



## Guía de ergonomía para el teletrabajo confinado

Edición Cenea 2020

## Presentación

El **Centro de Ergonomía Aplicada (CENEA)** es un centro tecnológico fundado en Barcelona, pionero en Ergonomía laboral, que desde sus inicios en 1997 ofrece servicios de **Consultoría** en Ergonomía para empresas, así como programas de **Formación** en diversas áreas de la Salud Ocupacional.

La experiencia empresarial en más de 20 sectores de actividad, junto con la presencia en varios países de Europa, Asia y Latinoamérica, nos ha permitido desarrollar un método científico-práctico, único en el mundo, capaz de:

- Optimizar el sistema productivo de las empresas a las que asesoramos.
- Mejorar a la par de la productividad, la salud de los trabajadores.



A lo anterior se une la vocación de formación continua de los consultores, profesores y ergónomos que integramos esta empresa, – en áreas de la ingeniería, medicina, diseño, psicología, prevención de riesgos y salud ocupacional-, con el objetivo de ofrecer un sello de calidad en todas las Maestrías, Diplomas de Especialización y Cursos que impartimos por todo el mundo, los cuáles puedes revisar en nuestra web.

Nuestra participación y presencia activa en los principales Comités Técnicos de Normalización y de Investigación Internacionales y en las principales Asociaciones de Ergonomía Mundiales, junto al hecho de ser miembros de la Escuela Internacional de Ergonomía de la postura y el movimiento EPM-IES (con sede en Milán), son una garantía para el cumplimiento de las normas técnicas y legislativas vigentes en cada momento.



AENOR



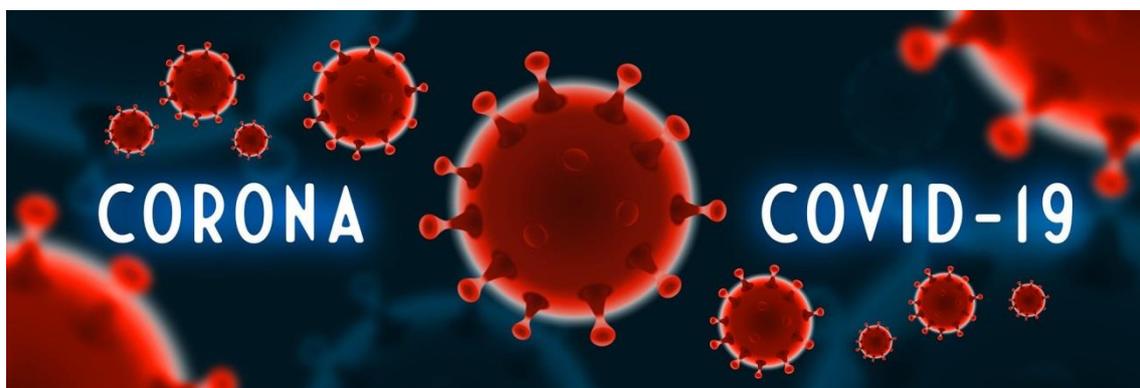
<b>COVID-19 y teletrabajo .....</b>	<b>4</b>
<b>Tipos de teletrabajo .....</b>	<b>5</b>
<b>La necesidad de gestionar cómo trabajar .....</b>	<b>8</b>
<b>La mejor actitud para el teletrabajo.....</b>	<b>14</b>
<b>Recomendaciones de uso de un ordenador portátil (laptop).....</b>	<b>22</b>
<b>¿Seremos productivos con el teletrabajo? .....</b>	<b>25</b>

## COVID-19 y teletrabajo

Es evidente el estrago que está haciendo esta pandemia en el mundo en cuanto a fallecidos y enfermos.

Minimizar ese impacto debe de ser el objetivo de la humanidad.

Pero no hay que olvidar, que debido a las medidas de salud pública que los diferentes gobiernos tomen, se genera además un impacto económico de grandes dimensiones: pérdida de empleos, aumentos del gasto público a niveles insostenibles en el futuro, etc.



Una de las medidas recomendadas por todos los epidemiólogos es el confinamiento; esto implica quedarse en casa, minimizando los desplazamientos.

Si la actividad empresarial y la posición financiera de nuestra empresa permite que se sostenga a esta crisis, el teletrabajo puede ser la solución para mantener la productividad respetando las recomendaciones de salud pública: el confinamiento.

Los “afortunados” de esta crisis pueden seguir desarrollando su trabajo confinados en casa. ¡Bienvenidos al teletrabajo!

## Tipos de teletrabajo

Las condiciones en las cuales una persona realiza teletrabajo pueden ser muy diferentes a las de otra persona, en función de muchos factores (laborales, personales y externos).

Uno de los aspectos que más condiciona el teletrabajo es lo que hemos llamado el carácter del teletrabajo.

El carácter del teletrabajo viene definido por dos variables:

- Origen: Los originadores de que pasemos de trabajar en la oficina a pasar a trabajar desde casa pueden ser múltiples. Pero independientemente de la motivación, lo que más condicionará las condiciones de trabajo es si este 'salto' se hace de forma planificada o forzada.
- Exposición, es decir, cuánto estamos expuestos al teletrabajo. La exposición será máxima cuando realizamos nuestra jornada laboral en casa, y las reuniones en la empresa o en clientes/proveedores pasa a ser esporádica, no diaria; a esta exposición la llamaremos permanente. El otro tipo de exposición es cuando seguimos trabajando en la oficina, pero puntualmente, dedicamos algunas horas al mes al trabajo desde casa; p. ej., de manera periódica (los viernes por la tarde) o en función de la tarea a realizar ("mañana me quedaré en casa para redactar este documento"); a esta exposición la llamaremos esporádica.

El teletrabajo planificado es acordado con la empresa, ya sea por motivaciones empresariales, como la reducción de la presencialidad y del espacio de oficina, o por motivaciones personales, como la mejora de la calidad de vida, mayor conciliación con la familia, tener hij@s, etc. Esta decisión de forma planificada proporciona una mayor capacidad de respuesta para adaptar un lugar de trabajo en casa.



Seguramente, esto requerirá la adquisición de mobiliario y un equipo informático adecuado. Pero, al ser planificado, la capacidad de respuesta a estos requerimientos es máxima. Incluso, es posible esperar y parar el 'traslado' de la oficina a casa hasta que se haya acondicionado bien el puesto de trabajo.

Si el teletrabajo en casa es esporádico, estos requerimientos pierden importancia, porque, a diferencia del permanente que implica muchas horas de trabajo diario, el tiempo de exposición es bajo; aunque el cuerpo no esté sometido a unas condiciones óptimas, la posibilidad que esto genere problemas de salud es muy baja. Y por tanto, podemos decir que, la criticidad de responder o no a los requerimientos para un óptimo diseño del puesto de trabajo es mínima.

En cambio, el teletrabajo de origen forzado, por definición, no es planificado, viene motivado por factores externos (p. ej., confinamiento obligado), factores empresariales críticos (p. ej., crisis financiera) o factores personales (p. ej., cuidado de un familiar dependiente).

