



**MARHTO**

MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS, TRABAJO Y ORGANIZACIONES

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

**Trabajo de Fin de Máster**

**Curso 2021/2022**

**Convocatoria Junio**



**Orientación:** Revisión e investigación bibliográfica.

**Título:** Impacto del teletrabajo sobre el compromiso organizacional.

**Estudiante:** Raquel Ramírez Fernández.

**Tutor:** Francisco Javier Gracia Lerín.

**Código OIR:** TFM.MGR.FJGL.RRF.220606

Elche a 17 de junio de 2022

## Índice

|  |    |
|--|----|
| Resumen .....  | 3  |
| Abstract .....   | 3  |
| 1. INTRODUCCIÓN .....  | 4  |
| 1.1. Fundamentación .....  | 4  |
| 1.2. Objetivos.....  | 6  |
| 2. MÉTODO .....  | 6  |
| 2.1. Búsqueda de los estudios .....  | 6  |
| 3. RESULTADOS .....  | 8  |
| 3.1. Relación entre teletrabajo y compromiso organizativo. ....                          | 8  |
| 3.1.1. Diseño del modelo de teletrabajo.....   | 8  |
| 3.1.2. Características personales del trabajador. ....                                   | 9  |
| 3.1.3. Relaciones entre el personal laboral. ....  | 10 |
| 3.2. Variable mediadora en la relación entre teletrabajo y compromiso organizativo. .... | 12 |
| 3.2.1. Agotamiento laboral.....  | 13 |
| 4. DISCUSIÓN.....  | 13 |
| 5. CONCLUSIONES .....  | 17 |
| 6. BIBLIOGRAFÍA.....   | 18 |

## Resumen

Debido al considerable aumento de acuerdos alternativos de teletrabajo en los últimos años, este trabajo tiene el fin de estudiar el impacto que el trabajo a distancia ocasiona sobre el compromiso organizativo. Se realizó una búsqueda bibliográfica en una base de datos científica y se obtuvo un total de 23 artículos. Una vez analizados, se concluye que el teletrabajo puede tener efectos positivos sobre el compromiso organizativo si se tienen en cuenta algunos aspectos como ofrecer a los empleados la posibilidad de elegir desde dónde trabajar, aportarles medios tecnológicos de calidad, destinar dos días a la semana al teletrabajo y que los empleados sean jóvenes y posean grandes demandas laborales y familiares. Además, el teletrabajo limita las interacciones entre los compañeros de trabajo, siendo el compromiso afectivo el que resulta más afectado y pudiendo ocasionar aislamiento psicológico o físico en el trabajador. Finalmente, el agotamiento laboral actúa como mediador en la relación entre el teletrabajo y el compromiso organizativo.

**Palabras clave:** teletrabajo, compromiso organizativo, agotamiento laboral, compañeros de trabajo virtual, aislamiento físico y aislamiento psicológico.

## Abstract

Due to the considerable increase of alternative telecommuting arrangements in recent years, this work aims to study the impact of telecommuting on organizational commitment. A total of 23 articles were obtained through a bibliographic search of one scientific database. Once they were analysed, it is concluded that teleworking can have positive effects on organizational commitment if some aspects are considered, such as offering employees the possibility of choosing where to work from, providing them with quality technological resources, allocating two days a week to teleworking and that employees are young and have high work and family demands. In addition, teleworking limits interactions between coworkers, being the affective commitment the most affected, which may cause psychological or physical isolation in the worker. Finally, labor exhaustion acts as a mediator in the relationship between telework and organizational commitment.

**Keywords:** telework, organizational commitment, labor exhaustion, virtual coworkers, physical isolation, psychological isolation.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Fundamentación

En la actualidad, el teletrabajo se está convirtiendo en un tema cada vez más popular y de interés público. Esto es debido a que el número de personas que trabajan a distancia ha aumentado considerablemente en los últimos años. Según el INE (2021), el porcentaje de empleados en España que trabajan más de la mitad de los días desde casa, con la llegada de la pandemia de COVID-19, se incrementó del 4,8% en 2019 al 10,8%. Posteriormente, en 2021 disminuyó hasta posicionarse en el 9,5%.

De esta manera, con el paso de los años se han hecho cada vez más frecuentes modelos de trabajo distintos a los tradicionales, tales como modelos híbridos, espacios de coworking, oficinas satélite o trabajo 100% en remoto. En concreto, el trabajo a distancia ha recibido diferentes denominaciones por parte de los investigadores a lo largo de la bibliografía existente, tales como teletrabajo, trabajo remoto, trabajo distribuido, trabajo virtual y trabajo flexible, entre otras. Esta diversidad terminológica conlleva, a su vez, que también existan distintas conceptualizaciones del teletrabajo. Por lo general, las definiciones coinciden en que el teletrabajo se trata de una práctica laboral en la que los empleados reemplazan una parte de sus horas laborales habituales (desde algunas horas semanales hasta prácticamente a tiempo completo) por el trabajo fuera del lugar de trabajo central, principalmente desde casa, empleando la tecnología para interactuar con otras personas según sea necesario para desarrollar las tareas laborales (Allen et al., 2015; Harker & MacDonnell, 2012; Hunton & Norman, 2010; Shipman et al., 2021).

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones que ofrecen teletrabajo es cómo brindar a los empleados el equilibrio entre la vida laboral y la personal que anhelan, a la vez que suscitar en ellos un sentimiento de compromiso organizativo. Numerosos estudios coinciden en que las políticas de rediseño del trabajo, como lo es el teletrabajo, pueden ocasionar un efecto positivo sobre el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores, logrando así que éstos valoren la autonomía y la mejora de la calidad de vida que les aportan dichas alternativas de trabajo y, con ello, que sean más fieles a la organización (Hunton & Norman, 2010).

