultados visibles que en la calidad del trabajo, ejerciendo así presión en los trabajadores para permanecer siempre disponibles, teniendo un impacto negativo en su bienestar.

Como consecuente, se presenta una contradicción, la supuesta autonomía de los individuos y la realidad del control digital. Ambas características refuerzan la autoexigencia provocando resultados de sobrecarga voluntaria con la finalidad de demostrar compromiso, productividad y presencia. Fenómeno que el INSSST (2022) describe como autoexplotación digital.

El síndrome de burnout se define como el resultado de un proceso continuo donde la falta de límites, la sobrecarga tecnológica y laboral y el aislamiento social deterioran la capacidad de los trabajadores para gestionar de forma eficaz las demandas laborales. Contrariamente a lo que podría considerarse como una consecuencia inevitable del trabajo en remoto, este síndrome emerge de un mal desempeño de la autonomía y flexibilidad que ofrece el teletrabajo. Esta paradoja evidencia la importancia de una gestión organizativa preventiva que fomente entornos laborales sostenibles, comunicación fluida y políticas de desconexión digital.

## **Teletrabajo y conciliación laboral - familiar**

Desde el inicio del teletrabajo, uno de los argumentos más frecuentados por los empleados sobre sus ventajas ha sido su potencial para favorecer la conciliación laboral-familiar. En términos teóricos, el teletrabajo permite una mejor gestión del tiempo personal proporcionando mayor autonomía para la distribución de responsabilidades laborales y domésticas. A pesar de ser un factor muy positivo para esta posible conciliación, en muchas ocasiones depende de las condiciones de cada individuo bajo cuales se desarrollan ambas variables. La presencia de una planificación del horario, junto con una adecuada delimitación en el reparto de las tareas que permite el teletrabajo puede contribuir a mejorar la conciliación, sin embargo, estos beneficios no siempre se traducen en una conciliación efectiva. Allen et al. (2014) argumentan que en muchos de los casos, el teletrabajo genera una superposición de roles, que dificulta la existencia de límites para la separación entre demandas laborales y familiares, surgiendo un conflicto trabajo-familia.

A partir de la pandemia, este conflicto se vio intensificado al aumento de horas de trabajo en remoto. Eurofound (2020) evidencia que la sobrecarga de tareas, la falta de desconexión y las interrupciones constantes en el desarrollo del entorno doméstico incrementan la tensión psicológica. Además, Gálvez y Tirado (2020) mencionan que el teletrabajo no afecta a todas las personas por igual. Las mujeres teletrabajadoras suelen asumir mayor carga de tareas domésticas y de cuidado. Si a este factor le añadimos la presencia de menores, la carga sobre las personas que teletrabajan es mayor aún provocando situaciones de doble presencia en la que se debe atender de manera simultánea las demandas laborales y familiares.

Investigaciones recientes del JRC de la Comisión Europea señalan que la conciliación se ve condicionada por factores materiales del entorno doméstico, además de la disponibilidad de un espacio adecuado y privado para el desarrollo del trabajo. La falta de estos recursos aumenta las interrupciones reduciendo así la concentración y sosteniendo la difusión de límites entre los roles.

En conclusión, el teletrabajo se considera potencial para favorecer la conciliación laboral-familiar, pero este impacto depende de factores como la distribución de tareas, los hijos menores, las condiciones de trabajo en el hogar, la intensidad del teletrabajo y la capacidad de establecer límites.

## **Estrategias de prevención**

La presencia de riesgos psicosociales asociados al teletrabajo evidencia la necesidad de incorporar estrategias de prevención que garanticen condiciones de trabajo saludables. Esta prevención no se limita a corregir las consecuencias una vez aparecen, sino que tienen el objetivo de anticiparse a los riesgos mediante una planificación y organización equilibrada y fortalecimiento de los recursos disponibles para los trabajadores. El INSST (2022) destaca la importancia de un enfoque preventivo integral es esencial para la aparición, y sobre todo, la cronificación de estos riesgos, y promover entornos laborales que favorezcan el bienestar psicológico y el rendimiento de la persona en el desempeño de sus tareas.