En el teletrabajo forzado no se dispone de tiempo ni recursos para adaptar un puesto de trabajo en casa de manera óptima, por lo que la capacidad de respuesta es mínima.

De igual forma que con el teletrabajo planificado, cuando el carácter es esporádico, la criticidad de dar respuesta a requerimientos o recomendaciones para la adaptación del puesto de trabajo es mínima.



### Carácter del teletrabajo

Origen	Exposición	Capacidad de respuesta	Criticidad de la respuesta
Planificado	Permanente	Máxima	Máxima
Planificado	Esporádico	Máxima	Mínima
Forzado	Permanente	Mínima	Máxima
Forzado	Esporádico	Mínima	Mínima

La mayoría de guías publicadas de teletrabajo van dirigidas al teletrabajo de carácter planificado, y por tanto, las recomendaciones y requerimientos para el puesto de trabajo, desde un punto de vista físico, son las mismas que para la oficina: un óptimo diseño del puesto de trabajo.

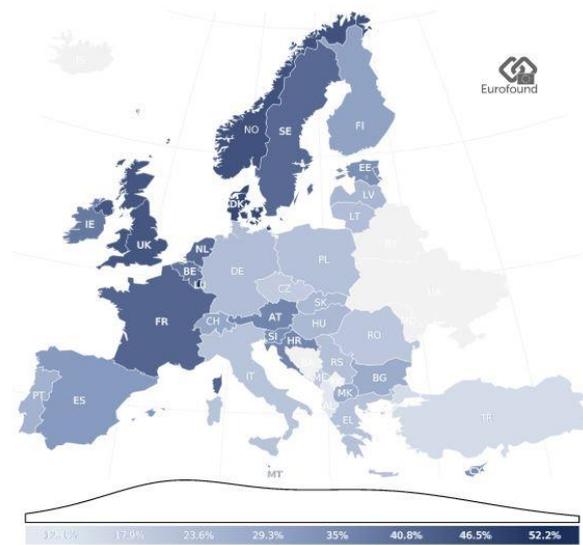
Cuando el teletrabajo es permanente, ya sea planificado o forzado, los posibles resultados de no cumplir estos requerimientos son los mismos que trabajando en la oficina: trastornos musculoesqueléticos y bajas laborales.

Por lo tanto, el carácter del teletrabajo forzado y permanente es el más crítico y el más complicado de resolver.

## El teletrabajo forzado o de un día para otro

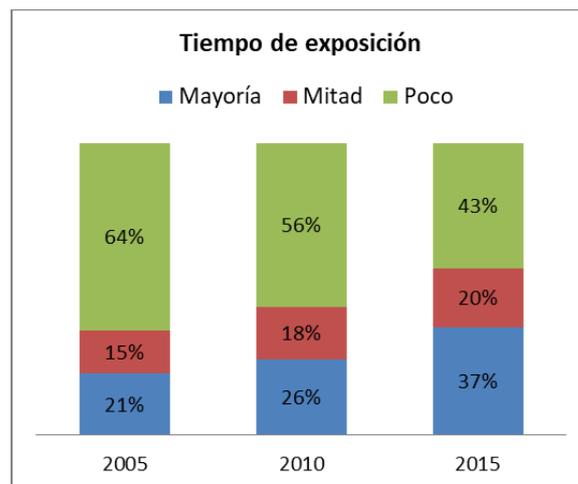
Mayoritariamente, las personas que pueden pasar a realizar teletrabajo desde casa son las que, en su puesto de trabajo, la principal herramienta que utilizan es el computador y/o la comunicación.

De la 6ª Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo se deriva que, tal y como se ve en la siguiente figura, potencialmente hablaríamos de entre un 25% y un 40% de los puestos de trabajo.



Porcentaje de puestos de trabajo en casa por países de la EU-27. 6ª Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo.

Y la tendencia temporal es creciente en Europa, tal y como se ve en la siguiente gráfica, donde las personas cuyo principal trabajo lo realizan con ordenador, ha ido aumentando años tras año.



Porcentajes de tiempo de exposición segmentado en tres años en Europa. 6ª Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo.

En definitiva, podemos decir que algunos, si la crisis no se alarga mucho y las empresas soportan, se ven forzados a desarrollar su trabajo mediante el teletrabajo de forma permanente (aunque sea por unos semanas o meses); si somos de los “afortunad@s”, nos encontramos realizando teletrabajo de un día para otro.

Por este motivo, hemos creído necesario realizar esta guía, para analizar este problema y dar algunas recomendaciones desde el punto de vista de la ergonomía, tanto físico como psicosocialmente, con el objetivo que el resultado de este cambio de condiciones de trabajo repentino sea el mejor posible.

## La necesidad de gestionar cómo trabajar

Tenemos una ventaja: somos una generación que, gracias a la tecnología, su portabilidad y la velocidad de comunicación, estamos acostumbrados a trabajar en cualquier lugar a cualquier hora.

Esto, hemos dicho que es una ventaja, desde el punto de vista tecnológico. Pero desde el punto de psicológico, puede ser un problema. Aunque los últimos años se ha hablado de políticas empresariales para que el trabajo no interfiera la vida personal, la realidad es que con el móvil, el trabajo ya no tiene unos límites espaciales ni temporales.

Pensemos que, el teletrabajo, por un lado, puede favorecer la integración de la vida laboral y personal; pero por otro lado, puede incrementar el problema que no haya límites claros entre el trabajo y la vida personal, y esto, puede llegar a generar resultados muy negativos, como una menor productividad, un mayor nivel de estrés y una percepción de una carga de trabajo mayor.

Al tener unos pasos entre la “oficina” y la casa, es difícil ignorar actividades caseras como hacer la colada, cocinar o limpiar. Cuando pasamos a trabajar desde casa de una forma planificada, tras una transición, se generan unas nuevas rutinas que solucionan estos problemas [Ashforth, 2000]. Pero, de un día para otro, cambiar la oficina por casa, genera una situación nueva, sin transición, y deberemos generarnos rutinas y estrategias, de forma consciente, para llevarlas a cabo, y tener un buen rendimiento laboral, sin generar conflictos personales ni laborales.

### Ventajas del teletrabajo

Trabajar desde casa, aunque sea impuesto por las circunstancias, puede proporcionar muchas ventajas. Hay que ver la parte positiva de las circunstancias.

Por ejemplo:

- Se reduce el tiempo “gastado” en transporte de casa al trabajo y viceversa; por tanto, ‘ganamos’ tiempo; de forma neta, dispondremos de más tiempo para realizar actividades a lo largo del día.
- Se facilita la conciliación de la vida profesional y personal; se aumenta la interacción, y podemos tener más disponibilidad para compartir momentos y actividades familiares, o para realizar actividades personales que nos apasionen.
- Y, por lo tanto, trabajar desde casa puede reducir los conflictos de conciliación de vida laboral y personal que hoy en día se producen por las exigencias laborales [Golden et al, 2006].

Pero para obtener todos estos beneficios, el teletrabajo se tiene que gestionar correctamente; si no, el efecto que obtengamos puede ser completamente el contrario.