El compromiso organizativo conlleva un “vínculo psicológico” que asocia a un trabajador con la organización (Golden, 2006). Las organizaciones que cuentan con un elevado nivel de compromiso por parte de los empleados alcanzan mejores resultados que aquellas con un menor nivel, pues tienen menor rotación de personal y absentismo, son más productivas, gozan de mayores niveles de satisfacción por parte de clientes y trabajadores y son más rentables. Esto es debido a que los empleados comprometidos van más allá del mínimo requerido en sus tareas,

conectando con sus labores de una manera enérgica y concentrada (Albro & McElfresh, 2021; Hunton & Norman, 2010).

Además, la literatura acerca del teletrabajo refleja que el compromiso organizativo es un constructo multidimensional, destacando así el modelo tridimensional de Meyer y Allen (1991), el cual hace referencia a la existencia de tres dimensiones o tipos específicos de compromiso organizativo:

- ✚ Compromiso de permanencia o de continuidad: hace referencia a la percepción de un trabajador de que existen costes asociados al abandono de la organización, de manera que los empleados cuyo vínculo principal con la organización se basa en este componente permanecen en ella debido a que creen que necesitan hacerlo (Hunton & Norman, 2010). Se trata de un tipo de compromiso instrumental fomentado por los intercambios económicos y simboliza la voluntad de un trabajador de continuar en la organización debido a los beneficios observados, la carencia de alternativas llamativas o el elevado coste de cambio (Wang et al., 2020).

Sin embargo, la investigación existente no coincide en sus resultados. Por un lado, gran parte de ella sugiere que un mayor compromiso de permanencia podría impulsar una disposición de cumplimiento de las expectativas mínimas al considerar que sus opciones son limitadas, mientras que, por otro lado, otra parte de ella defiende que un nivel elevado de compromiso de permanencia podría tener un efecto positivo en el rendimiento de los trabajadores debido a la existencia de motivaciones alternativas en ellos (Hunton & Norman, 2010).

- ✚ Compromiso afectivo: alude al apego emocional de un trabajador con la organización, así como a su identificación e implicación con la misma. Por ello, se afirma que los empleados con un elevado nivel de compromiso afectivo permanecen en la organización puesto que desean o prefieren hacerlo (Dahlstrom, 2013; Hunton & Norman, 2010; Wang et al., 2020).

Siendo la dimensión más investigada, los distintos estudios realizados alegan que se trata del tipo de compromiso que posee una asociación más robusta y estable con los resultados positivos, tales como la retención, la asistencia, la satisfacción y el rendimiento (Hunton & Norman, 2010). De hecho, Dahlstrom (2013) sostiene que el compromiso afectivo puede ser especialmente relevante en el rendimiento laboral y la rotación de las personas que teletrabajan, ya que éstas sufren las consecuencias del aislamiento físico y cultural. Por lo tanto, unos niveles elevados de compromiso afectivo por parte de los trabajadores resultan beneficiosos para una organización.

- ✚ Compromiso normativo: refleja la obligación que siente un trabajador de permanecer en una organización al considerar que es lo apropiado o que debe hacerlo. Esta forma de

compromiso se puede desarrollar por un sentido de responsabilidad, por normas compartidas o por una reciprocidad causada por las inversiones de la organización en el individuo que pueden ser percibidas como difíciles de devolver. Además, puede ser emocional o instrumental. Sin embargo, se trata de la dimensión menos estudiada (Hunton & Norman, 2010; Wang et al., 2020).

## 1.2. Objetivos

Debido al aumento de prevalencia de los modelos de teletrabajo en la actualidad, nos proponemos, como *objetivo general*, estudiar el impacto de los acuerdos alternativos de teletrabajo sobre el compromiso organizativo de los empleados. Para ello, llevaremos a cabo una revisión sistemática de estudios realizados desde el año 2000 hasta el año 2021, que nos permita determinar nuestro objetivo.

Respecto a los *objetivos específicos*, proponemos los siguientes:

- ✚ Conocer en qué medida influye un modelo de teletrabajo sobre el compromiso organizativo del empleado.
- ✚ Especificar cuáles son los factores, tanto laborales como organizacionales o personales, que modulan la relación entre el trabajo a distancia y el compromiso organizativo del trabajador.
- ✚ Analizar qué elementos intervienen actuando como mediadores, tanto positivos como negativos, en la relación entre el teletrabajo y el compromiso organizativo del empleado.
- ✚ Revisar cuáles de las estrategias implantadas por las organizaciones resultan eficaces para conseguir un plan de trabajo a distancia eficaz.

## 2. MÉTODO

### 2.1. Búsqueda de los estudios

Para la búsqueda de los estudios del presente trabajo, se elaboraron los criterios de selección que mostramos a continuación. Por un lado, se incluyeron los estudios que cumplían las siguientes características o criterios:

- ✚ Año de publicación: se limita a los años posteriores al 2000.
- ✚ Idioma: inglés.
- ✚ Tipo de población: empleados con un modelo de trabajo 100% en remoto o con un modelo de trabajo híbrido.
- ✚ Temática: relación entre el teletrabajo y el compromiso organizacional.