## **Medidas organizacionales**

Las medidas organizacionales son definidas como el conjunto de políticas, estrategias, decisiones y procedimientos implementadas por parte de la empresa con el objetivo de perfeccionar las condiciones del teletrabajo y promover el bienestar de los trabajadores, previniendo de esta manera los riesgos laborales (INSST, 2022).

Las medidas organizacionales comienzan su implantación con una planificación clara del trabajo y definición de expectativas. Cuando en el desempeño de trabajo se observa una ambigüedad de las funciones. El INSST (2022) muestra que hay un aumento de la sensación de descontrol y de estrés laboral provocado por una falta supervisión directa y continua. A través de definir los roles y planificar las prioridades y las cargas de trabajo, ayuda a los empleados a evitar la sobrecarga y poder lograr la conciliación familiar-laboral. la comunicación eficaz es fundamental para prevenir la sensación de aislamiento. La OMS (2022) señala que esa. Sensación se puede combatir a través de comunicación estable, transparente y adaptada al trabajo en remoto. Los trabajadores necesitan retroalimentación continua, reuniones y espacios virtuales que les permita la interacción. Este punto presenta una contradicción, ya que los trabajadores requieren atención pero a su vez deben señalar unos límites entre el trabajo y su vida personal, evitando la extensión de la jornada laboral y la necesidad de estar siempre disponible para la empresa. Por ello, Eurofound (2020) indica las empresas deben desarrollar la política de desconexión digital, obligando tanto a los empleados como a la organización a respetar los descansos y el final de la jornada laboral. los organismos buscan respuestas, y las quieren de forma inmediata, realizado una evaluación de los empleados, sobre su rapidez y capacidad de llevar a cabo

múltiples tareas de manera simultánea. El INSST (2022) señala que para llevar a cabo la prevención, la empresa debe realizar una evaluación de las demandas, desarrollando las cargas de trabajo de forma adecuada, proporcional y realista, dejando de lado las expectativas.

Además de estas medidas expuestas cabe mencionar que la implantación del teletrabajo se ha llevado a cabo de manera muy rápida, por lo que muchos de los trabajadores pueden padecer de falta de habilidades tecnológicas. Las empresas que emplean esta modalidad deben asegurarse de que la otra parte conoce las herramientas, y en el caso contrario, tienen la opción de acceder a una formación, reduciendo así el número de personas que sufren de ansiedad por este tipo de herramientas.

Por último, el INSST (2022) indica que las organizaciones deben incorporar una evaluación periódica de los riesgos psicosociales vinculados al teletrabajo. El uso de herramientas que evalúan la sobrecarga, el aislamiento o la falta de control que impide la conciliación permite implementar medidas preventivas actualizadas, basadas en datos reales propios de cada empresa, que respondan a las necesidades de los empleados.

### **Medidas individuales**

Las medidas individuales aplicadas a la prevención de riesgos se entienden como estrategias, habilidades y prácticas que cada trabajador puede llevar a cabo para gestionar de manera saludable su actividad laboral. Aunque corresponde a la organización asegurar las condiciones adecuadas para los empleados, estos necesitan disponer de recursos personales preparados para afrontar las demandas de esta modalidad del teletrabajo y regular su bienestar a la vez que establecen de manera sana límites entre su vida personal y laboral (INSST, 2022; OMS, 2022).

Las medidas individuales repercuten tanto de manera indirecta en la organización del tiempo, en la distribución de tareas o en la forma en la que los empleados y líderes se comunican dentro de una organización, como de manera directa en la salud física, mental y psicosocial de los empleados.

El INSST (2022) y la OMS (2022) destacan la importancia de planificar la jornada laboral incluyendo en ella pausas regulares, permitiendo que el empleado desarrolle un equilibrio entre las demandas de su vida laboral y personal. Por ejemplo, se recomienda establecer

horarios claros de inicio a fin, limitando la disponibilidad digital fuera del horario laboral logrando la desconexión digital. Asimismo, el INSST (2022) menciona que las pausas de descanso durante la jornada laboral ayudan a reducir la fatiga visual y musculoesquelética. Estas pausas no solo tienen un efecto positivo sobre la salud física, sino que también permiten disminuir la sobrecarga cognitiva y mejorar la concentración y el rendimiento. En este contexto se promueve que los trabajadores presten atención a su bienestar físico y ergonómico, ajustando el espacio de trabajo, postura e iluminación con el objetivo de prevenir y reducir molestias derivadas del trabajo prolongado.

