



# **Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones**

## **Trabajo de Fin de Máster**

### **Curso 2020/2021 Convocatoria Junio**

**Orientación:** Diseño de Intervención

**Título:** Diseño de Intervención para motivar y promover el compromiso laboral de los Docentes que Teletrabajan.

**Estudiante:** Ana Amérigo Pérez

**DNI:** 48.788.245-R

**Tutora:** María Amparo Ramos López

**Código OIR:** TFM.MGR.MARL.AAP.210423

Alicante, Junio, 2021

# ÍNDICE

<b>1.INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>2.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.La motivación y el compromiso laboral .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Implicaciones emocionales de los docentes que teletrabajan .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3.Efectos del teletrabajo de los docentes .....</b>	<b>9</b>
<b>3.PROGRAMA DE INTERVENCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>5.REFERENCIAS.....</b>	<b>18</b>

## **RESUMEN**

En este Trabajo de Fin de Máster se elabora una propuesta de intervención para motivar y promover el compromiso laboral de los docentes de secundaria que teletrabajan. La propuesta se ha desarrollado tras realizar un marco teórico acerca de la importancia que tiene la motivación y compromiso laboral para el éxito de las organizaciones. Asimismo, para su desarrollo nos hemos basado en la situación que estamos atravesando mundialmente producida por la crisis del COVID-19 y los diferentes cambios que ha ocasionado la pandemia en el mundo laboral.

A través del programa se pretende ofrecer herramientas para lograr que el profesorado que teletrabaja retome su motivación y compromiso laboral, y así realicen su trabajo exitosamente para poder prestar un servicio de calidad.

**Palabras clave:** compromiso, motivación, teletrabajo, docentes, empresa, covid-19 y satisfacción.

## **ABSTRACT**

In this final master assignment, have elaborated an interventional proposal that seeks to motivate and promulgate secondary year teachers' commitment who might be experiencing teleworking labour. This proposal has been elaborated after executing a theoretic framework regarding the importance of motivating and engaging labour for organisations to succeed. Likewise, the theoretic framework development for this paper has been constructed in regard to the current pandemic (COVID-19) affecting globally and its numerous changes generated within the labour sphere.

Throughout this paper's developed framework, I have attempted to offer a series of valuable tools for teleworking faculty members who might be in pursue of regaining motivation and engagement in the labour scene. As well, these valuable tools attempt to offer faculty members the possibility to perform successfully and offer a quality labour service.

**Keywords:** commitment, motivation, teleworking, teachers, bussines, covid-19 and satisfaction.

## 1. INTRODUCCIÓN

Toda empresa e institución busca alcanzar el éxito, para ello, el capital humano es clave, no obstante, en el camino para alcanzar la cumbre se requiere de trabajadores comprometidos y motivados.

En el último año se han sucedido múltiples cambios en el mundo del trabajo debido a la pandemia del COVID-19. Durante los meses de marzo y abril del 2020 toda España se encontraba confinada sin posibilidad de poder acudir a su trabajo, pero con la necesidad de seguir trabajando. Como solución a este contexto, se optó por el teletrabajo y aunque una parte de la población se adaptó correctamente a esta nueva forma de trabajar, otra parte tuvo y sigue teniendo dificultades para adaptarse a las circunstancias, lo cual afecta su motivación y compromiso laboral.

Uno de los ámbitos laborales más afectados por la crisis del coronavirus es el de la educación. Parte del personal docente ha pasado de desempeñar su trabajo en un centro educativo a realizarlo desde casa, es decir, a teletrabajar. Lejos de ser algo sencillo, estos profesionales han tenido que modificar su metodología de trabajo, su estrategia de enseñanza y su entorno laboral para adaptarse a la nueva realidad en un periodo de tiempo limitado, y así, poder garantizar la continuidad de la enseñanza-aprendizaje para brindar un servicio de calidad.

Esta situación ha provocado en gran parte del profesorado consecuencias emocionales negativas como el estrés, la ansiedad, la preocupación, el insomnio, etc., que pueden afectar a su salud debido a la dificultad para poder separar la vida laboral y personal. A esto, hay que sumarle que un porcentaje del personal docente carece de habilidades tecnológicas, lo que provoca que no estén correctamente cualificados para dicha transición (Dos Santos, Scorsolini & Darli, 2021).

Todo esto puede perjudicar el bienestar de los trabajadores afectando a su motivación y compromiso laboral, por ello, en el presente trabajo se ha diseñado una propuesta de intervención que trata de motivar y promover el compromiso laboral de los docentes que teletrabajan a través de herramientas, recursos y competencias digitales que les permitan afrontar con éxito la situación en la que se encuentran. Cabe destacar que la intervención ha sido diseñada para ponerla en práctica en docentes de Educación Secundaria Obligatoria situados en la ciudad de Valencia. Estos profesionales antes de la pandemia realizaban su trabajo de forma presencial y el cambio del ambiente y

metodología de trabajo puede haber sido más brusco que en el caso del profesorado universitario.