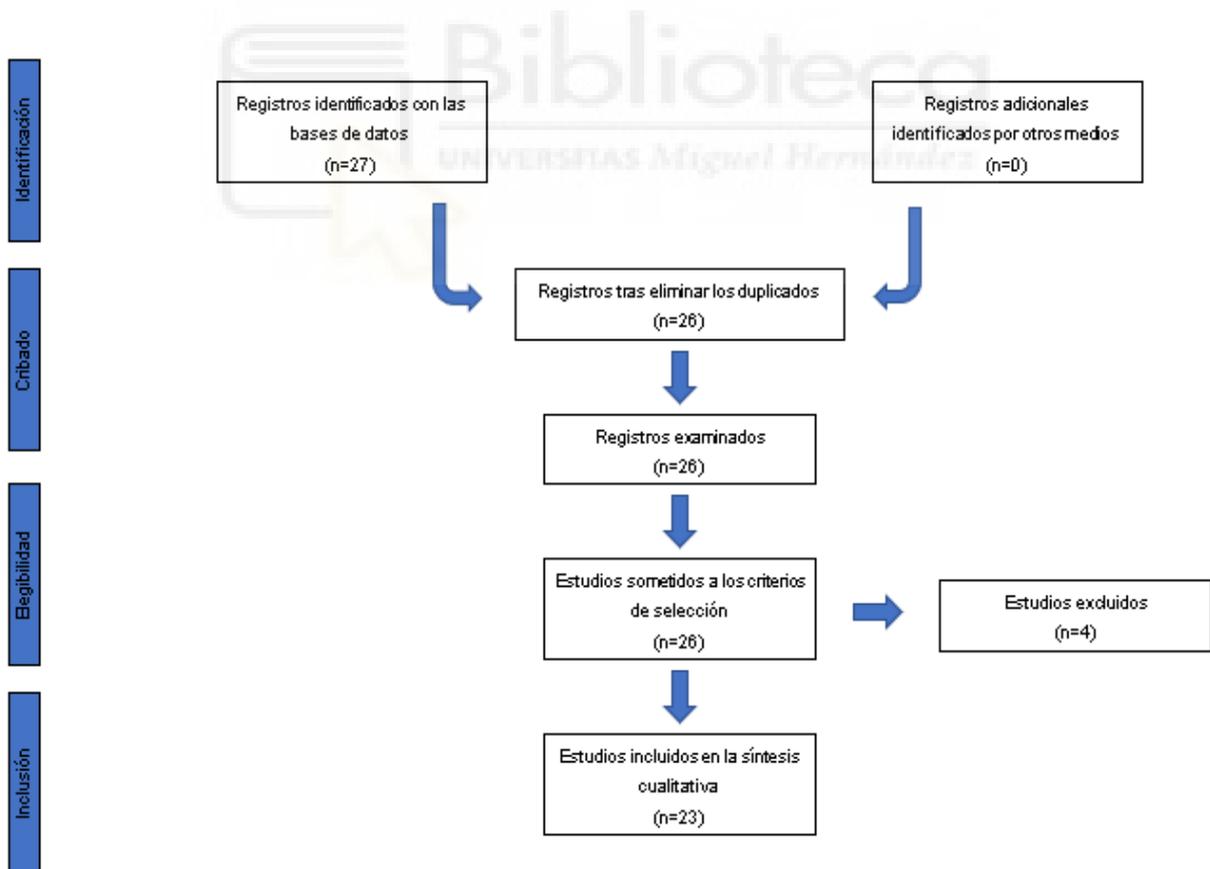
Por el contrario, se excluyeron los estudios con las siguientes características o criterios:

- ✚ Año de publicación: anteriores al año 2000.
- ✚ Idioma: cualquier idioma que no sea inglés.
- ✚ Tipo de población: trabajadores presenciales.
- ✚ Temática: todos los estudios o trabajos que, aunque traten el tema del teletrabajo o del compromiso organizacional, no analicen la relación entre ambos.

Se utilizó la base de datos de artículos científicos *Web of Science*, realizándose la búsqueda bibliográfica durante los meses de abril y mayo de 2022. Para ello, puesto que la búsqueda se efectuó en inglés, las palabras clave empleadas fueron “organizational commitment” y “telework”, insertando el operador booleano “and” entre ambas.

A través de este método, se obtuvo un total de 27 artículos. Tras eliminar los duplicados, el total se redujo a 26 artículos, de los cuales sólo 23 cumplieron los criterios de inclusión.

A continuación, mostramos un diagrama de flujo que resume el procedimiento llevado a cabo (véase figura 1).



**Figura 1:** Diagrama de flujo. Elaboración propia.

### **3. RESULTADOS**

Con el fin de lograr nuestros objetivos, realizamos a continuación una síntesis de la información recopilada a través de los estudios seleccionados mediante la metodología descrita anteriormente.

#### **3.1. Relación entre teletrabajo y compromiso organizativo.**

A efectos generales, el grado de teletrabajo se ha asociado de manera positiva con el compromiso organizativo y de manera negativa con la intención de rotación (Allen et al. 2015; Golden, 2006). Sin embargo, encontramos diferentes aspectos que resultaban necesarios de considerar si teníamos como propósito estudiar la relación entre el teletrabajo y el compromiso organizativo, ya que actuaban como moduladores de ella.

##### **3.1.1. Diseño del modelo de teletrabajo.**

En primer lugar, cabe destacar que la elección y la flexibilidad en el propio acuerdo de teletrabajo resultaban esenciales (Allen et al. 2015; Cekuls et al., 2017). Hunton y Norman (2010) llevaron a cabo un experimento en el cual observaron que, en comparación con los empleados que trabajaban de manera presencial, los que tenían la posibilidad de elegir desde dónde trabajar de entre varios lugares (en casa, en una oficina satélite o en la oficina principal) tenían unos niveles más elevados de compromiso organizativo. Sin embargo, no se encontraron diferencias entre los empleados presenciales y los que sólo podían trabajar desde casa. De esta manera, concluyeron que ofrecer únicamente la opción de trabajar desde casa no poseía efectos positivos sobre el compromiso organizativo.

Por otro lado, resulta importante proporcionar a los trabajadores medios o recursos tecnológicos de calidad a los empleados (Shipman et al., 2021; Workman et al., 2003). Shipman et al. (2021) realizaron una investigación con personas que habían trabajado a distancia durante la pandemia de COVID-19. En ella, encontraron que los empleados habían experimentado dificultades para realizar sus labores debido a una falta de recursos tecnológicos disponibles y a la existencia de problemas para mantener conexiones estables a internet en casa.

Además, en relación con esto, las organizaciones debían aportar los medios adecuados para el entorno y apoyar el uso eficaz de los mismos si se pretendía que la comunicación entre los empleados fuera eficaz (Shipman et al., 2021). El uso extensivo de los sistemas de teletrabajo afectaba de manera negativa en los procesos de intercambio social y en el compromiso

organizativo, la satisfacción y el rendimiento laboral de los empleados, evidenciando así las limitaciones de las interacciones virtuales. Sin embargo, dicho efecto negativo se podía moderar mediante un software de alta calidad, puesto que la relación negativa entre el uso de un modelo de trabajo a distancia y los resultados dejaba de ser significativa según incrementaba la calidad del software de teletrabajo (Kuruzovich et al., 2021). De hecho, un diseño de teletrabajo eficaz no sólo incluía la disponibilidad de medios de comunicación, sino también que los trabajadores pudieran elegir el medio que mejor se adapte a ellos y a sus tareas (Shipman et al., 2021).