## Problemas del teletrabajo

Como ya se ha introducido, igual que tiene sus ventajas, el teletrabajo también puede generar problemas, que cuando trabajábamos en la oficina no teníamos.

En nuestra vida diaria, adoptamos dos roles diferentes durante los días laborales: el rol de trabajador@ y el rol personal. Al realizar teletrabajo desde casa, los dos roles se desarrollan en el mismo lugar: tu casa.

Cuando se trabaja en la oficina, desde que nos levantamos, vivimos periodos de transición entre un rol y el otro que nos ayuda a diferenciarlos. En cambio, con el teletrabajo perdemos las transiciones para diferenciar nuestros dos roles: el rol en el trabajo y el rol en la vida personal y familiar.

Rutinas del inicio del día, como vestirse, despedirse de la familia, trasladarse al trabajo y saludar a l@s compañer@s de trabajo, ayudan a la transición mental del dominio familiar al laboral [Ashforth et al, 2000; Nippert-Eng, 1996].

Además, durante la jornada laboral, en la oficina, tenemos una estructura muy clara que define el transcurso del día laboral, como ordenar la mesa, hablar, realizar reuniones y realizar pausas de café con compañer@s [Gordon, 1978; Harrington, 1979; Zerubavel, 1981].

Todas estas rutinas y estructuras de trabajo se pierden al trabajar desde casa. Y por tanto, nos puede costar más diferenciar entre la vida personal/familiar y laboral y también podemos perder una clara percepción del tiempo de trabajo a lo largo del día.

Además, sin la observación de jefes ni compañer@s, se puede caer en “malos hábitos”, que serían adecuados durante nuestro tiempo personal, pero que pueden interferir en el trabajo y en nuestra salud mental y física [Berner, 1996]. Algunos ejemplos de los “malos hábitos” en los que podemos caer son:

- Comer frecuentemente y tomar refrigerios
- Dormir hasta tarde o a deshoras
- Procrastinar
- Conversaciones telefónicas personales largas y frecuentes
- Mirar la televisión
- Leer periódicos o novelas
- incluso, ingerir alcohol frecuentemente

Cabe además considerar que los miembros de la familia establecerán unos límites mentales para separar familia y trabajo muy diferentes que los que se ponga la persona trabajadora [Zerubavel, 1997]. La pareja, l@s hij@s, l@s vecin@s, y cualquier persona que habite bajo el mismo techo, seguramente, no son conscientes que para trabajar se necesita paz y tranquilidad, tanto física como mentalmente.

Esto se incrementa cuando se tienen niñ@s; como bien sabrán las madres y padres, los niñ@s demandan mucho tiempo, y no entienden estos límites [Heck et al. 1995; Jurik, 1998].

Por lo tanto, todos estos problemas se pueden incrementar al tener hij@s y las dificultades para gestionarlos son mayores. De hecho, en algunos estudios, se ha constatado que las personas trabajadoras que tienen niñ@s decremantan considerablemente las horas que dedican a trabajar cuando están en casa respecto a ir a la oficina [Heck et al, 1995]. En cambio, como muestra un estudio transversal realizado durante 17 años en Alemania y publicado recientemente [Arntz et al, 2019], las personas sin hijos llegan a trabajar, de media, una hora más a la semana no retribuida, pero además, con mayor satisfacción que cuando iban a la empresa.



En principio, cuando se trabaja desde casa, tanto los hombres como las mujeres sin hij@s tienen más tiempo para disfrutar a temas personales. Pero cuando se tienen hij@s, especialmente las mujeres [Crosbie et al, 2004], la cosa cambia: las mujeres tienden a no distinguir entre los roles, todo son responsabilidades, tanto las familiares como las laborales, y, por tanto, para ellas es mucho más difícil priorizar uno de los roles en un momento.

En general, el teletrabajo, si no se gestiona adecuadamente, puede incrementar el conflicto que genera el trabajo en la vida personal, y también, el conflicto que genera la vida personal en el trabajo. Se ha demostrado que el teletrabajo puede incrementar más el conflicto del trabajo hacia la vida personal, que a la inversa [Allen et al, 2013]. Pero, para las personas que tienen hij@s o personas mayores dependientes en casa, es también importante el conflicto que puede generar la vida personal hacia el trabajo, tomando más relevancia [Golden et al, 2006].

Y por último, el teletrabajo puede generar otro tipo de problemas que impactaran directamente a la empresa, como el aislamiento, la pérdida del sentimiento de pertenencia al colectivo empresarial, o incluso, perder oportunidades de aprender de l@s compañer@s.

## ¿Qué eres? ¿Segmentador o integrador?

Ahora vamos a hablar de la actitud que puedes tomar ante el teletrabajo y cómo te puede afectar.

El teletrabajo, como resultado de no requerir presencia, flexibiliza el horario laboral. La flexibilidad en el horario elimina el concepto de jornada de 8 horas seguidas; es decir, no tenemos establecido un horario rígido de trabajo, pero de la misma manera, tampoco tenemos establecido un horario rígido no laboral.

Establecerse, aunque sea uno mismo, unos horarios claros de trabajo y de no trabajo a lo largo del día, se le llama segmentar. Desde el punto de vista científico, se ha llegado a llamar la teoría de establecer fronteras [Ashforth et al, 2000].

En cambio, no hacerlo, y estar constantemente cambiando entre actividades personales o familiares y actividades laborales, se le llama integrar.

Segmentar no implica que deban ser siempre los mismos horarios; es decir, el tiempo de dedicación, en un momento dado, puede depender de la tarea que se esté realizando; pero mientras se está realizando una tarea laboral, se ignora por completo cualquier posible actividad personal, y viceversa. Los que actúan de esta forma, se les llama segmentadores.



Los segmentadores dibujan una línea psicológica entre el trabajo y el resto de su vida; aunque sigan entrando correos electrónicos, pueden dejar de mirarlos hasta el día siguiente.

En cambio, cuando se integra, no hay duraciones definidas; se puede hacer caso de cualquier distractor y cambiar el tipo de actividad que se estaba realizando. Por ejemplo, estamos trabajando en el ordenador y, de repente, viene un hij@ a pedir atención y nos ponemos a jugar, dejando la actividad laboral parada por un rato. Otro ejemplo sería cuando estamos comiendo o realizando cualquier actividad familiar conjunta y estamos mirando el correo y además respondiéndolo. Los que actúan así, se les llama integradores.

Los integradores no pueden parar de pensar en el trabajo; por la noche miran los correos electrónicos; pero ¡no sólo eso! Si no que ¡refrescan la aplicación para ver si entran mensajes nuevos! No pueden diferenciar dónde acaba su vida laboral y dónde empieza su vida personal.

De una manera instintiva, así como un@s prefieren aplicar estrategias para establecer bien el límite entre el trabajo y la casa, otr@s lo integran, convirtiendo el rol del trabajo en flexible y permeable. Hay personas que necesitan diferenciar muy bien entre trabajo y casa, y otras que no lo hacen [Ammons et al, 2004].