Para ello, este trabajo fin de máster ha sido dividido en dos grandes bloques, en primer lugar, se aborda una reflexión teórica sobre la motivación, el compromiso y el teletrabajo donde veremos las consecuencias que puede producir su mala gestión en el profesorado. En segundo lugar, dada la situación que estamos atravesando por la crisis del COVID-19 y teniendo en cuenta los aspectos negativos que puede ocasionar el teletrabajo en el personal docente, se presenta una propuesta de intervención para motivar y promover el compromiso laboral de estos.

El marco teórico está compuesto por diferentes apartados, todos ellos necesarios para el desarrollo de la intervención. En su inicio se explica brevemente la importancia de la motivación y compromiso laboral. Más tarde, se ha analizado la influencia de las emociones de los docentes que teletrabajan, donde se hace alusión al síndrome del Burnout. Y, por último, se ha revisado los efectos del teletrabajo en la salud laboral de los docentes, donde la conciliación trabajo-familia ha sido uno de los aspectos más conflictivos (educu, 2020).

La otra parte del trabajo es la propuesta de intervención, en ella veremos con detalle las nueve sesiones con las que se pretende motivar y promover el compromiso del personal docente a través de herramientas que le permitan disminuir las consecuencias emocionales negativas, mejorar su salud laboral y lograr una correcta adaptación al teletrabajo. Por último, podemos encontrar un apartado dedicado a las conclusiones.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Las organizaciones buscan lograr la satisfacción de sus clientes, así pues, el marketing interno (MI) sostiene que para satisfacer las necesidades de los clientes externos es necesario satisfacer previamente la de los clientes internos, es decir, la de los empleados. Grönroos (1985) consideraba que el MI está basado en tareas de marketing que producen motivación en los trabajadores (Allegri, 2020). Asimismo, en la mayoría de los estudios realizados sobre este paradigma se ha tenido en cuenta el compromiso laboral, aspecto clave para provocar motivación en los miembros de la organización (Ruiz de Alba, 2013).

Las empresas buscan trabajadores comprometidos para alinear sus objetivos con los de los empleados, en este sentido, la confianza y motivación son elementos

esenciales (Peña y Villón, 2018). Además, a través de la motivación y el compromiso laboral, la organización puede cumplir con su estrategia y alcanzar sus metas (Ruiz de Alba, 2013).

Centrándonos en el presente trabajo y teniendo en cuenta la necesidad de fomentar la motivación del personal docente que teletrabaja, es fundamental que estos reciban las herramientas necesarias para desarrollar su función laboral ajustándose a las circunstancias del momento. Lograr esto es un proceso difícil que requiere de la unión de todos los docentes y el personal implicado en el ámbito educativo, asimismo, para que los docentes estén motivados se requiere de compromiso laboral.

## **2.1. La motivación y el compromiso laboral**

La motivación es un factor clave para que los trabajadores realicen su función laboral adecuadamente. En el último año, parte del profesorado ha visto como su motivación ha disminuido a consecuencia de los cambios y ajustes que se han producido en el mundo del trabajo por la pandemia mundial, por lo que es necesario fomentar la motivación de estos profesionales (Gadella, 2020). Así pues, a continuación, revisaremos en primer lugar la motivación la cual puede mejorar, tal y como hemos dicho anteriormente, cuando los empleados estén más comprometidos con su organización.

Todo ser humano necesita satisfacer sus necesidades para poder sobrevivir y tener una calidad de vida óptima. Desde este punto de vista, la motivación puede ayudar a complacer las necesidades de los individuos. En el intento de conceptualizar el término de motivación, Chiavenato (2000), entre otros, consideró que se trataba de aquella relación donde se tiene en cuenta el comportamiento que un individuo tiene producto de factores internos y externos, donde el deseo y las necesidades provocan en la persona la energía necesaria para realizar una tarea o actividad (Peña y Villón, 2018).

Son múltiples los estudios realizados acerca de este tema, desde el punto de vista psicológico, la motivación es el deseo que activa y guía el comportamiento de las personas y está estrechamente ligado con la satisfacción laboral. Por ello, las organizaciones que mantienen a sus empleados motivados también tienen satisfechos a sus clientes (Peña y Villón, 2018).