El autocuidado emocional resulta fundamental para afrontar los desafíos psicológicos que conlleva el teletrabajo. La autorregulación emocional, la identificación temprana de señales de cansancio y saturación y la incorporación de actividades que faciliten la desconexión mental contribuyen a reducir el riesgo de estrés y agotamiento. La OMS (2022) destaca la importancia de alternar periodos de trabajo con momentos de descanso para preservar la salud mental en contextos de trabajo en remoto.

Además, la gestión adecuada del uso de tecnologías y el mantenimiento del apoyo social desempeñan un papel relevante. Regular las notificaciones, evitar la multitarea y buscar activamente la comunicación con compañeros, favorece a la reducción de la sensación de aislamiento y de sobrecarga. Estas prácticas sirven como factores de prevención de los riesgos psicosociales asociados al teletrabajo además de reforzar los recursos personales del trabajador.

### **Recomendaciones de organismos internacionales**

Los organismos internacionales han reconocido que a pesar de que el teletrabajo ofrece múltiples beneficios, también puede implicar riesgos psicosociales significativos si no se gestiona adecuadamente. Múltiples organismos han elaborado recomendaciones sobre la gestión de esta modalidad de trabajo y sobre cómo abordar la aparición de factores y riesgos psicosociales. Entre ellos la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud, que en su documento conjunto proporcionan una orientación detallada para organizar el teletrabajo de manera que proteja y promueva la salud física, mental y el bienestar social de los empleados (OIT y OMS, 2021).

Estas organizaciones mencionan que una adecuada organización y planificación de las tareas son esenciales para la prevención de problemas de salud como el estrés, el aislamiento e impacto negativo sobre la vida personal. Asimismo destacan la necesidad

de que los servicios de salud laboral deben estar preparados para asistir ante los diferentes factores y riesgos desde la distancia (OIT y OMS, 2021; OMS, 2022).

Los organismos internacionales enfatizan que la prevención debe comenzar con una evaluación adecuada de los riesgos psicosociales asociados al teletrabajo. Imparten una serie de recomendaciones como por ejemplo: implementar herramientas de diagnóstico y encuestas periódicas, realizar un análisis de la interacción entre el tipo de tarea, el entorno y las características individuales, o incorporar la gestión de estos riesgos dentro de las políticas de salud y seguridad laboral. Además, tanto la OIT como la OMS recomiendan que la organización debe asegurar a los empleados una provisión de equipos, un software seguro y eficiente y una formación en el uso de estas herramientas digitales. Además, reforzar la comunicación clara y regular reuniones periódicas virtuales, tener canales de comunicación claros para consultas por parte del equipo y además fijar prioridades y plazos definidos que reduzcan la incertidumbre y estrés.

Por otro lado, la EU-OSHA, en cooperación con las organizaciones sociales del trabajo, también ha desarrollado iniciativas y acuerdos con el fin de mejorar la gestión de riesgos en entornos del teletrabajo. Los representantes de los intereses colectivos del trabajo han elaborado el Framework Agreement on Telework que asegura la protección de los derechos y salud de los trabajadores en remoto, con una implicación especial en la evaluación de riesgos relacionados con el aislamiento, uso continuado de herramientas digitales y la necesidad de mantener la cohesión organizacional (EU-OSHA, 2022; OIT y OMS, 2021).

La revisión de las recomendaciones de los diferentes organismos internacionales evidencia que la prevención de riesgos psicosociales en el teletrabajo requiere un enfoque integral y coordinado. Mas allá de adaptar el espacio físico y tecnológico, es esencial tener en consideración la dimensión emocional, social y organizativa del trabajo a distancia. La experiencia demuestra que las políticas exitosas combinan la evaluación de riesgos, apoyo institucional, liderazgo capacitado, comunicación afectiva y estrategias que fomenten la desconexión digital. De esta manera, el teletrabajo podría considerarse una modalidad sostenible que no compromete la salud mental ni el bienestar de los trabajadores.