*¿tú qué eres?  
¿segmentador o integrador?*

Pues bien, se sabe que hay más personas integradoras que segmentadoras [Bock, 2014]

Resulta que las personas segmentadoras son más felices; en cambio, cuando se pregunta a las personas integradoras, manifiestan que desearían alcanzar un mayor equilibrio entre la vida laboral y la personal [Hutel, 2016].

*¿qué es mejor?  
¿segmentar o integrar?*

Surge Cuando las exigencias y el estrés de un rol (el laboral o el personal) interfieren con el otro rol, surge el conflicto entre la familia y el trabajo. Generalmente, las investigaciones, realizadas hasta la fecha, asocian la integración con una mayor generación de conflictos entre la familia y el trabajo [Kossek, 2014].

Por tanto, al trabajar en casa, deberíamos segmentar, diferenciando claramente entre el trabajo y la vida personal.

## ¿Eres flexible o inflexible?

Pero hay muchas maneras de segmentar. Podemos ser flexibles o inflexibles.

Para entender estos conceptos, vamos a hablar de cómo distribuimos el tiempo entre los dos roles (el laboral y el personal) a lo largo del día.

La persona inflexible es la establece un horario fijo de trabajo, tal y como lo tendría en la oficina. La separación temporal entre la dedicación al trabajo y a casa/familia es rígida. El horario es el mismo todos los días: es el horario de trabajo.

En cambio, la persona flexible es la que no tiene establecido un horario fijo de trabajo; el horario puede ser cada día diferente, porque dependerá de los intereses o de las tareas a realizar. Esto no quiere decir que no se trabajen las horas necesarias, sino que, simplemente, las ubico en la franja horaria que me vaya mejor ese día.



Cualquier persona sin experiencia en teletrabajo tiende a ser inflexible los primeros días. Pero, más adelante, hay personas que actúan de manera flexible y otras de manera inflexible.

**¿Tú qué eres? ¿Flexible o inflexible?**

## Y ¿qué nivel de permeabilidad tienes?

Aunque seamos inflexibles, con una separación temporal rígida entre la dedicación al trabajo y a temas personales/familiares, podemos ser permeables personal o laboralmente.

Ser permeable personalmente significa que aceptamos ser interrumpidos en nuestro tiempo personal con requerimientos de trabajo; y ser permeables laboralmente, cuando aceptamos interrupciones personales durante nuestra dedicación laboral.

Actualmente, la mayoría de personas trabajadoras realizan actividades personales, a través de la tecnología, durante la jornada laboral [Eddy et al, 2010]; pero también, la mayoría de personas trabajadoras realizan actividades laborales durante su tiempo libre [Duxbury et al, 2014].

Por tanto, la permeabilidad, ya está presente en nuestras vidas. El estar 'siempre' conectad@s, cosa que la tecnología actual nos lo promueve, es un problema.



Pero el problema aún puede ser mayor, dado que, con el teletrabajo, nuestra permeabilidad es más fácil que se incremente [Felstead et al, 2017].

Piensa que en el teletrabajo, se ha encontrado que, una parte de las personas trabajadoras llegan a estar constantemente conectadas por el único motivo de mostrar a sus colegas su presencia virtual y probar así que están trabajando [McDowall et al, 2017].

**¿Cuánta permeabilidad tienes durante la dedicación laboral? ¿y durante tu tiempo libre?**

## La mejor actitud para el teletrabajo

Entonces, ¿cómo debo gestionar el teletrabajo en casa?

Se ha demostrado que, para evitar conflictos familiares y conflictos laborales, el mejor modelo es el siguiente [McCloskey, 2018]:

- Ser flexible, es decir, no establecerse un horario de trabajo o de ocio fijo, rígido, si no adaptable a las actividades que tengas planificadas desarrollar ese día; o incluso, pudiendo cambiar horario durante el día.
- pero limitando la permeabilidad de ambos entornos al mínimo posible, es decir, cuando has decidido realizar una actividad (laboral o personal), no te dejas interrumpir por otra actividad del otro rol.

Así, no es necesario tener un horario fijo de trabajo o de actividades personales. Podemos ir adaptándolo cada día, dependiendo de las tareas a realizar y de las circunstancias personales y las demandas laborales.

Pero debemos evitar la permeabilidad en ambos sentidos; esto implica que deberemos evitar interferir una tarea laboral con una actividad personal (p. ej., llamadas de amigos, redes sociales, actividades familiares o del quehacer del hogar); y además, cuando estemos realizando una actividad personal o familiar, deberemos evitar interrumpirla con requerimientos laborales (p. ej., no miraremos ni responderemos mensajes, no mantendremos conversaciones telefónicas laborales).

### ¿Qué estrategias seguir para desarrollar esta actitud?

Evitar completamente la permeabilidad, hoy en día, es muy difícil;

Pero sí que podemos desarrollar el hábito para reducir la permeabilidad al mínimo. De esta forma, seremos muy productivos laboralmente y evitaremos conflictos tanto con la familia como con la empresa. A continuación, vamos a describir algunos ejemplos que te pueden ayudar a desarrollar la mejor estrategia para el teletrabajo desde casa.

#### Marca los límites entre trabajo y casa

Son muchas las estrategias que diferentes autores han sugerido para mantener los límites entre trabajo y casa, pero las podríamos resumir en las 4 siguientes:

- Debemos negociar un espacio y tiempo, tanto con la familia como con la empresa, para que ambas partes eviten la permeabilidad, siendo flexibles, y por tanto, teniendo uno mismo el control de decidir cuándo una tarea la damos por acabada hoy.
- Ser asertivo con cada miembro familiar y amistades sobre el horario de trabajo, las llamadas e incluso, inventando plazos de entrega imaginarios.

- Tener un lugar de trabajo bien definido dentro de casa, y mantener fuera de ese espacio cualquier distracción durante el horario de trabajo.
- Incluso, puede ayudar poner alguna señal que indique el rol en el que estamos; por ejemplo, poner una señal para el resto de la familia en la puerta de la estancia en la que trabajamos, o señalar en el canal de comunicación, que más utilice la empresa, que estamos ocupados cuando realizamos una actividad personal.

### Evita la permeabilidad laboral

A continuación se dan algunas recomendaciones para evitar la permeabilidad laboral cuando se está en tiempo de actividades personales/familiares:

- Bloquear la entrada de alertas y notificaciones. Por ejemplo, Gmail tiene la opción de “no molestar”, bloqueando la entrada de mensajes, alertas y notificaciones.
- Habla con tu jefe sobre tus objetivos personales; por ejemplo, no leeré correos después de las 20h y los fines de semana. Aunque parezca algo personal, te servirá para conseguir apoyo. Te podrá ayudar a identificar cuándo no lo cumples, por qué y cómo solucionarlo. Por ejemplo, identificando tu carga de trabajo y ayudándote a delegar.
- Si tienes niños, intenta realizar todas las tareas de casa durante el día, tómate pausas para ello, así dispondrás de tiempo por la noche, cuando nadie te distraiga para realizar las actividades laborales que requieren más concentración.
- Recoge todos tus materiales de trabajo en un lugar donde no se interacciona en el tiempo libre. La presencia de materiales de trabajo en áreas visibles durante la vida familiar o personal, incrementa la permeabilidad.
- Utiliza auriculares para las conversaciones laborales. La falta de espacio y la interferencia de nuestras conversaciones laborales en los otros miembros de la familia puede generar conflicto.