Por último, el tiempo de teletrabajo podía limitar la satisfacción laboral de los empleados y, por ende, afectar de manera negativa a su compromiso organizativo (Allen et al., 2015; Caillier, 2012; Caillier, 2013; Golden, 2006). Golden (2006) realizó una investigación utilizando una muestra de 393 profesionales, cuyos resultados mostraron que los beneficios del teletrabajo alcanzaban su máximo punto cuando los empleados trabajaban a distancia dos días a la semana, pero que éstos comenzaban a disminuir levemente cuando lo hacían con mayor frecuencia (a partir de más de 15,1 horas por semana). Una posible explicación a esto que plantearon sería que un exceso de teletrabajo podría reducir las interacciones necesarias cara a cara entre el personal laboral, haciendo así que los empleados se sientan aislados. Sin embargo, se trata de una relación curvilínea, siendo la curva más plana para las personas con trabajos más discretos e interdependientes y para las personas más orientadas al rendimiento. De estas características personales hablaremos en el apartado posterior.

### **3.1.2. Características personales del trabajador.**

Entre las características personales propias del trabajador, existían algunas que resultaban relevantes de considerar a la hora de estudiar la relación entre el teletrabajo y el compromiso organizativo. Una de ellas es la edad, ya que Harker y MacDonnell (2012) encontraron, a través de un metaanálisis de 32 correlaciones de estudios empíricos, que la edad media de la muestra resultaba ser un moderador significativo de dicha relación. Sus resultados mostraron que, cuanto mayor era la edad media de la muestra, menor era la correlación, es decir, el compromiso organizativo aumentaba en las muestras más jóvenes cuando el teletrabajo era una opción, pudiendo así emplearse este modelo de trabajo a distancia como un método para atraer talento joven.

Asimismo, Workman et al. (2003) llevaron a cabo un estudio empírico, cuyos resultados resaltaron la importancia de tener en cuenta que las percepciones diferenciales acerca del teletrabajo y de los compañeros de equipo virtuales no dependen únicamente de la variedad y riqueza de los medios de comunicación que se aportaban por parte de la organización (a los que se ha hecho referencia anteriormente), sino también de la congruencia de éstos con el estilo cognitivo del trabajador. De esta manera, cuando se producía una congruencia entre el estilo cognitivo de

una persona y el entorno interactivo de su grupo, el compromiso con dicho grupo se veía incrementado.

Por último, Kossek et al. (2006) llevaron a cabo una investigación en la que recogieron datos de encuestas y entrevistas de 245 profesionales de dos empresas de la lista Fortune 500 con políticas de teletrabajo. Sus resultados reflejaron que el uso de los modelos de teletrabajo conllevaba con mayor probabilidad a resultados positivos en algunos grupos específicos de empleados. Por un lado, encontraron que las mujeres que tenían hijos y teletrabajaban padecían menos depresión. De esta manera, las personas con fuertes demandas laborales y familiares percibían el teletrabajo como un medio importante para ser capaces de gestionar dichas demandas duales. Por otro lado, el teletrabajo resultaba más positivo en los empleados con percepciones positivas de control del trabajo y con la capacidad para separar los límites laborales y familiares, ya que de lo contrario podría producirse con mayor probabilidad conflictos entre la familia y el trabajo. Así, los teletrabajadores, y los empleados en general, necesitan la capacidad para desconectar del trabajo.

### **3.1.3. Relaciones entre el personal laboral.**

La calidad y frecuencia de las relaciones existentes entre los compañeros de trabajo también afectaba al compromiso organizativo (Cekuls et al., 2017; Golden & Veiga, 2008; Ten Brummelhuis et al., 2010). Ten Brummelhuis et al. (2010) realizaron una investigación, con una muestra de 1114 empleados de 30 organizaciones, en la que sus resultados mostraron que la utilización de un horario de trabajo flexible afectaba negativamente a las relaciones entre el personal laboral, ya que para que éstas se desarrollasen los empleados requerían tiempo para interactuar entre sí. Sin embargo, el hecho de que los empleados siguiesen un modelo de teletrabajo no influyó sobre las relaciones entre los compañeros de trabajo.

Como reacción a dichos resultados, surgieron algunas explicaciones para el distinto impacto que el horario flexible y el teletrabajo ejercían sobre las relaciones entre el personal laboral. Por un lado, a pesar de que el teletrabajo podía limitar las interacciones cara a cara de los compañeros de trabajo, no descartaba que éstos empleen otros medios de comunicación entre ellos, como podían ser el correo electrónico o las llamadas telefónicas. Por otro lado, mientras que el horario flexible no permitía ahorrar tiempo, el teletrabajo sí que lo posibilitaba, disminuyendo el tiempo de desplazamiento infructuoso. Por ello, el trabajo a distancia podía contribuir a que los empleados invirtieran el tiempo y la energía obtenidos a través del teletrabajo en interactuar con los compañeros durante los días que trabajaban de manera presencial, contrarrestando así la disminución de las interacciones de los días que trabajan a distancia. Además, era posible que el horario flexible ocasionase un mayor estrés debido a los continuos cambios de horario que originaban un programa diario muy desestructurado. En definitiva, la relación negativa entre el horario flexible y las

relaciones entre los compañeros de trabajo podría producirse como consecuencia del incremento del estrés causado por los cambios de horario y por la disminución de las ocasiones de comunicación entre compañeros de trabajo (Ten Brummelhuis et al., 2010).