En definitiva, la prevención no solo tiene la finalidad de proteger a los individuos, sino que también fortalece la resiliencia y eficiencia de las organizaciones orientándolo a un entorno laboral flexible y digitalizado.

### **Estrategias de prevención actuales**

En los últimos años, ante la creciente influencia del teletrabajo, las organizaciones han considerado necesario adoptar un enfoque más proactivo en la gestión de los riesgos psicosociales asociados al teletrabajo. Este cambio busca introducir prácticas que estén orientadas a disminuir riesgos además de promover entornos laborales saludables y sostenibles (OMS, 2022; OIT, 2020).

Dentro de estas estrategias destacan los programas de bienestar integral que abordan de forma conjunta la salud física, mental y social de los trabajadores. Esta iniciativa incluye actividades que promuevan hábitos saludables, apoyo psicológico y formaciones de gestión de estrés (OMS, 2022)

El programa BeHealthy, desarrollado por el Banco Santander (2021), es un ejemplo representativo de este tipo de iniciativas cuyo objetivo es promover la salud y el bienestar de los empleados abordado desde cuatro ejes fundamentales: el bienestar físico, emocional, social y financiero.

Sumado a este tipo de programas, el uso de sistemas de People Analytics y herramientas digitales de seguimiento del bienestar ha sido una de las estrategias más utilizadas recientemente por las organizaciones. Las tecnologías a través de la utilización de datos en tiempo real permiten realizar un análisis de la carga de trabajo y tiempos de conexión, evitando posibles situaciones de sobrecarga. Este sistema, además, permite a las organizaciones crear estrategias más efectivas y centradas en la persona que las evaluaciones tradicionales.

Continuando en la línea de estrategias tecnológicas están los llamados nudges digitales. Se trata de recordatorios automáticos integrados en las plataformas de trabajo, que tienen el objetivo de fomentar pausas y limitar periodos de trabajo muy prolongados. Plataformas como Slack, a través de mensajes como “¿Quieres programar este mensaje para mañana?” fomentan la desconexión digital fuera de horario laboral, para evitar la sobrecarga de trabajo. Microsoft Teams envía avisos tras jornadas extensas que permiten

al usuario ser consciente de la necesidad de un descanso. “Llevas 2 horas trabajando” o “La reunión terminará en 5 minutos” , estas pequeñas intervenciones tienen el objetivo de evitar el tecnoestrés y prevenir la fatiga, pero de forma indirecta sin imponer medidas restrictivas.

En esta misma línea, como evolución de los nudges digitales, surge la estrategia de hiperpersonalización. Una estrategia digital que a través de datos en tiempo real, adapta de manera específica herramientas, mensajes y experiencias a las características y preferencias individuales del empleado. Esta estrategia permite optimizar la productividad, la comunicación y el bienestar de los empleados a través de recordatorios y tareas ajustados a los ritmos y necesidades de cada empleado, fomentando la eficacia.

Este planteamiento es el que precisamente, empresas de tamaño grande e internacionales, como Deloitte, aplican en su estructura interna. Deloitte (2025) a través de un ejemplo trata de comparar a dos empleados con el mismo puesto y mismas condiciones, pero con motivaciones distintas. Ambos dan buenos resultados a la empresa, pero si los beneficios que esta les otorga fueran vinculados a las características y necesidades individuales de cada empleado, su rendimiento incrementaría. Este enfoque que defiende Deloitte busca alinear de una manera más personal lo que la empresa necesita con lo que cada empleado valora. Esto permite que no solo se mejore el rendimiento del empleado, sino que su experiencia mejore, con ella su compromiso, y por tanto, los resultados de la empresa.

La hiperpersonalización implica modificar las políticas homogéneas a experiencias más flexibles que permitan adaptarse.