### Evita el aislamiento laboral

Pero recuerda que debes evitar el aislamiento laboral. Es necesario mantener contacto con el exterior: empleados, compañer@s y clientes para evitar un aislamiento profesional [Felstead et al, 2000].

Puedes programar reuniones, por ejemplo, reunión de seguimiento o coordinación diaria con los compañer@s de trabajo.



## Realiza transiciones entre trabajo y vida personal

Realiza actividades que asocies al inicio y fin del trabajo. Esto te ayudará a realizar una transición más clara entre uno y otro. Estos eventos de transición deberían tener un significado muy simbólico para cambiar entre la esfera doméstica y laboral.

Según los estudios realizados [Felstead et al, 2000], las rutinas más utilizadas para dar inicio al trabajo (estrategias para cambiar de un rol al otro) son vestirse para trabajar o tomar un café.

A continuación se indican algunos ejemplos de transición para iniciar una actividad laboral en casa:

- Establecerte una hora; mirar el reloj y...es hora de empezar.
- Si tienes niñ@s, asocia el inicio con alguna actividad de los niñ@s, como una vez han desayunado y empiezan a hacer actividades escolares, o una vez se duermen la siesta.
- Después de vestirte o de desayunar.
- O incluso, puede ser una transición el caminar hacia el lugar de trabajo dentro de casa.
- Envía un mensaje a los compañer@s de trabajo para indicar que ya empiezas a estar activo y conectado.

Para finalizar la jornada, al inicio te puedes poner una hora de reloj, como en la oficina. Pero según te acostumbres, ya no será una hora en punto la que marque el final de la jornada.

A continuación se indican algunas ideas de transiciones que puedes asociar con la finalización de la actividad laboral y el inicio de la actividad personal o familiar:

- Finalizar una tarea, mirar el reloj y decidir que ya es suficiente por hoy.
- El hambre de los niñ@s.
- Finalizar la lista de tareas (planificación) a realizar mañana
- O simplemente, cerrar la puerta; esto se leerá psicológicamente como que ya se ha acabado el horario laboral; además, cerrar la puerta mientras estamos, envía un mensaje al resto de los ocupantes de la vivienda y nos ayudará a evitar la permeabilidad.
- Apagar el ordenador; si es portátil, recógelo y guárdalo.

## ¡Cuidado! ¡El teletrabajo nos puede dañar la salud!

Considera que no gestionar bien el teletrabajo, reducirá nuestra productividad laboral, generando conflictos laborales, y alterará nuestras relaciones familiares y/o de pareja, generando conflictos familiares. ¡Estos conflictos nos pueden dañar la salud!

De la 6ª Encuesta de Condiciones de Trabajo Europea [EWCS, 2010] se extrae que aproximadamente la mitad de la población trabajadora manifiesta realizar actividades laborales fuera del horario de trabajo. Y, del análisis que se ha realizado de esta Encuesta, se ha obtenido que realizar actividades laborales fuera del horario laboral

incrementa la probabilidad de daño a la salud; por tanto, esa exigencia de disponibilidad constante se debería minimizar al máximo [Arlinghaus, 2014].

Además, se ha demostrado que los conflictos entre la vida laboral y personal o familiar pueden generar depresión, dolores de cabeza e insomnio [Allen et al, 2000], trastornos de ansiedad [Frone et al, 2000], e incluso colesterol [Thomas et al, 1995].



Y, por otro lado, como en una oficina, es un trabajo sedentario interactuando con un ordenador. Las posturas influyen: En Europa, muchos estudios transversales que se han realizado con personas que trabajan con ordenador, obtienen una prevalencia de entre un 30% y un 62% de síntomas musculoesqueléticos en el cuello y la espalda [Jensen et al, 2002]. Además, frecuentemente, estas

molestias y dolores están relacionadas con trastornos en extremidades superiores [HSE, 2015]. Pero también el sedentarismo: Diversos estudios epidemiológicos han demostrado que el tiempo total de sedentarismo se asocia con un mayor riesgo cardiovascular [Van der Ploeg et al, 2015].

## Identificar el puesto de trabajo en casa

Tal y como se ha justificado anteriormente, conviene asociar un lugar en casa con el puesto de trabajo.

Esto que parece tan evidente, puede no ser fácil para muchas personas, y no se ha considerado en la mayoría de publicaciones sobre teletrabajo: ¡vivimos en un apartamento pequeño!

Algun@s afortunad@s habitan en una vivienda amplia, y disponen de una habitación como oficina, despacho, biblioteca, etc. Ya tienen un lugar donde han instalado el ordenador de sobremesa, con una mesa amplia, un teclado, ratón y pantalla grande. En ese caso, como puesto de trabajo fijo con ordenador, las recomendaciones que deberían haber seguido cuando lo instalaron serían las de un puesto de trabajo de oficina.



Ahora, simplemente, instálate con comodidad y quita trastos de esa habitación, porque va a ser tu puesto de trabajo fijo.

Pero la mayoría, no tiene un lugar asignado en casa para trabajar con el ordenador; es más, no dispone de un ordenador de sobremesa. Por tanto, el teletrabajo lo tiene que realizar con un ordenador portátil (laptop).

Ahora, el reto es identificar el puesto de trabajo dentro de casa, considerando todas las limitaciones que haya de espacio y familiares.

## ¿Cuál es el mejor lugar para trabajar?

Evidentemente, el mejor lugar para trabajar desde casa es una habitación dedicada exclusivamente para ello y, a ser posible, con luz natural.

Pero cuando no tenemos ese espacio disponible, tendremos que acomodarnos en uno de los siguientes lugares:

- En un dormitorio
- En el comedor
- En el salón
- En la terraza

En cualquier caso, estamos suponiendo que se utilizará una mesa y una silla que, seguramente, no cumplen los requerimientos mínimos de ergonomía, como en un puesto de trabajo de oficina.

Es posible que la mesa y/o el asiento no se puedan regular en altura. Considera las siguientes opciones para mejorar tu postura sentada y tu confort:

- Uso de cojines en el asiento.
- Uso de una caja como reposapiés.
- Uso de un libro o caja para elevar la pantalla del ordenador.

E intenta cambiar de postura constantemente, cambiando de postura las piernas: flexionando más o menos las rodillas o cruzando las piernas.

La configuración del puesto, seguramente, quedaría en cada estancia tal y como se describe en la siguiente tabla:

Estancia	Asiento	Plano de trabajo	Uso recomendado
Dormitorio	Silla	Mesa existente, aunque sea pequeña, o se puede poner una	Posible permanente
Comedor	Silla	Mesa existente	Posible permanente
Salón	Sofá	Sobre las piernas	Esporádico
Terraza	Silla	Mesa existente (aunque sea pequeña) o se puede poner una	Posible en función de la meteorología

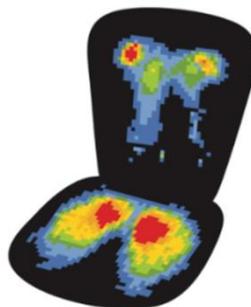
## ¿Cuál de estas estancias es la mejor opción?