No obstante, es necesario tener en cuenta que los intereses de los trabajadores sobre su empleo, al igual que los de las organizaciones, van cambiando con el paso del tiempo por motivos personales y profesionales. De acuerdo con Gómez y Solanes (2006), uno de los cambios que se está produciendo por parte de las empresas es su

interés por lograr compromiso y motivación entre sus empleados, ya que consideran que así podrán obtener mejores resultados y se logrará el éxito empresarial.

Por otra parte, en la motivación laboral influyen variables como la satisfacción de las necesidades, el establecimiento y cumplimiento de objetivos, la equidad entre los compañeros, etc. Dolan y Martín (2000), destacaron una serie de factores con el fin de dar a conocer aquello que motiva y desmotiva en el trabajo. Si las organizaciones ofrecen medios para el desarrollo y mejora personal, mantienen a sus empleados ocupados, delegan responsabilidades a sus trabajadores, reconocen el buen desempeño, fomentan la participación, un clima laboral agradable, etc., es más probable que los empleados estén motivados (Gómez y Solanes, 2006).

Por el contrario, si las empresas centran su atención en la cantidad de producción, y no tienen en cuenta las condiciones de trabajo se puede generar una desmotivación laboral entre los empleados. Otros aspectos que pueden llevar a la desmotivación son los cambios constantes, un clima laboral competitivo, la percepción de que la organización oculta información, diseños de trabajo mal estructurados, abundancia de reglas, difusión de los objetivos de la organización, control excesivo, etc. (Gómez y Solanes, 2006).

Como se ha mencionado anteriormente, la motivación laboral es un aspecto clave, por ello, para que los empleados estén motivados es necesario que adquieran compromiso con su empresa. Así pues, entendemos por compromiso organizacional, según Colquitt (2007), como el deseo del trabajador por continuar trabajando en su organización. Una definición más reciente es la aportada por Kruse (2013), quien considera que el empleado comprometido es aquel que aconseja a alguien cercano a la empresa en la que trabaja, se identifica con ella y se esfuerza para que la organización obtenga resultados positivos (Mehech, Cordero y Gómez, 2016).

Siguiendo con el compromiso, Gubman (2000), consideró que para lograr compromiso en los trabajadores es necesario **explicar** al trabajador los objetivos de la empresa y de qué manera puede contribuir para alcanzarlos. **Preguntar** las dudas y sugerencias que puedan surgir teniendo presente la escucha activa para que el compromiso no se tambalee. Y por último, **involucrar** al trabajador para crear un sentimiento de pertenencia en la organización (Gómez y Solanes, 2006).

Así pues, podemos decir que hay una relación de causalidad entre la confianza que los trabajadores tienen en la empresa donde trabajan, el grado de compromiso de los empleados y el comportamiento de la organización. Meyer y Allen (1997),

identificaron tres componentes del compromiso organizacional, el **compromiso afectivo**, refleja el apego emocional; el **compromiso de permanencia** que es aquel relacionado con los costes que supondría abandonar la empresa y el **compromiso normativo** que alude al sentimiento de obligación por parte del trabajador de permanecer en la organización (Blanco y Castro, 2011).

El nivel de compromiso de un empleado con la empresa depende de la confianza que tengan sus miembros de conseguir bienes útiles, éticos y placenteros. Además, los trabajadores que están comprometidos con su organización no la abandonan por motivos transaccionales o razones éticas (Gómez y Solanes, 2006).

De lo expuesto hasta el momento, cabe concluir que la motivación y el compromiso laboral no deben ser ignorados ya que de ello depende gran parte de la satisfacción en el trabajo. Este hecho debe tenerse en cuenta especialmente en las Administraciones Públicas ya que se puede provocar una variación en la calidad del servicio que se presta y la implicación de los trabajadores (Martínez, 2007). Además, si los trabajadores no están motivados y comprometidos pueden aparecer entre los miembros de la empresa consecuencias negativas a nivel emocional, afectando de esta manera a su salud laboral. A continuación, trataremos de explicar este hecho centrándonos la educación y haciendo hincapié en la función del docente y el teletrabajo.

## **2.2. Implicaciones emocionales de los docentes que teletrabajan**

Si realizamos una mirada retrospectiva en el ámbito educativo, podemos observar como la docencia se ha ido desarrollado en un aula, con una relación profesor-alumno presencial donde el docente podía recibir un feedback de su alumnado de manera inmediata. No obstante, tras el estado de alarma decretado en nuestro país el 13 de marzo del 2020, debido al COVID-19, el personal docente tuvo que cambiar su metodología de trabajo y su entorno laboral para empezar a trabajar desde sus domicilios vía telemática en un periodo de tiempo limitado (Ustea Enseñanza, 2020).