En empresas con elevando número de empleados, como es el caso de Deloitte, es prácticamente imposible que el departamento de recursos humanos pueda realizar la personalización de los empleados de manera intuitiva. Es por ello por lo que este tipo de empresas recurren a herramientas digitales como People Analytics que predicen los patrones de comportamiento. Por otro lado, empresas más pequeñas si permiten una personalización más cercana e intuitiva basada en la comunicación.

## **Discusión**

A partir de la revisión bibliográfica realizada, se presentan a continuación las principales reflexiones críticas derivadas del análisis del teletrabajo y su relación con los riesgos psicosociales de acuerdo con los objetivos planteados en el presente estudio.

En este sentido, el trabajo se centró en evaluar el impacto del teletrabajo en el estrés laboral, síndrome de burnout y la conciliación laboral-familiar. Los resultados evidencian que esta modalidad laboral es ambivalente. Ofrece oportunidades de flexibilidad y autonomía pero, si no se lleva a cabo bajo condiciones organizativas y personas las adecuadas puede llegar a intensificar determinados riesgos psicosociales.

En relación con el estrés laboral, los hallazgos del presente análisis se respaldan en diferentes estudios y reportes de organizaciones como la OMSS (2022) y el INSST (2022), quienes advierten que el teletrabajo puede incrementar las demandas cognitivas y emocionales, especialmente cuando se difuminan los límites temporales del trabajo y se exige una disponibilidad constante. La presión por mantener el rendimiento, la autogestión sin una organización clara y el uso de tecnologías de manera continuada, favorecen a la aparición del estrés, concretamente cuando los recursos disponibles no compensan las demandas del trabajo. Es por ello, por lo que el estrés en el teletrabajo debe entenderse como resultado de un desequilibrio entre las demandas y los recursos individuales, y no como una consecuencia inevitable de esta modalidad.

En línea con el síndrome de burnout, el análisis realizado sugiere que el teletrabajo puede actuar como un contexto facilitador de este fenómeno cuando el estrés se mantiene de forma crónica y no se gestiona adecuadamente, favoreciendo el incremento del agotamiento emocional, la despersonalización y la reducción de la eficacia profesional. En este sentido, la literatura revisada refuerza la idea de que el burnout en el teletrabajo no surge de manera repentina, sino que es un proceso progresivo vinculado a la ausencia de límites, la disminución del sentido de pertenencia organizacional y el control digital excesivo. Este factor resulta especialmente relevante ya que cuestiona la visión idealizada del teletrabajo como una modalidad naturalmente protectora del bienestar psicológico e íntegramente beneficiosa.

En cuanto a la conciliación laboral-familiar, los resultados ponen de manifiesto que aunque el teletrabajo se asocia teóricamente con una mayor flexibilidad, en la práctica su impacto depende de múltiples factores contextuales y personales. A lo largo del trabajo,

Eurofound (2020) y Gálvez Tirado (2020) exponen que la falta de un espacio físico adecuado y la distribución desigual de responsabilidades pueden transformar el teletrabajo en un factor generador de conflicto entre ambiente familiar y de trabajo. Es por ello por lo que la conciliación no ocurre automáticamente por el simple hecho de trabajar desde casa, sino que requiere una planificación clara y apoyo organizativo.

El análisis de este trabajo evidencia que el teletrabajo puede potenciar desigualdades preexistentes, sobre todo en términos de género y cargas de cuidado.

Desde una perspectiva integradora, los resultados obtenidos en este trabajo confirman que los riesgos psicosociales del teletrabajo están estrechamente interrelacionados. El estrés laboral sostenido puede derivar en burnout, mientras que la dificultad para conciliar la vida laboral y familiar actúa como un factor que intensifica ambos procesos. Esta interacción refuerza la necesidad de abordar el teletrabajo desde un enfoque preventivo integral, tal y como recomiendan las principales fuentes, el INSST, la OMS Y la OIT, combinando medidas organizacionales, individuales y normativas.

Este estudio resalta la importancia de concebir el teletrabajo como un modelo personal. Los riesgos de este dependen de cómo se regula, organiza y experimenta la persona, y no definirlo como una modalidad homogénea ni únicamente protectora o perjudicial para la salud. La evidencia destaca la implementación de políticas de desconexión digital, la clarificación de roles, el apoyo social y la formación en competencias digitales como elementos clave para minimizar los riesgos identificados.