En relación con esto, cobraban importancia los medios de comunicación que se empleaban entre el personal laboral. En el entorno de trabajo virtual, los mensajes se limitaban con frecuencia a la escritura y al habla por medio de canales electrónicos. Como consecuencia de ello, podría decirse que el teletrabajo cambiaba las pautas comunicativas y dificultaba la dinámica social de las labores a realizar (Bashir & Bagheri, 2022; Dahlstrom, 2013).

Entre los beneficios de las nuevas formas de comunicación electrónica destacaba el incremento de la velocidad de la comunicación, posibilitando la comunicación asíncrona y entre individuos ubicados en diferentes zonas geográficas. Por el contrario, entre sus efectos negativos encontrábamos el descenso de la información derivado de las señales no verbales, la disminución de las ocasiones para compartir información de manera aleatoria y espontánea y el aumento de la ambigüedad en la interpretación de la información (Dahlstrom, 2013).

En cuanto a las relaciones entre compañeros de trabajo virtual, su calidad se relacionaba de manera positiva con unos mayores niveles de satisfacción laboral, productividad y compromiso organizativo (Cekuls et al., 2017). En este sentido, el teletrabajo podía estar asociado a efectos negativos como el aislamiento psicológico y físico (Caillier, 2012; Dahlstrom, 2013; Wang et al., 2020).

Wang et al. (2020) realizaron una investigación en la que, mediante una encuesta en línea, recogieron datos de 446 empleados que teletrabajaban uno o más días a la semana. Sus resultados mostraron, en primer lugar, que los teletrabajadores que se sentían aislados psicológicamente tenían menores niveles de compromiso afectivo organizacional, es decir, se percibían menos unidos emocionalmente a sus organizaciones. Sin embargo, no encontraron que el aislamiento físico y el compromiso afectivo estuviesen relacionados negativamente. De esta manera, plantearon que, mientras que los empleados pueden sentirse aislados incluso cuando trabajan codo con codo con sus compañeros, el aislamiento psicológico podría relacionarse en mayor medida con las conexiones emocionales de los empleados que trabajan a distancia con sus compañeros.

En segundo lugar, hallaron que tanto el aislamiento psicológico como el físico estaban relacionados de manera positiva con el compromiso de permanencia de los trabajadores a distancia. Los teletrabajadores aislados psicológica o físicamente sentían que poseen escaso poder y densidad de red y, por consiguiente, una menor capacidad de comercialización. Así, el bajo número de alternativas de empleo que percibían les podía alentar a permanecer en sus puestos de trabajo, aunque también era posible que lo hiciesen al apreciar los beneficios que les aportaba la posibilidad de trabajar a distancia (Wang et al., 2020).

En tercer y último lugar, sus resultados no reflejaron que un aumento de aislamiento psicológico o físico entre los teletrabajadores condujese a una disminución de su compromiso normativo. Con ello, demostraron que los trabajadores a distancia que contaban con compromiso normativo eran capaces de conservar su sentido de responsabilidad y arraigo a la organización incluso cuando se encontraban alejados de sus compañeros de trabajo (Wang et al., 2020).

Otra investigación empírica relacionada con la relación entre los compañeros de trabajo es el de Kraicsák y Jónás (2014), en la cual estudiaron el compromiso organizativo de 661 empleados húngaros, entre los cuales se encontraban 99 teletrabajadores. Los resultados que obtuvieron revelaron que, mientras que el compromiso de permanencia y el compromiso normativo alcanzaron los niveles más elevados, el compromiso afectivo resultó ser el que mostró un valor más débil.

En definitiva, el aislamiento físico y psicológico del teletrabajo podía crear problemas sociales, psicológicos y organizativos para el empleado. Los trabajadores podían sentirse tratados de una manera distinta por los directivos porque no se hallaban en el lugar de trabajo y podían carecer de seguridad laboral, de potencial de promoción y de otros aspectos relevantes para el empleado. Estos sentimientos podían perturbar la percepción de conexión del trabajador con la organización, afectando así a su compromiso organizativo con la misma (Dahlstrom, 2013).

Asimismo, el teletrabajo ejerce un impacto sobre el intercambio de conocimientos. Golden y Raghuram llevaron a cabo una investigación en el año 2010, en la que estudiaron a trabajadores a distancia durante un periodo de 6 meses. En ella observaron que los teletrabajadores que afirmaban poseer más relaciones de confianza dentro de su unidad de trabajo y unos vínculos interpersonales más sólidos, además de contar con mayor compromiso afectivo, también manifestaron compartir más conocimientos 6 meses más tarde. Comprobaron también que el apoyo tecnológico y la frecuencia de interacciones cara a cara actuaban como mediadores de la relación entre la confianza y el intercambio de conocimientos, de manera que la relación era más robusta con un mayor apoyo tecnológico y una mayor frecuencia de interacciones cara a cara (Allen et al., 2015).

Además de las relaciones entre compañeros de trabajo, es necesario resaltar que la calidad de las relaciones entre los empleados que trabajaban en modo virtual y los supervisores estaba relacionada también de manera positiva con unos niveles más elevados de satisfacción laboral y compromiso organizativo (Cekuls et al., 2017; Golden & Veiga, 2008). Esto se debía a que las relaciones de alta calidad con los supervisores facilitaban la creación de recursos físicos, cognitivos, sociales y psicológicos, promovían la reciprocidad y contribuían a satisfacer la necesidad básica de pertenencia (Allen et al., 2015).

### **3.2. Variable mediadora en la relación entre teletrabajo y compromiso organizativo.**

### **3.2.1. Agotamiento laboral.**

Las investigaciones analizadas coinciden al plantear una relación inversa entre el agotamiento emocional y el compromiso organizativo (Allen et al., 2015; Gastearena-Balda et al., 2021; Golden, 2006; Petcu et al., 2021). Sin embargo, existen opiniones opuestas respecto al impacto del teletrabajo sobre el agotamiento laboral.