De estas opciones, la terraza, si su tamaño lo permite, se podrá considerar una opción permanente sólo para aquellos días que, por factores meteorológicos, sea agradable estar sentado en el exterior.



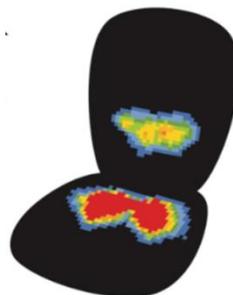
El salón, debido a que el asiento es el sofá, se recomienda únicamente de forma esporádica, es decir, nunca estar 8 horas del día sentado en el sofá trabajando con el computador.

En postura sentada, una parte importante del peso de nuestro cuerpo está soportada en el apoyo de nuestras nalgas, transmitiéndose ese peso a través de las tuberosidades isquiales. La cuestión es cómo se distribuyen las presiones, equivalentes a ese peso, en el asiento. Una buena distribución de presiones focaliza la máxima presión debajo de los huesos en postura vertical y en las áreas lumbar y torácica en postura reclinada.



*Distribución de presiones cuando se está sentado en una silla con respaldo lumbar.*

En cambio, un sofá, que es un asiento blando y altamente deformable, ejerce la presión sobre los músculos glúteos, a los lados de las nalgas, así como sobre las cabezas de los huesos del fémur y los nervios ciáticos. Esto, ante exposiciones largas, puede generar molestias y, a la larga, daños a la salud.



*Distribución de presiones cuando se está sentado en un sofá.*

Por tanto, el salón, sentado en el sofá, será una opción únicamente para periodos cortos, cambiando de postura y de estancia durante, p. ej., media hora. Para esta opción se recomienda colocar un cojín sobre las piernas aislando la temperatura del portátil a nuestro cuerpo, así como incorporar un cojín en la zona lumbar para tener apoyo de la espalda durante la estancia en el sofá.

Así, descartando las peores situaciones, queda la opción de un dormitorio o del comedor.

En principio, la estancia más recomendable es el comedor, por las siguientes razones:

- Ya existe una mesa y al menos una silla en esa estancia.
- La mesa, seguramente, es la más amplia que tenemos en casa.
- Hay mucho espacio libre para las extremidades inferiores; una vez sentados, podemos estirar completamente las piernas sin encontrar obstáculos; esto, facilita el cambio postural.
- La estancia es amplia; nos permitirá mover la silla hacia delante o hacia atrás, cambiando de postura.
- Podemos adaptar fácilmente nuestra posición (orientación en la mesa) en función de la ubicación de las luminarias o de la dirección de entrada de la luz natural; es decir, nos podemos ubicar en un lateral de la mesa u otro para tener la iluminación óptima.

Los principales inconvenientes de utilizar el comedor son:

- Es una estancia compartida con otros miembros de la familia, favoreciendo la permeabilidad personal en el entorno laboral; nos generará distractores constantes y los conflictos personales afectarán al ámbito laboral.
- Se come en el mismo lugar que se trabaja; favoreciendo la permeabilidad laboral en la vida personal; durante los periodos de alimentación, en vez de tener la mente en los temas personales o familiares, podemos inducir más fácilmente pensamientos laborales, por el hecho de estar comiendo en nuestro lugar de trabajo.

Para utilizar el comedor como estancia para el puesto de trabajo es necesario minimizar estos inconvenientes. Pero la capacidad para hacerlo dependerá mucho de



la situación personal: se vive solo o en pareja o con hij@s.

Si se vive solo o en pareja, quien también practica teletrabajo, el primer inconveniente queda eliminado o minimizado. En cambio, al tener hij@s o más miembros de la familia, tendrás que ser capaz de negociar tu uso exclusivo de ese espacio durante ciertos periodos del día.

Respecto al segundo inconveniente, algunas estrategias para minimizarlo son las siguientes:

- Cada vez que finalices un periodo de trabajo durante el día, recoge el equipo y todos los materiales utilizados y guárdalos; no los dejes a la vista en esa estancia.
- Re-decora la mesa o la ubicación de las sillas antes de comer: pon mantel, flores, centros de mesa, etc. De esta forma, evitaremos asociar la estancia con nuestro lugar de trabajo.

Como alternativa, a falta de otras opciones, la estancia de trabajo será un dormitorio.

Las principales ventajas de esta estancia son:

- Es una estancia que facilita la intimidad.
- Se evitará la permeabilidad familiar o con el resto de habitantes de la vivienda sobre el trabajo.
- También se evitarán conflictos familiares por las molestias que pueden generar nuestras conversaciones laborales.
- Se puede cerrar la puerta para señalar al resto de habitantes que estamos trabajando.

Dentro de las limitaciones de espacio que puede haber en un dormitorio, el factor más limitante que puede haber es el espacio libre para las piernas; normalmente, en un dormitorio, puede haber una mesa pequeña (o se puede colocar una), pero contra la pared, de manera que, en posición sentada, no es posible estirar las piernas; al intentarlo, encontramos la pared como obstáculo. Algunas recomendaciones para minimizar este problema serían las siguientes:

- Quita los cajones o estanterías que pudieran haber debajo de la mesa;
- Intenta ubicar la mesa en un espacio libre, no contra la pared;
- Incrementa las pausas, aunque sean de un minuto, para ponerte de pie y estirar las piernas.



## Recomendaciones de uso de un ordenador portátil (laptop)

Seguramente, el equipo que tenemos disponible para trabajar desde casa sea un portátil.

El propio diseño de un portátil (pequeño y con teclado unido a la pantalla) no puede ser ergonómico. Sólo sería adecuado para uso puntual de corta duración. Su diseño genera problemas posturales y visuales importantes.

Pero, es verdad que es una herramienta de teletrabajo ampliamente utilizada.

Intentaremos dar algunas recomendaciones para minimizar los problemas de trabajar muchas horas con el portátil.

Empecemos por el uso ideal del portátil desde el punto de vista ergonómico; para ello, se deberían seguir las siguientes pautas:

- Usar únicamente la pantalla del portátil (aunque, idealmente, sería mejor conectar un monitor externo y usarlo sólo como CPU); no usar su teclado, ni pantalla táctil ni el panel táctil para mover el cursor;
- conectar un teclado externo;
- conectar un ratón;
- Y, finalmente, ubicar el portátil sobre algún soporte (aunque sea una pila de libros) que esté encima de la mesa de trabajo, para ubicar la pantalla a la altura y distancia adecuada respecto a los ojos; es decir, que la parte superior de la pantalla quede a la altura de nuestros ojos una vez estamos sentados.