## **Conclusiones**

El presente Trabajo de Fin de Grado ha tenido como objetivo principal analizar los riesgos psicosociales asociados al teletrabajo y su impacto en variables clave como el estrés laboral, el síndrome de burnout y la conciliación laboral-familiar, a partir de una revisión bibliográfica de la literatura científica y documentos de organismos especializados en salud laboral.

Con el fin de contextualizar el objeto de estudio, resulta fundamental situar el teletrabajo en la evolución del concepto de trabajo. Tradicionalmente, toda actividad laboral estaba ligada a la presencialidad del trabajador en espacios físicos concretos, como fábricas u

oficinas, y, a pesar de ser un modelo que favorecía la supervisión directa y la interacción social, presentaba grandes limitaciones como la rigidez horaria o las dificultades de conciliación. Con la aparición de las nuevas tecnologías, surgió la manera de reducir las limitaciones del trabajo. Una nueva modalidad de este, desvinculada parcialmente del espacio físico y que se entendía como una modalidad más flexible del trabajar, el teletrabajo.

La revisión realizada pone de manifiesto que el teletrabajo no constituye por sí mismo un factor de riesgo psicosocial, sino que su impacto depende en gran medida de cómo se regula, organiza y gestiona. Aunque esta modalidad ofrece beneficios ampliamente reconocidos – como la flexibilidad horaria, la autonomía y la reducción de desplazamientos –, si estos no se gestionan de manera adecuada pueden generar efectos adversos sobre la salud psicológica. Entre los principales riesgos identificados destacan la difuminación de los límites entre la vida laboral y personal, la intensificación del trabajo, la disponibilidad digital permanente, el tecnoestrés y el aislamiento social.

Además, se evidencia una clara relación entre el teletrabajo y el estrés laboral. La literatura revisada señala que el aumento de las demandas cognitivas y emocionales, unido a la falta de desconexión digital y a la autogestión del tiempo en contextos domésticos, favorece la aparición del estrés, especialmente cuando los trabajadores perciben escaso apoyo organizacional. Estos hallazgos pueden interpretarse desde el modelo de Demanda-Control-Apoyo, el cual resalta la importancia del equilibrio entre las exigencias y los recursos.

Los resultados concluidos tras la investigación acerca del síndrome de burnout indican que el teletrabajo puede actuar como un contexto facilitador de este fenómeno cuando se prolongan en el tiempo situaciones de estrés crónico no gestionado. Desde el enfoque del modelo Demanda y Recursos Laborales (JD-R), estos resultados refuerzan la idea de que la ausencia de recursos – como el apoyo social, el reconocimiento y la claridad de roles – incrementa la probabilidad de desarrollar burnout en contextos de teletrabajo intensivo.

Por otro lado, la relación entre el teletrabajo y la conciliación laboral-familiar, se presenta como ambivalente. A pesar de que el teletrabajo tiene el potencial de facilitar la conciliación mediante una mayor flexibilidad, en la práctica este beneficio no siempre se materializa, factores como la falta de límites espaciales y temporales, la presencia de responsabilidades familiares, la distribución desigual de las tareas domésticas y las

condiciones materiales del hogar influyen de manera decisiva. En este sentido, el teletrabajo puede derivar en una superposición de roles y en un conflicto trabajo-familia, especialmente en colectivos más vulnerables.

A partir de estos resultados, el trabajo resalta la importancia de adoptar un enfoque preventivo integral que aborden los riesgos psicosociales del teletrabajo desde diferentes niveles. Las medidas organizacionales, las medidas individuales y las recomendaciones de organismos internacionales coinciden en la necesidad de promover una planificación adecuada del trabajo, garantizar el derecho a la desconexión digital, fomentar la comunicación y el apoyo social, y fortalecer los recursos personales de los trabajadores. A lo largo de estos últimos años, la evolución de estrategias preventivas se ha visto reforzada por el uso de sistemas tecnológicos como People Analytics o los nudges digitales, que permiten adaptar las intervenciones a las necesidades individuales.