Por un lado, encontramos a algunos autores que defienden que el teletrabajo se asocia con una reducción de agotamiento laboral y, por ende, con un mayor compromiso organizativo (Gastearena-Balda et al., 2021; Golden, 2006). En el año 2006, Golden, empleando una muestra de 393 teletrabajadores, realizó una investigación cuyos resultados mostraron que el agotamiento laboral mediaba parcialmente en la relación entre el grado de teletrabajo y el compromiso organizativo, y que mediaba totalmente en la relación entre el teletrabajo y la intención de cambiar de empleo. Asimismo, sus resultados indicaban que el teletrabajo permitía una gestión más útil de los recursos (Golden, 2006).

Según dicho estudio, al aportar un contexto de trabajo alterado en el que la intensidad emocional y mental de las interacciones podía administrarse mejor, el teletrabajo posibilitaba almacenar recursos en forma de un menor agotamiento laboral y evitaba el desgaste continuo asociado al contacto directo duradero y constante que caracteriza a las actividades laborales presenciales del día a día. Además, el trabajo a distancia favorecía la ganancia de tiempo adicional y otros recursos valiosos mediante la ausencia de desplazamientos y la flexibilidad para acondicionar más eficientemente las necesidades familiares. En definitiva, dicho estudio defendía que gracias al impacto que el grado de teletrabajo ejercía sobre la disminución del agotamiento laboral, el compromiso organizativo se vería incrementado como consecuencia (Golden, 2006).

Por el contrario, algunos autores como Petcu et al. (2021) defendían que el trabajo a distancia se asociaba con un mayor nivel de agotamiento laboral causado por el acceso continuo al trabajo, así como por la falta de relaciones entre los compañeros y de tutoría. De esta manera, un mayor grado de teletrabajo influiría en un mayor nivel de agotamiento laboral que, a su vez, ocasionaría una disminución del nivel de compromiso organizativo.

## **4. DISCUSIÓN**

El presente trabajo de revisión sistemática se ha llevado a cabo con el fin principal de estudiar el impacto de los acuerdos alternativos de teletrabajo sobre el compromiso organizativo de los empleados. Para ello, se ha efectuado una búsqueda bibliográfica en la base de datos científica

*Web of Science*, la cual, una vez establecidos los criterios de inclusión y exclusión, nos ha permitido disponer de un total de 23 estudios.

En primer lugar, a grandes rasgos, la totalidad de estudios analizados coinciden en que el teletrabajo se asocia positivamente con el compromiso organizativo y negativamente con la intención de abandonar la organización (Allen et al. 2015; Golden, 2006). Sin embargo, existen algunos aspectos que modulan esta relación.

En relación con el diseño del modelo de teletrabajo, es muy importante que la organización le ofrezca al empleado flexibilidad y la posibilidad de elegir, de entre varias alternativas, desde dónde trabajar, ya que presentarle como única opción trabajar a distancia no parece generar beneficios sobre el compromiso organizativo (Hunton & Norman, 2010). Asimismo, resulta habitual que los trabajadores tengan que enfrentarse a problemas técnicos cuando trabajan desde casa, ya sea por carecer de los recursos tecnológicos necesarios o por no poseer conexiones estables a internet. Por ello, la aportación de unos medios tecnológicos de calidad por parte de las organizaciones a sus empleados, que les permitan desarrollar sus labores y comunicarse entre ellos de una manera eficaz, posee efectos positivos sobre el compromiso organizativo (Kuruzovich et al., 2021; Shipman et al., 2021; Workman et al., 2003). También el tiempo de teletrabajo puede afectar al compromiso organizativo, ya que los beneficios de trabajar a distancia alcanzan su pico más alto cuando los empleados lo hacen dos días a la semana, empezando éstos a disminuir paulatinamente conforme lo hacen con mayor frecuencia (Allen et al., 2015; Caillier, 2012; Caillier, 2013; Golden, 2006).

Respecto a las características personales del trabajador, cabe considerar la edad media de los empleados, ya que el compromiso organizativo aumenta en mayor medida cuando las muestras son más jóvenes (Harker & MacDonnell, 2012). Además, no es suficiente con que la organización aporte unos medios de comunicación ricos y variados, como ya hemos hecho referencia anteriormente, sino que, para que el compromiso con el grupo aumente, es relevante que exista congruencia entre ellos y el estilo cognitivo propio de los individuos (Workman et al., 2003). También se ha encontrado un impacto diferencial del teletrabajo sobre grupos específicos de empleados, resultando ser más beneficioso en individuos con grandes demandas laborales y familiares, como por ejemplo las mujeres con hijos, y en trabajadores con percepciones positivas de control del trabajo y con capacidad para separar límites laborales y familiares, evitando así los conflictos y haciendo posible la desconexión laboral (Kossek et al., 2006).

En cuanto a las relaciones entre el personal laboral, la calidad y la frecuencia de éstas también se relaciona de manera positiva con el compromiso organizativo (Cekuls et al., 2017; Golden & Veiga, 2008; Ten Brummelhuis et al., 2010). Mientras que el uso de un horario de trabajo flexible posee efectos negativos sobre las relaciones entre el personal laboral, la utilización de un

modelo de teletrabajo no las afecta. Esto se puede deber a que el teletrabajo permite que los compañeros de trabajo se comuniquen entre sí a través de distintos medios electrónicos o telemáticos y facilita que los empleados destinen la energía y el tiempo que han ahorrado de desplazamientos mediante el teletrabajo, en interactuar con los compañeros los días que trabajan presencialmente. Por el contrario, el horario flexible no permite ahorrar tiempo, puede generar un elevado estrés por los constantes cambios de horario y reduce las ocasiones de comunicación entre los compañeros de trabajo (Ten Brummelhuis et al., 2010).