Esta nueva situación laboral ha venido acompañada de múltiples cambios. El teletrabajo lleva a muchos docentes a estar continuamente conectados a la red para dar clases o mantener reuniones con progenitores, tutores legales de alumnos o con el personal docente, aspecto que dificulta el tiempo de descanso y aumenta la complejidad de compaginar adecuadamente la vida laboral con la familiar. Esto ha provocado entre los docentes una situación de estrés y malestar laboral debido a la carga de tareas que han de abordar y la complejidad de desconectar completamente de su trabajo provocando un empeoramiento de su salud laboral la cual tiene una relación directa con



las emociones de los trabajadores. Como consecuencia se puede acelerar el *burnout* o “Síndrome de estar quemado” (Ustea Enseñanza, 2020).

Para Maslach y Pines (1977), el burnout es el cansancio físico y emocional que lleva al trabajador a mostrar desinterés por su trabajo, así como adoptar una actitud y autoestima negativa hacia todo lo que tiene que ver con su empleo (Rodríguez, Guevara y Viramontes, 2017). Asimismo, Shiron (2003), consideraba que se trataba de una reacción afectiva a un estrés extendido en el tiempo donde el individuo experimenta una pérdida gradual de la energía (López, 2017). Mientras que para Aranda (2006), el burnout significa estar quemado y perder el interés por el trabajo (Quiceno y Vinaccia, 2007).

El estrés laboral es considerado como un peligro para los profesionales de la educación ya que estos están diariamente trabajando con personas. El personal docente ha de organizar y preparar actividades dentro y fuera de su horario de trabajo además de llevar a cabo diversas funciones y ofrecer enseñanza. Esto sumado a posibles problemas personales, malas condiciones de trabajo, falta de reconocimiento social, etc., hacen que tengan una sobrecarga laboral que puede repercutir en su bienestar (Rodríguez, Guevara y Viramontes, 2017).

Por lo que el burnout afecta a nivel físico y psicológico y es considerado un problema de salud mental (Ustea Enseñanza, 2020). Los síntomas emocionales más frecuentes en los docentes son la ira, decepción, angustia, desesperación, envidia y rencor (Rodríguez, Guevara y Viramontes, 2017).

### **2.3. Efectos del teletrabajo de los docentes**

En lo referente al teletrabajo y la salud laboral, puede parecer que el teletrabajo conlleva más ventajas que inconvenientes ya que las TIC son una herramienta idónea que puede mejorar la calidad de vida de los trabajadores sin necesidad de desplazarse (Pérez y Gálvez, 2009). Asimismo, el trabajo a distancia brinda mayor flexibilidad para decidir el momento, el lugar y la forma de teletrabajar, mayor autonomía, menos problemas con los compañeros ante la carencia de interacción, reducción de costes, etc. (Osio, 2010).

No obstante, hay aspectos negativos que es necesario tener en cuenta los cuales pueden afectar a la salud física y mental del teletrabajador generando múltiples consecuencias emocionales negativas. Una encuesta realizada por la Federación de Enseñanza de la Unión Sindical Obrera (USO) en junio de 2020 sobre los efectos del teletrabajo en la salud laboral de los docentes durante el confinamiento, se muestra

como la irritabilidad, el nerviosismo, la preocupación excesiva y el poco tiempo para el descanso y ocio son los principales efectos que están notando estos profesionales (USO, 2020).

Centrándonos en la crisis del COVID-19 y atendiendo a diversas investigaciones, debemos destacar que parte de los trabajadores que han tenido que teletrabajar durante y posteriormente al confinamiento, han considerado el teletrabajo como una experiencia positiva que les ha permitido conjugar de mejor forma su vida personal (empantallados, 2020).

Sin embargo, otros han tenido dificultades para conciliar su vida laboral con la personal. Estos consideran que el hecho de que sus hijos no acudan al colegio de forma presencial ha dificultado esa conciliación, especialmente cuando los progenitores tienen exceso de trabajo o cuando los hijos necesitan ayuda para realizar los deberes y no pueden contar con terceras personas que se hagan cargo de los niños durante la jornada laboral (educó, 2020).

Algunos datos obtenidos a través de una investigación realizada por el Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSIF, 2020) sobre los efectos del teletrabajo en los docentes, muestran que el 93% de los encuestados sufren estrés, fatiga mental o ansiedad emocional. Parte de este estado emocional es consecuencia de la sobrecarga de trabajo que tienen, aspecto que complica la conciliación familiar. Además, muchos de ellos tienen dificultad para ofrecer una enseñanza de calidad al carecer de formación en conocimientos informáticos.