De este modo, para la gestión eficaz de los riesgos psicosociales las organizaciones deben de tener la capacidad de integrar nuevas soluciones centradas en la persona con el objetivo de generar entornos de trabajo más saludables y eficientes, además de darse un equilibrio entre las demandas de trabajo y los recursos individuales.

En conclusión, la evidencia revisada subraya que el impacto del teletrabajo sobre la salud psicológica de los trabajadores no depende únicamente de la modalidad, sino del equilibrio demanda – recursos y las medidas proporcionadas por las organizaciones.

## **Bibliografía**

*Healthy and safe telework.* (2022). World Health Organization.

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2022). *Orientaciones para la gestión de los aspectos ergonómicos y psicosociales en situación de teletrabajo.*

Joyce, W. (2000). *The evolution of telework in the federal government.* Washington, D.C.: U.S. Office of Personnel Management.

Nilles, J.M. (1976). *The telecommunications – transportation tradeoff: Options for tomorrow.*

Eurofound. (2020). *Telework and ICT – based mobile work: Flexible working in the digital age.* Publications Office of the European Union.

Gajendran, R. S., y Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta – analysis of psychological mediator and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524 – 1541.

Organization for economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects.*

Gálvez Mozo, A., y Tirado Serrano, F. J. (2020). Dilemas ideológicos y vida cotidiana: Una mirada cualitativa sobre las mujeres que teletrabajan en España. *Psicoperspectivas*, 19(13), 19-31-

Goñi – Legaz, S., Núñez, I., y Ollo-López, A. (2023). Home-based telework and job stress: the mediation effect of work extension. *Personnel Review*.

*NTP 603: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social. (I).* (n.d.). [https://saludlaboral.org/wp-content/uploads/2017/02/ntp\\_603.pdf](https://saludlaboral.org/wp-content/uploads/2017/02/ntp_603.pdf)

Tolliver, M., y Sass, J. (2024). *Hybrid Work Has Changed Meetings Forever.* Harvard Business Review.

Perelman, j., Serranheira, F., Castanheira, F. João Filipe Raposo, Aguiar, P., Neves, P., Ramos, S., Dias, S., Maia, T., y Laires, P. (2004). Teleworking: does it make workers healthier and productive? A cross-sectional study on a Southern European population. *BMC Public Health*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-024-19481-y>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2019). *Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11): Síndrome de burnout*. Ginebra: OMS.

Consiglio, C., Massa, N., Sommovigo, V., y Fusco, L. (2023). Techno-Stress Creators, Burnout and Psychological health among Remote Workers during the Pandemic: The Moderating Role of E-Work Self-Efficacy. *International journal of Environmental Research and Public Health*, 20(22), 7051-7051. <https://doi.org/10.3390/ijerph20227051>

Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2017). *Job Demands – Resources theory: Taking stock and looking forward*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.

Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319-320.

Karasek, R. y Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high – effort/low – reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.

Nilles, J. M. (1973). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff*.

Toscano, F., y Zappalà, S. (2020). *Social Isolation and Stress as Predictor of Productivity perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic*.

Salnova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., y Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134.

Eurofound & International labor Organization. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Consulting Psychologists Press.

“Global Health & Wellness”: así velamos por la salud y el bienestar de nuestros profesionales.

Organización Mundial de la Salud (2022). *WHO guidelines on mental health at work*.

Richard Thaler, R. H., & Cass Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*.

Karen Yeung, K. (2016). 'Hypernudge': Big data as a mode of regulation by design. *Information, Communication & Society*, 20(1), 118-136.

Finio, M., & Downie, A. (2025, January 31). *Hiperpersonalización*. Ibm.com.

Brand, T. (2025). *La hiperpersonalización como estrategia clave en RRHH – Talent Brand*. Talentbrand.eu.

La hiperpersonalización en RRHH. (2024, julio 30). *DCH – Organización Internacional de Directivos de Capital Humano*.

*What moves your people? Tapping into motivation at the unit of one*. (2025, marzo 23). Deloitte Insights; Deloitte.