Sin embargo, el teletrabajo cambia las pautas comunicativas y complica la dinámica social de las tareas a efectuar (Bashir & Bagheri, 2022; Dahlstrom, 2013). Es por esto por lo que el trabajo a distancia puede asociarse con efectos negativos como el aislamiento psicológico y físico (Caillier, 2012; Dahlstrom, 2013; Wang et al., 2020). Por un lado, considerando el compromiso afectivo, se relaciona de manera negativa con el aislamiento psicológico, no hallándose ninguna relación con el aislamiento físico. Por otro lado, respecto al compromiso de permanencia, se relaciona positivamente tanto con el aislamiento psicológico como con el físico, ya que los teletrabajadores que se sienten aislados se perciben con menos conexiones laborales y, por ende, con menos alternativas de empleo, lo que les induce a tener menores intenciones de rotación. Finalmente, en cuanto al compromiso normativo, no parece estar relacionado con el aislamiento psicológico ni con el físico (Wang et al., 2020). En definitiva, las investigaciones coinciden en que es el compromiso afectivo el que más afectado se ve por el teletrabajo y el que, a su vez, más afectado se ve por las relaciones entre compañeros de trabajo (Kraicsák y Jónás, 2014; Wang et al., 2020).

Asimismo, el teletrabajo genera impacto sobre el intercambio de conocimientos, ya que los trabajadores virtuales con mayor número y calidad de relaciones de confianza y de vínculos interpersonales en su equipo de trabajo, son los que más conocimiento comparten, viéndose también facilitada esta relación, como hemos hecho referencia anteriormente, por un mayor apoyo tecnológico y una mayor frecuencia de interacciones cara a cara (Allen et al., 2015).

Además de las relaciones entre compañeros de trabajo, la calidad de las relaciones entre los teletrabajadores y sus supervisores también se relaciona positivamente con el compromiso organizativo, pues favorecen la creación de recursos, fomentan la reciprocidad y contribuyen a satisfacer la necesidad básica de pertenencia (Allen et al., 2015; Cekuls et al., 2017; Golden & Veiga, 2008).

Por otro lado, se ha planteado al agotamiento laboral como mediador en la relación entre el teletrabajo y el compromiso organizativo. Las investigaciones estudiadas coinciden al plantear la existencia de una relación inversa entre el agotamiento emocional y el compromiso organizativo. (Allen et al., 2015; Gastearena-Balda et al., 2021; Golden, 2006; Petcu et al., 2021). Sin embargo,

se dan opiniones opuestas respecto al impacto que posee el teletrabajo sobre el agotamiento laboral.

Por un lado, algunos investigadores defienden la existencia de una asociación entre el teletrabajo y un menor agotamiento laboral y, por ende, un mayor compromiso organizativo (Gastearena-Balda et al., 2021; Golden, 2006). De acuerdo con Golden (2006), el agotamiento laboral media parcialmente en la relación entre el grado de teletrabajo y el compromiso organizativo, y media totalmente en la relación entre el teletrabajo y la intención de rotación. Dado que el trabajo a distancia permite administrar mejor la intensidad emocional y mental de las interacciones, facilita el almacenamiento de recursos en forma de un menor agotamiento laboral y evita el desgaste que se produce como consecuencia del contacto prolongado y continuo en las actividades laborales presenciales diarias. Además, el teletrabajo favorece un ahorro en la inversión de tiempo, así como flexibilidad para gestionar de manera más eficaz las necesidades familiares. Todo ello, contribuye a que el trabajo a distancia reduzca el agotamiento laboral y a que el compromiso organizativo se eleve como consecuencia.

Por otro lado, por el contrario, algunos autores apoyan la presencia de una asociación entre el teletrabajo y un mayor nivel de agotamiento laboral, que se debe a la posibilidad de acceder de manera continua al trabajo y a la escasez de relaciones entre los compañeros y con sus supervisores. En este caso, un mayor grado de teletrabajo influye en un mayor nivel de agotamiento laboral que, a su vez, genera una disminución del nivel de compromiso organizativo (Petcu et al. 2021).

Ahora bien, puesto que toda esta información está en relación con los objetivos expuestos en el primer apartado, tanto general como específicos, podríamos decir que se cumplen todos ellos y que, por lo tanto, el presente trabajo da respuesta a los fines perseguidos.

Respecto al alcance de los resultados desde un punto de vista profesional, este trabajo podría permitirnos conocer con mayor profundidad los efectos que puede tener el teletrabajo en el compromiso organizativo de los empleados para, de esta manera, tratar de maximizar los factores positivos y disminuir los factores negativos. Teniendo en cuenta el conjunto de los resultados obtenidos, consideramos que se podría contribuir favorablemente al buen ajuste del trabajador a la organización.

Por otro lado, esta revisión cuenta con una serie de limitaciones que el lector debe tener en cuenta en el momento de analizar los resultados. Principalmente, el sesgo de publicación, ya que las editoriales y revistas tienden a publicar únicamente estudios con resultados significativos, descartando por el contrario la publicación de los no significativos. Esto pudo condicionar nuestra búsqueda bibliográfica, al igual que el sesgo de selección, por el cual, el establecimiento de los

criterios de inclusión y exclusión pudo afectar al resultado. Sobre todo, se limitó el número de resultados obtenidos al incluir sólo publicaciones en inglés. Además, no podemos olvidar que una revisión siempre estará limitada por la cantidad y calidad de estudios realizados previamente.

Tras analizar los resultados obtenidos, la mayoría de las investigaciones existentes sobre el teletrabajo, sobre todo las relativas al ámbito laboral, se basan en diseños de investigación transversales. Esto limita nuestro conocimiento de la causalidad, pero también limita nuestro conocimiento sobre el papel del tiempo. Para enfrentar esta limitación, futuras investigaciones podrían abordar el tema empleando metodologías longitudinales que comprendan distintos marcos temporales. Los periodos de tiempo más cortos, que son los que resultan más habituales en los estudios de muestreo de experiencias, posibilitan percibir los cambios rápidos y potencialmente reversibles, mientras que los periodos de tiempo más largos permiten reconocer los procesos de desarrollo más lentos y difíciles de revertir. Estos estudios resultan necesarios para aportar luz sobre la direccionalidad y para contribuir a decidir si el teletrabajo es una práctica sostenible o tiene un carácter más episódico. Por último, también sería interesante que futuras investigaciones estudiaran la relación entre el teletrabajo y el compromiso organizativo empleando la satisfacción laboral como variable mediadora o moderadora entre ambos.