Asimismo, debemos destacar que lograr el equilibrio trabajo-familia, es más complicado en mujeres que en hombres, especialmente cuando en el núcleo familiar hay menores de 14 años. Y es que, aunque mundialmente estamos luchando para lograr una igualdad integral, la mayoría de las responsabilidades domésticas en muchas familias sigue recayendo en la mujer (Pérez y Gálvez, 2009). Por ello, para mejorar esa conciliación trabajo-familia se aprobó el Real Decreto-ley 8/2020 de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19, en él se reconoce en el artículo 6 del capítulo I el derecho de adaptación del horario y reducción de la jornada.

Dadas las distintas adaptaciones que han experimentado en el último año los docentes en su contexto laboral y personal vemos como su salud mental ha estado y sigue estando en riesgo. Ante esto, es necesario dotarlos de habilidades, competencias y mecanismos que les permitan reducir estos riesgos, a la vez que se mantiene su

motivación y compromiso con su labor profesional. Así pues, para reducir los posibles riesgos y consecuencias negativas que puede causar entre el personal docente el teletrabajo y teniendo en cuenta que no se sabe cuánto durará la crisis de coronavirus, es necesario asegurar la motivación y el compromiso con su labor docente para que estos puedan ofrecer una enseñanza de calidad. Por ello, a continuación, se presenta una propuesta de intervención para conseguir estos aspectos.

### **3. PROGRAMA DE INTERVENCIÓN**

Tras analizar la situación laboral que han experimentado en el último año el personal docente debido a la crisis del coronavirus y ante la incertidumbre de esta situación, se ha diseñado un programa de intervención para que el profesorado que haya experimentado una reducción en su motivación y compromiso laboral, puedan volver a retomar dichos aspectos.

De acuerdo con el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, cada empleado deberá, en la medida de lo posible, distribuir su jornada laboral para hacer efectiva su conciliación personal, familiar y laboral. Además, cuando una persona trabaja para una empresa o institución puede dedicar un máximo de 9 horas diarias y 40 horas semanales realizando sus tareas laborales. Sin embargo, como ya hemos comentado a lo largo del trabajo, la crisis del coronavirus ha venido acompañada de múltiples cambios laborales que han producido consecuencias negativas entre el personal docente.

#### **- Objetivos**

**General:** plantear estrategias para motivar y promover el compromiso laboral del profesorado de secundaria que teletrabaja.

#### **Específicos:**

- Analizar la situación en la que se encuentran los docentes.
- Concienciar al profesorado de la importancia que tiene la motivación y el compromiso para el logro de objetivos laborales.
- Proponer herramientas para contribuir en la mejora de una correcta conciliación trabajo-familia y rutina laboral.
- Plantear estrategias para saber desconectar digitalmente.

- Mejorar y fortalecer la salud laboral para evitar y prevenir los efectos negativos del teletrabajo.
- Consolidar un nuevo método de teletrabajo mediante la puesta en práctica de herramientas y estrategias proporcionadas que hayan resultado más útiles.

#### - **Contextualización**

La presente propuesta de intervención ha sido desarrollada para ponerla en práctica en los centros de Educación Secundaria Obligatoria situados en la ciudad de Valencia. Esta provincia se encuentra en la costa levantina de la península. En 2020 contaba con 801.545 habitantes ocupando el 15,9% de la población total de la Comunidad Valenciana. Asimismo, es la tercera ciudad después de Madrid y Barcelona con mayor densidad demográfica (Ayuntamiento de Valencia, 2020). Centrándonos en el ámbito educativo, esta ciudad tiene 73 centros de Educación Secundaria Obligatoria privados y 33 públicos, con un total de 106.

#### - **Destinatarios**

Este programa ha sido diseñado para el personal docente que desarrolla su actividad laboral en centros de Educación Secundaria Obligatoria situados en la ciudad de Valencia. No obstante, teniendo en cuenta la posibilidad de que otros docentes se encuentren teletrabajando y que las condiciones laborales pueden ser similares, también puede ser beneficiosa y válida en otros centros educativos, siempre y cuando los objetivos del programa se ajusten a las necesidades de los docentes ya que posee las suficientes herramientas para considerarse una propuesta útil. Hay que aclarar que se trata de un diseño piloto que puede ir mejorándose en función de los resultados que se vayan obteniendo una vez puesto en marcha.

#### - **Metodología**

Motivar y promover el compromiso laboral de los docentes que teletrabajan requiere de una metodología práctica y atractiva, con actividades donde los participantes interaccionen con sus iguales, conozcan cómo otros profesionales se encuentran en la misma situación y se establezca un clima participativo. Por ello, el programa se va a desarrollar a través de una metodología activa.

Con el objetivo de que el profesorado mejore su motivación y adquiera mayor compromiso laboral con la institución donde trabaja, se debe tener cuenta las características y situaciones individuales de cada uno de los participantes, ya que es

fundamental crear un clima de confianza que permita a los integrantes del grupo tener una actitud positiva y predispuesta para mejorar su situación. De esta manera se logrará cumplir con los objetivos previstos.