Las pantallas de los portátiles, generalmente, son pequeñas y pueden dificultar la visualización y alternar entre documentos. Maximiza siempre la ventana del documento que estás trabajando a pantalla completa. Si tienes una Tablet u otra pantalla, y nadie de la familia la necesita, puedes ponerla al lado del laptop y ampliar el área de visualización, de manera que tu pantalla de trabajo será la de tu laptop más la de tu Tablet. Esto se puede configurar fácilmente sin cables, conectando ambos dispositivos a la red, y usando una aplicación, como p. ej., <https://spacedesk.net/>



La distancia de alcance al teclado puede ser demasiado grande debido a la ubicación del panel táctil de la computadora portátil. Para reducir el alcance, usa un teclado externo y colócalo en la posición óptima, frente a ti y a 4 dedos del borde de la mesa, pudiendo apoyan los antebrazos en la mesa.

El panel táctil para mover el cursor es totalmente desaconsejable; su uso puede requerir posturas forzadas de la mano y de la muñeca. Configura un mouse externo adyacente a la laptop para mantener una posición neutral de la muñeca.

## El uso de Tablet y teléfonos

Tanto las Tablet como los teléfonos, son aparatos más ligeros que un laptop. Su gran portabilidad favorece la permeabilidad de lo laboral a lo personal, p. ej., revisando y respondiendo correos durante un periodo de tiempo que hemos decidido descansar o realizar una actividad personal o familiar.

Desde el punto de vista ergonómico, se debe evitar su uso como sustituto de un ordenador para trabajar, siempre que el trabajo implique lectura extendida y el uso del teclado.

El uso de estos dispositivos en el teletrabajo debe ser puntual. Ambos dispositivos sólo se deberían utilizar, o bien, como teléfono, para llamadas telefónicas; o bien, para seguir una videollamada o reunión virtual.

## Cómo gestionar las pausas

Cuando trabajamos en la oficina, ya están establecidos unos hábitos de pausas. Además, nos levantamos frecuentemente de nuestro puesto de trabajo para participar en reuniones, vamos a la impresora, o incluso, podemos salir de la oficina para comer.



Cuando se trabaja en casa, no tenemos estas pausas programadas ni actividades laborales que nos permiten ‘desconectar’ de las tareas mentales que estamos haciendo. Así que deberemos crearnos nuestras propias pausas.

Las pausas te permiten renovar energía para mantener la productividad en el trabajo; además, puedes reflexionar sobre los problemas y posibles soluciones y sobre todo, descansarás los ojos de la pantalla y activarás el organismo.

Se debe tener cuidado con la postura fija, la columna vertebral se nutre por un sistema de osmosis, la cual funciona cuando hay cambios de presiones al interior del disco intervertebral. Esto ocurre principalmente en el cambio de postura de sentado a de pie y viceversa, donde a partir de las dos horas la nutrición falla si no se cambia de postura [Nachemson, 1960].

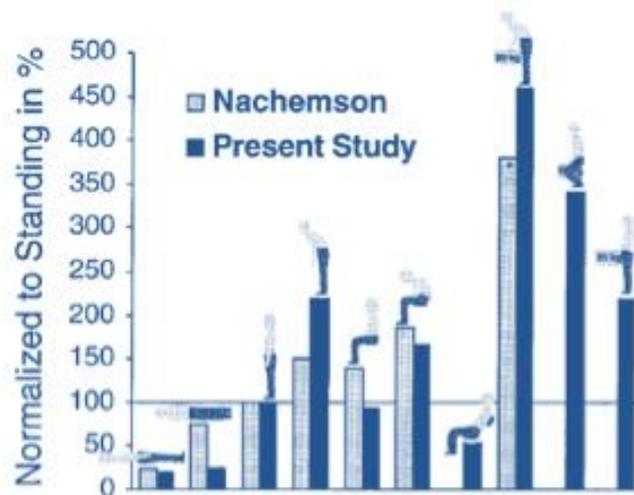


Gráfico de compresión interdiscal de Nachemson en diferentes posturas.

Excepto para comer, la mayoría de personas que trabajan desde casa no se establecen un horario de pausas durante el trabajo, si no que realizan pausas cortas cuando quieren o lo sienten necesario [Ammons et al, 2004].

¿Qué hacer durante las pausas?

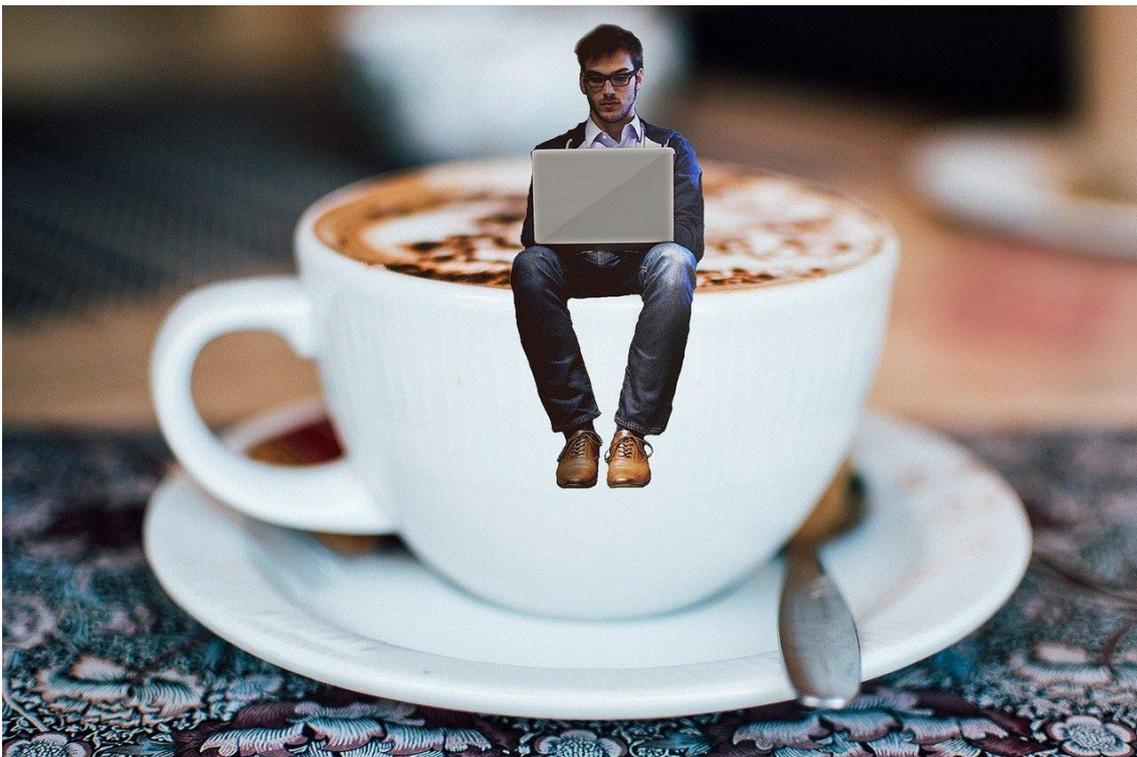
- Moverte
- Hablar con la familia o atender a los niños
- Tareas del hogar: poner una lavadora, tender ropa, ordenar, etc.

## ¿Seremos productivos con el teletrabajo?

Parece que sí, podemos ser muy productivos laboralmente con el teletrabajo. Numerosos estudios relacionan el teletrabajo con un aumento de la productividad personal [Allen et al, 2015; Bélanger, 1999; Bloom et al, 2014; Crandall et al, 2005].