## 5. CONCLUSIONES

A través del presente trabajo, se puede constatar, en primer lugar, que el teletrabajo se asocia positivamente con el compromiso organizativo y negativamente con la intención de rotación.

Por otro lado, se puede concluir que el impacto de los acuerdos alternativos de teletrabajo sobre el compromiso organizativo depende en gran medida de cómo se diseñe el modelo de teletrabajo desde la organización y de características personales propias de los trabajadores. Respecto al diseño, el teletrabajo posee efectos más positivos sobre el compromiso organizativo cuando la organización le ofrece al empleado flexibilidad y la posibilidad de elegir desde dónde trabajar, le aporta medios tecnológicos de calidad y le permite un modelo híbrido en el que teletrabajar dos días a la semana. En cuanto a las características personales del empleado, el teletrabajo ejerce una influencia más positiva sobre el compromiso organizativo cuando los trabajadores son más jóvenes, poseen grandes demandas laborales y familiares, tienen capacidad para separar límites laborales y familiares y existe congruencia entre su estilo cognitivo y los medios de comunicación utilizados.

También puede constatarse que el teletrabajo cambia las pautas comunicativas y dificulta la dinámica social de las tareas a realizar, de manera que puede asociarse a efectos negativos como el aislamiento psicológico y físico. El compromiso afectivo es el que resulta más perjudicado por el

teletrabajo y el que más afectado se ve por las relaciones entre compañeros de trabajo, ya que se relaciona positivamente con el aislamiento psicológico y no está relacionado con el aislamiento físico. Asimismo, el compromiso de permanencia se relaciona positivamente tanto con el aislamiento psicológico como con el físico y el compromiso normativo no parece estar relacionado con ninguno de los dos tipos de aislamiento.

Además de lo expuesto, también se puede concluir que el agotamiento laboral actúa como variable mediadora en la relación entre el teletrabajo y el compromiso organizativo. La totalidad de las investigaciones coinciden al plantear que existe una relación inversa entre el agotamiento laboral y el compromiso organizativo. Sin embargo, se pueden distinguir opiniones opuestas respecto al impacto que tiene el teletrabajo sobre el agotamiento laboral. De esta manera, mientras algunos investigadores apoyan la idea de que el teletrabajo y el agotamiento laboral se relacionan de manera negativa, otros defienden que la relación es positiva.

En definitiva, parece que un acuerdo alternativo de teletrabajo puede tener efectos positivos sobre el compromiso organizativo si se plantea adecuadamente por parte de la organización.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Albro, M. & McElfresh, J. M. (2021). Job engagement and employee-organization relationship among environment. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(5). doi: 10.1016/j.acalib.2021.102413
- Allen, T. D., Golden T. D. & Shockley K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. doi: 10.1177/1529100615593273
- Bashir, K. R. & Bagheri, G. H. (2022). Antecedents and consequences of telecommuting on public organizations in Iran: the case of west Azerbaijan province. *Kybernetes*, 0368-492X. doi: 10.1108/K-06-2021-0505
- Caillier, J. G. (2012). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480. doi: 10.1177/0275074011409394
- Caillier, J. G. (2013). Satisfaction with work-life benefits and organizational commitment/job involvement: is there a connection? *Review of Public Personnel Administration*, 33(4), 340-364. doi: 10.1177/0734371X12443266

- Cekuls, A., Malmane, E. & Bluzmanis (2017). The impact of remote work intensity on perceived work-related outcomes in ICT sector in Latvia. *New Challenges of Economic and Business Development*, 96, 96-107.
- Dahlstrom, T. (2013). Telecommuting and leadership style (2013). *Public personnel management*, 42(3), 438-451. doi: 10.1177/0091026013495731
- Gastearena-Balda, L., Ollo-López, A., & Larraza-Kintana, M. (2021). Are public employees more satisfied than private ones? The mediating role of job demands and job resources. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 19(3/4), 231-258. doi: 10.1108/mrjam-09-2020-1094
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 69, 176-187. doi: 10.1016/j.jvb.2006.02.003
- Golden, T. D. & Veiga J. F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.12.009
- Harker, B. & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616. doi: 10.1108/01409171211238820
- Hunton, J. E. & Norman, C. (2010). The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: insights from a longitudinal field experiment. *Journal of information systems*, 24(1), 67-90. doi: 10.2308/jis.2010.24.1.67
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367. doi: 10.1016/j.jvb.2005.07.002
- Krajcsák, Z., & Jónás, T. (2014). Commitment profiles in special groups of employees in Hungary: The role of deliberate commitment. *Acta Oeconomica*, 64(3), 357-379. doi: 10.1556/AOecon.64.2014.3.5
- Kuruzovich, J., Packowski, W., Golden, T., Goodarzi, S. & Venkatesh, V. (2021). Telecommuting and job outcomes: A moderated mediation model of system use, software quality, and social Exchange. *Information & Management*. 58(3), 103431. doi: 10.1016/j.im.2021.103431

- Petcu, M. A., Sobolevschi-David, M. I., Anica-Popa, A., Curea, S. C., Motofei, C., & Popescu, A. M. (2021). Multidimensional assessment of job satisfaction in telework conditions. Case study: Romania in the covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(16), 8965. doi: 10.3390/su13168965
- Shipman, K., Norman, D. & Huff M., A. (2021). An organizational analysis of how managers must understand the mental health impact of teleworking during COVID-19 on employees. *International Journal of Organizational Analysis*. doi: 10.1108/IJOA-03-2021-2685
- Ten Brummelhuis, L., Haar, J. M. & Van der Lippe, T. (2010). Collegiality under pressure: the effects of family demands and flexible work arrangements in the Netherlands. *The international Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2831-2847. doi: 10.1080/09585192.2010.528666
- Wang, W., Albert, L. & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations*, 42(3), 609-625. doi: 10.1108/ER-06-2019-0246
- Workman, M., Kahnweiler, W. & Bommer, W. (2003). The effects of cognitive style and media richness on commitment to telework and virtual teams. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 199-219. doi:10.1016/S0001-8791(03)00041-1