#### - **Contenidos**

Durante la realización del programa se van a ofrecer estrategias y herramientas que permitan lograr el objetivo principal. Además, durante las sesiones y a través de las actividades propuestas se persigue que el profesorado aprenda a gestionar y controlar sus emociones. Esto va a ser posible mediante la utilización de competencias procedimentales, actitudinales y conceptuales. A continuación, se muestran algunos ejemplos:

- **Conceptuales:** conocer las consecuencias de un mal hábito de teletrabajo, comprender la importancia de la motivación y el compromiso laboral para el logro de objetivos, etc.
- **Procedimentales:** saber aplicar las herramientas que se ofrecen en el programa, crear hábitos saludables, llevar a cabo una buena transición al teletrabajo, etc.
- **Actitudinales:** capacidad para trabajar en equipo, participación durante las sesiones, actitud positiva y de respeto hacia los demás integrantes del programa, etc.

#### - **Sesiones**

El programa está compuesto por 9 sesiones divididas en tres fases: “*Mirando con ZUM*”, “*Desacostumbrando la mirada*” y “*Mirando con gafas nuevas*”. Estas se apoyan en el modelo de tres etapas de Lewin (1995), cuyo objetivo es generar un cambio a través del *descongelamiento* o abandono de las ideas, conductas, prácticas, etc.; el *cambio* que consiste en el desarrollo de nuevas actitudes y conductas y el *re-congelamiento* que trata de incorporar y consolidar la nueva conducta (Martínez, Carrasco y Bul, 2018). A continuación, se presentan tres tablas, una por cada fase con su correspondiente explicación.

Tabla 1: “*Mirando con Zum*”. *Elaboración propia*

<b>FASE 1: “MIRANDO CON ZUM”</b>
<b>Descongelamiento</b>

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar la situación en la que se encuentran los docentes.</li> <li>- Concienciar acerca de la importancia que tiene la motivación y el compromiso para el logro de objetivos laborales.</li> <li>- Mejorar la salud laboral para evitar los efectos negativos del teletrabajo.</li> </ul>	
<b>Sesiones</b>	1	2
	Presentación Power Point sobre los cambios producidos por el teletrabajo y sus consecuencias. Tras esto, cada integrante llevará a cabo un autoanálisis donde evaluará cómo ha afectado a su vida el teletrabajo, destacando que aspectos ha sabido gestionar correctamente y cuáles no.	Puesta en común sobre el autoanálisis que se llevó a cabo en la sesión anterior, donde cada participante podrá contar de forma voluntaria su situación y explicar que cambios ha experimentado durante su experiencia con el teletrabajo. Además, cada participante valorará que aspectos les gustaría tratar durante el programa y las expectativas del mismo.
<b>Temporalización</b>	60 minutos	

Tabla 2: “Desacostumbrando la mirada”. *Elaboración propia*

<b>Fase 2: “Desacostumbrando la mirada”</b>	
<b>Cambio</b>	
Puesta en práctica de herramientas y estrategias para desarrollar nuevas actitudes y conductas. Se tendrá una nueva visión. El nivel de estrés y ansiedad del profesorado será menor, y como resultado su motivación y compromiso con su trabajo aumentará.	
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambiar la perspectiva con la que ven su realidad laboral para introducir nuevas conductas y costumbres durante su actividad.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Proponer herramientas para mejorar la conciliación trabajo-familia y rutina laboral.</li> <li>– Plantear estrategias para desconectar digitalmente y prevenir los efectos negativos del teletrabajo.</li> </ul>				
<b>Sesiones</b>	3	4	5	6	7
	Desconexión digital y gestión del tiempo	Gestión, reconocimiento y autocontrol emocional	Planificación mediante <i>apps</i> (Trello, Anasa, etc.)	Utilización de los ordenadores y plataformas <i>AULES</i> o similares	Conciliación trabajo-familia
<b>Temporalización</b>	60 minutos				