Se sabe que trabajar desde casa incrementa la capacidad de trabajo [Krasulja, 2014]. En un experimento realizado en China [Bloom et al, 2013], se obtuvo un incremento en el rendimiento de los teletrabajador@s de hasta un 13%. En otro estudio, realizado en Estados Unidos más recientemente [Choudhury et al, 2019], se obtuvo un incremento medio del rendimiento del 4,4%. En cualquier caso, parece que nuestro rendimiento se mejora al trabajar desde casa.

La relación positiva entre teletrabajo y productividad se puede explicar por diversos factores. Primero, las personas al trabajar desde casa pueden dedicar más horas al trabajo, por ejemplo porque no pierden tiempo en transporte hacia o desde la oficina y deciden dedicar este tiempo extra al trabajo [Kelliher et al, 2010]; de hecho, diversos estudios empíricos han encontrado que casi la mitad de las personas le dedicaban más horas al trabajo desde casa [Baruchl, 2000].



En segundo lugar, las personas están menos involucradas en actividades relacionadas con las políticas empresariales y, además, no están expuestos a distractores de la oficina, por lo que se pueden centrar en las tareas laborales de una manera más efectiva [Fonner et al, 2010]. Una de las tareas laborales que se ha demostrado que se realiza de una manera más efectiva al trabajar desde casa es la redacción de documentos [Kelliher et al, 2010].

Tercero, se tiene un nivel relativamente más alto de discreción sobre las condiciones bajo las cuales se lleva a cabo el trabajo (por ejemplo, se puede elegir trabajar en las horas en que uno es más eficiente) puede incrementar la productividad cuando se trabaja desde casa en lugar de la oficina.

Y por último, la percepción de autonomía que se tiene cuando se trabaja desde casa; esto puede ayudar a las personas trabajadoras a cumplir los objetivos laborales y responder a las demandas laborales [Gajendran et al, 2015].

## El trabajo por objetivos

Para muchos, provenientes de empresas con jerarquías muy definidas, donde el presentismo (estar sentado en tu puesto de trabajo) es un valor, de repente se pasa a trabajar por objetivos; deja de ser importante el horario laboral, la disponibilidad temporal, sino que lo que cuenta realmente son los resultados.

El problema es que son muchas las empresas que no están preparadas para ello; no tienen políticas para gestionar el trabajo por objetivos y el teletrabajo; en esos casos, los responsables quieren seguir controlando el trabajo que las personas hacen desde casa de la misma manera que lo hacía en la oficina. Esto puede generar que no se obtengan los potenciales beneficios que puede tener sobre las personas el trabajar desde casa [Kelly et al, 2006].

En algunos casos, las empresas han desarrollado políticas para el teletrabajo, pero las han generado tan rígidas como las de antes, sin dar control a la persona de cuándo trabajar [Kelly et al, 2015].

Para trabajar desde casa, se debería acordar con la empresa el sistema de trabajo y un método para medir los resultados, de manera que se obtenga el máximo beneficio para ambas partes.

La recomendación sería la siguiente: Define con tu jefe los objetivos laborales a obtener por tu parte y los plazos. Una vez lo tengas claro, plantéate objetivos o tareas a realizar cada día.

## Recomendaciones para los jefes

Debes considerar que la forma de supervisar con el teletrabajo cambia completamente.

En una oficina, la supervisión, normalmente se realiza basada en el comportamiento, es decir, se evalúa el proceso por acciones observables de I@s trabajadores. En cambio, con el teletrabajo, la supervisión deberá ser a partir de los resultados, como las comunicaciones hechas o los documentos realizados [Konradt et al, 2003].

De esta forma, los criterios de evaluación del rendimiento pasan a ser objetivos. Y deja de ser importante el tiempo dedicado y el horario mientras los resultados sean los esperados.

Además, al desarrollar teletrabajo, tus trabajador@s pueden desarrollar un sentimiento de aislamiento y de pérdida de pertenencia al equipo.

Debes evitar que no se sientan aislados y que no pierdan la pertenencia al equipo. A continuación, un par de ideas para prevenir estos males:

- Realiza reuniones por videoconferencia con el equipo de trabajo siempre a la misma hora de forma diaria, aunque sean cortas.
- Envía mensajes a todos para mantenerles informados de avances del proyecto o de la empresa.

## Recomendaciones psicológicas

Cuando el teletrabajo es impuesto, más que escogido como una opción laboral, puede generar actitudes negativas que, no tan solo generen una barrera para disfrutar de todo lo positivo, si no que pueden favorecer todos los efectos negativos que puede tener el teletrabajo.

Esto se ve incrementado actualmente por las circunstancias que rodean esta pandemia.

Así que, controla tu actitud y sé positivo.

Aquí puedes ver algunas recomendaciones para la gestión psicológica de la cuarentena por el coronavirus del Col·legi Oficial de Psicologia de Catalunya:

[https://www.copc.cat/adjuntos/adjunto\\_15214/v/Gu%C3%ADa%20de%20gesti%C3%B3n%20psicol%C3%B3gica%20frente%20a%20cuarentenas%20por%20enfermedades%20infecciosas-%20Espana%20B1ol.pdf?tm=1584361973](https://www.copc.cat/adjuntos/adjunto_15214/v/Gu%C3%ADa%20de%20gesti%C3%B3n%20psicol%C3%B3gica%20frente%20a%20cuarentenas%20por%20enfermedades%20infecciosas-%20Espana%20B1ol.pdf?tm=1584361973)

## Conclusiones

El teletrabajo desde casa puede ser una oportunidad para mejorar nuestra conciliación entre la vida profesional y la vida personal-familiar.

Pero no gestionarlo correctamente puede tener el efecto contrario: puede generar conflictos laborales, influyendo negativamente nuestras relaciones con nuestros superiores, nuestros compañer@s, o con las personas que tenemos a cargo; y también, puede generar conflictos familiares que alteren nuestras relaciones y convivencia. Estos conflictos, junto con las posturas que adoptemos trabajando, pueden degenerar en daños a la salud, como trastornos musculoesqueléticos, trastornos de ansiedad o, incluso, problemas cardiovasculares.

Para desarrollar el teletrabajo en casa de la forma más óptima, se deberá tomar conciencia de las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo actuamos? ¿segmentamos o integramos? ¿somos flexibles? ¿somos permeables?
- ¿Cuál es el mejor modelo de actuación y cómo conseguirlo?
- ¿Qué reglas o acuerdos tenemos que establecer con la familia y con nuestros superiores?
- ¿Cómo puedo evitar distracciones y ser productivo?
- ¿Cómo debo organizar mi horario? ¿es mejor reproducir el horario de oficina o tengo que establecer un horario diferente?
- ¿Cuál es el mejor lugar para trabajar en casa?
- ¿Cómo puedo configurar mi puesto de trabajo en un apartamento pequeño?
- ¿Es compatible trabajo y familia?

En esta publicación hemos proporcionado criterios y pautas para dar respuesta a todas estas cuestiones.

Y además, estas preguntas te pueden servir de guía para buscar las respuestas releendo esta publicación.