Tabla 3: “Mirando con gafas nuevas”. *Elaboración propia*

<b>FASE 3: “MIRANDO CON GAFAS NUEVAS”</b>					
<b>Re-congelamiento</b>					
Tras el descubrimiento y puesta en marcha de las herramientas en la fase anterior, los docentes consolidarán aquellas que les han sido de mayor ayuda.					
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Consolidar un nuevo método de teletrabajo mediante la puesta en práctica de las herramientas y estrategias proporcionadas que hayan resultado más útiles.</li> <li>– Analizar la utilidad del programa y valorar si han mejorado su motivación y compromiso laboral</li> </ul>				
<b>Sesiones</b>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">8</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">9</td> </tr> <tr> <td>Se trabajarán los posibles problemas que se hayan encontrado durante la puesta en marcha de las estrategias y</td> <td>Durante la última sesión del programa, se realizará un autoanálisis de su forma de trabajar antes y después del</td> </tr> </table>	8	9	Se trabajarán los posibles problemas que se hayan encontrado durante la puesta en marcha de las estrategias y	Durante la última sesión del programa, se realizará un autoanálisis de su forma de trabajar antes y después del
8	9				
Se trabajarán los posibles problemas que se hayan encontrado durante la puesta en marcha de las estrategias y	Durante la última sesión del programa, se realizará un autoanálisis de su forma de trabajar antes y después del				

	herramientas para poder corregirlos, favorecer el cambio y consolidar las nuevas conductas y rutinas.	mismo. Para ello, deberán destacar los principales cambios que han incorporado a su actividad laboral. Más tarde, se evaluará de forma general las sesiones mediante un cuestionario.
<b>Temporalización</b>	60 minutos	

– **Temporalización**

El programa está pensado para iniciarse durante la segunda semana de septiembre del 2021 coincidiendo con el inicio del nuevo curso académico y aprovechando que el personal docente no tiene sobrecarga de trabajo. Tendrá una duración de tres semanas. Las primeras dos semanas se realizarán tres sesiones y durante la tercera se llevarán a cabo las últimas dos sesiones, todas ellas fuera del horario laboral.

Además, cada sesión durará una hora, no obstante, han sido pensadas para que duren 50 minutos, dejando los 10 restantes para la organización, resolución de dudas, explicación de actividades, etc.

– **Recursos y presupuesto**

Los recursos necesarios para el desarrollo de las sesiones y realización de las actividades que se plantean requieren siempre de un aula, no obstante, a continuación, se muestran otros necesarios.

- **Humanos:** se requiere de la presencia de un profesional encargado de desarrollar el programa y de participantes que conformarían el grupo para poder implementar el programa.
- **Materiales:** sillas, proyector con pantalla, ordenador con acceso a Internet, material de aula (bolígrafos, lápices, etc.), aula de trabajo, etc.

En cuanto al presupuesto dependería del momento de aplicación del programa. Pese a lo descrito anteriormente, aclarar que los recursos se pueden ajustar a las circunstancias de cada centro educativo y el aspecto económico no debería ser un problema para la puesta en marcha del programa.

– **Evaluación**



Para evaluar el programa se plantean tres tipos de evaluaciones, dos dirigida a los participantes y una al profesional que lo imparte. A los participantes antes de iniciar la intervención se les realizara un pretest para conocer el punto de partida. Una vez realizado el programa se les volverá a pasar un cuestionario con diferentes opciones de respuesta y con preguntas abiertas donde se valorará si se ha cumplido con los objetivos del programa y si la intervención ha cumplido con sus expectativas. A través del postest también se quiere conocer si ha habido una evolución en positivo respecto al inicio. En definitiva, mediante este instrumento se pretende conocer si el programa ha sido favorable y si contribuye a la mejora de la motivación y compromiso laboral.

Por otra parte, el profesional encargado de impartir el programa será evaluado a través de una entrevista semiestructurada donde se le preguntará aquellos aspectos que considera que de cara a futuras intervenciones es necesario mejorar, dificultades encontradas en el desarrollo del programa, etc.

#### **4. CONCLUSIONES**

El teletrabajo es una alternativa que puede resultar novedosa y atractiva ya que permite realizar la actividad laboral sin necesidad de acudir a la empresa. No obstante, tal y como hemos explicado es necesario tener en cuenta una serie de aspectos para que este no ocasione ansiedad, estrés o cualquier otra dificultad entre los trabajadores.

El COVID-19 ha provocado cambios en el mundo laboral de manera repentina. Las organizaciones e instituciones tuvieron que hacer frente a múltiples modificaciones laborales para seguir ofreciendo productos o prestando servicios con la misma calidad. El ámbito educativo es uno de los campos de trabajo que desde que se decretó el estado de alarma ha sufrido consecuencias, en especial en los docentes de secundaria, ya que la metodología de trabajo utilizada hasta el momento no era compatible con la nueva realidad. Esta situación produjo entre estos profesionales un aumento de la ansiedad y estrés afectando así a su motivación y compromiso laboral de forma negativa y, en consecuencia, a su salud mental.

Otros de los efectos que ha producido el teletrabajo durante la pandemia es la dificultad para tener una correcta conciliación trabajo-familia, uno de los motivos que puede explicar esto es la incapacidad de saber desconectar digitalmente.

Tras conocer la situación en la que se encuentra el personal docente, se ha planteado una propuesta de intervención que trata de motivar y promover el compromiso laboral de los docentes de secundaria que teletrabajan a través de herramientas,

recursos y competencias. Con este programa se busca que los participantes reconozcan la importancia que tiene la motivación y el compromiso laboral para el logro de objetivos laborales, además de conseguir y consolidar un nuevo método de teletrabajo.

## 5. REFERENCIAS

Allegri, L. (2020). Marketing Interno y su aporte a la Gestión Organizacional. *Universidad Miguel Hernández*. Material no publicado. Máster en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones

Ayuntamiento de Valencia, (2020). Educación.  
<https://www.valencia.es/cas/ayuntamiento>

Blanco, M. & Castro, P. (2011). Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP*, 9(2), 215-233.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612011000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612011000200002&script=sci_arttext)

Central Sindical Independiente y de Funcionarios. (2020). *CSIF alerta sobre los efectos negativos del teletrabajo en los docentes: Castilla La Mancha Educación*  
<https://www.csif.es/contenido/castilla-la-mancha/educacion/298641>

Dos Santos B.M., Scorsolini, F. & Dalri, R. (2021). Ser docente en el contexto de la pandemia de COVID-19: reflexiones sobre la salud mental. *Index de Enfermería*, 29(3), 137-141. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962020000200008](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962020000200008)

Educo. (2020). *Conciliación familiar con la COVID-19*.  
<https://www.educo.org/Blog/Conciliacion-familiar-con-la-COVID-19>

Empantallados. (2020). *El impacto de las pantallas en la vida familiar. Durante el confinamiento*.  
[https://www.observatoriodelainfancia.es/ficherosoia/documentos/7100\\_d\\_ImpactoPantallas-Covid19.pdf](https://www.observatoriodelainfancia.es/ficherosoia/documentos/7100_d_ImpactoPantallas-Covid19.pdf)

Gadella. (2020). *¿Está afectando la pandemia a la motivación de los profesores? The conversation*. <https://theconversation.com/esta-afectando-la-pandemia-a-la-motivacion-de-los-profesores-151004>

- López, A. (2017). *El Síndrome del Burnout. Antecedentes y consecuencias organizacionales en el ámbito de la sanidad pública gallega*. Universidad de Vigo. <http://www.investigacion.biblioteca.uvigo.es/xmlui/handle/11093/791>
- Martínez, E., Carrasco, C. & Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Scielo*, 34(146), 88-98. <http://www.scielo.org.co/pdf/eq/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00088.pdf>
- Martínez, N. (2007). Recursos Humanos y Management Empresarial. El caso de la Satisfacción Laboral. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 1(52), 75-101. <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf632.pdf>
- Mehech, C., Cordero, A. & Gómez, T. (2016). Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa. *Universidad de Chile* <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/139537>
- Osio, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3252786>
- Peña, H.C. & Villón, S.B. (2018). Motivación laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177-192. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011913>
- Pérez & Gálvez. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital*, 1(15), 57-79. <https://ddd.uab.cat/pub/athdig/15788946n15/15788946n15p57.pdf>
- Quiceno, J.M. & Vinaccia, S. (2007). Burnout: "Síndrome de quemarse en el trabajo (SQT)". *Redalyc*, 10(2), 117-125. <https://www.redalyc.org/pdf/798/79810212.pdf>
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, *por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores*. Boletín Oficial del Estado, 225, de 24 de octubre de 2015. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-11430-consolidado.pdf>
- Rodríguez, J.A., Guevara, A. & Viramontes, E. (2017). Síndrome de burnout en docentes. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 8(14), 45-67. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6165566>

Ruiz de Alba, J.L. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de estudios empresariales*. Segunda época, 1(1), 67-86. [file:///C:/Users/34722/Downloads/Dialnet-EICompromisoOrganizacional-5089649%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/34722/Downloads/Dialnet-EICompromisoOrganizacional-5089649%20(1).pdf)

Unión Sindical Obrera. (2020). *FEUSO analiza los datos de su encuesta sobre los efectos del teletrabajo de los docentes*: Unión Sindical Obrera. <https://www.uso.es/resultados-encuesta-feuso-de-efectos-teletrabajo-en-docentes/>

Ustea Enseñanza. (2020). *Docente: la salud es lo más importante, evita la sobrecarga de trabajo*. 28 de abril Día Mundial de la Seguridad y la Salud Laboral: Andalucía. <https://educacion.ustea.org/docente-la-salud-es-lo-mas-importante-evita-la-sobrecarga-de-trabajo-28-de-abril-dia-mundial-de-la-seguridad-y-la-salud-laboral/>