

NAVEGANDO LA NUEVA  
NORMALIDAD:

# TELETRABAJO Y DESAFÍOS PARA MANAGERS



# Índice:

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Prólogo</b>   | <b>4</b>  |
| <b>2. Puntos clave</b>  | <b>6</b>  |
| <b>3. Resumen ejecutivo</b>   | <b>7</b>  |
| <b>4. Introducción</b>  | <b>8</b>  |
| <b>5. Marco conceptual</b>  | <b>11</b> |
| <b>6. Encuesta y metodología</b>  | <b>14</b> |
| 6.1. Aplicación del cuestionario  | 14        |
| 6.2. Descriptivos generales de los encuestados a los que se permite teletrabajar  | 15        |
| <b>7. Resultados</b>  | <b>19</b> |
| 7.1. Número de días de teletrabajo  | 19        |
| 7.2. Renuncia a días de teletrabajo: brecha entre días ofrecidos y días elegidos y brecha entre días elegidos y días deseados | 19        |
| 7.3. Percepciones acerca de la productividad  | 21        |
| 7.4. Ausencia de cambios en las prácticas de gestión de equipos tras la pandemia  | 22        |
| 7.5. El rol de los atributos demográficos del <i>manager</i>  | 24        |
| 7.6. El rol de los atributos del lugar de trabajo   | 24        |
| 7.6.1. Sector en el que opera la organización   | 24        |

|  |           |
|--|-----------|
| 7.6.2. Delegación de la toma de decisiones en la gestión del equipo .....  | 25        |
| 7.6.3. Monitoreo del rendimiento: naturaleza de las tareas supervisadas, estrategias de control y uso de herramientas tecnológicas ..... | 27        |
| 7.6.4. Cambios organizacionales .....  | 29        |
| 7.6.5. Nivel de desacuerdos .....  | 31        |
| 7.7. Bienestar general y laboral de los <i>managers</i> .....  | 32        |
| 7.7.1. Efecto de las dificultades en el desempeño de las tareas de los <i>managers</i> sobre su bienestar general y laboral .....        | 35        |
| 7.7.2. Efectos del bienestar y la salud de los <i>managers</i> sobre las actitudes laborales .....                                       | 36        |
| 7.7.3. Efecto de las relaciones personales y profesionales .....   | 36        |
| <b>8. Conclusión y observaciones finales .....</b>   | <b>40</b> |
| <b>9. Referencias .....</b>  | <b>43</b> |
| <b>10. Anexo .....</b>   | <b>45</b> |
| 10.1. Anexo A: Metodología y desarrollo de la encuesta ....  | 45        |
| 10.2. Anexo B: Encuesta aplicada completa .....  | 46        |
| <b>11. Autores .....</b>   | <b>65</b> |

# 1. Prólogo

---



Nuestra misión en Fundación IE es impulsar la transformación de la sociedad a través de iniciativas que mejoren la calidad educativa, fomenten el desarrollo del talento y promuevan la investigación que ofrece soluciones innovadoras a los desafíos del mundo empresarial actual y de la sociedad en general.

Por ello, respaldamos con entusiasmo el trabajo de la Cátedra DKV-IE sobre la Salud y el Bienestar del Empleado, que, bajo la dirección de la doctora Rocío Bonet, refleja el compromiso conjunto de DKV y IE University para promover una sociedad más saludable. Su objetivo es impulsar una investigación rigurosa que facilite el desarrollo de entornos empresariales donde el bienestar y la salud de los empleados puedan fortalecerse.

Con gran satisfacción, les presentamos el primer informe publicado por la cátedra, que analiza el impacto que el teletrabajo tiene en el bienestar de los *managers* y los factores que afectan a dicho impacto.

Uno de los hallazgos más destacados de este estudio, basado en una encuesta realizada a 415 *managers* de equipos en España, todos ellos de sectores diversos y con trabajos susceptibles de ser realizados en remoto, es que el 25 % de los *managers* renuncian a algunos de los días de teletrabajo ofrecidos por la empresa, pese a que desearían teletrabajar más.

Estas brechas entre días ofrecidos y días elegidos y entre días elegidos y días deseados sugieren que tales renunciaciones persiguen subsanar retos de gestión que les plantea el formato del trabajo en remoto. Tales desafíos están relacionados, fundamentalmente, con atributos organizacionales y no necesariamente con características personales de los *managers*, tal como se observa en los datos recabados. Además, los retos de gestión terminan afectando de forma negativa a los indicadores de salud y bienestar de los *managers*.

Les invitamos a explorar a fondo el informe para comprender mejor las razones subyacentes a esa renuncia y las condiciones que facilitarían entornos saludables donde tanto los equipos como sus *managers* podrían beneficiarse plenamente de innovaciones como el teletrabajo.

Esperamos que las conclusiones de este informe les resulten útiles e inspiradoras.

¡Les deseamos una excelente lectura!

**Gonzalo Garland**

Vicepresidente ejecutivo, Fundación IE



Nuestro propósito en DKV reza así: Juntos actuamos por una humanidad más saludable. Ese *saludable*, para nosotros, posee un sentido holístico, pues contempla cuestiones tan diversas como el impacto que tiene el medioambiente en la salud de las personas o la labor de las empresas en el bienestar de la sociedad.

Por eso, cuando surgió la posibilidad de colaborar con la Cátedra DKV-IE sobre la Salud y el Bienestar del Empleado en su investigación sobre de qué manera, desde las empresas, se puede contribuir a optimizar la salud de la plantilla, no dudamos en embarcarnos en el proyecto. No en balde, pasamos más del 30 % de nuestro tiempo trabajando; en concreto, según la Organización Internacional

del Trabajo, 1764 horas anuales, de media.

Este proyecto de investigación se enmarca en las labores que se llevan a cabo en dicha cátedra: análisis de cómo afectan al bienestar y la salud de los empleados las recientes innovaciones en el lugar de trabajo, como la mayor flexibilidad para trabajar a distancia; estudio acerca de cómo las organizaciones pueden ayudar a reducir el estigma relacionado con los problemas de salud mental y prevenirlos; o investigación de las consecuencias relativas a la seguridad en el trabajo sobre la retención de la plantilla.

En ese contexto, este informe recoge las conclusiones de la primera línea de investigación desarrollada en torno al teletrabajo y sus desafíos para los *managers*, situación en la que, inexorablemente, surgen retos diversos como la desconexión digital, la gestión de equipos en remoto o el impacto medioambiental de este sistema de trabajo.

Se trata de retos a los que DKV, como empresa que ha apostado firmemente por la fórmula del teletrabajo, también se enfrenta. No en vano, el 42,17 % de nuestra plantilla trabaja en remoto varios días a la semana, con el consiguiente impacto en la motivación, la atracción y la retención de talento.

Os invito a descubrir en las siguientes páginas las interesantes conclusiones de esta línea de investigación, liderada por Rocío Bonet, directora académica de la Cátedra DKV-IE sobre la Salud y el Bienestar del Empleado.

**Javier Cubría**

*Presidente del Comité Ejecutivo, DKV*

# PUNTOS CLAVE

Encuesta a

**415**  
*managers*

en España con trabajos susceptibles de ser realizados en remoto

**25%**

de los *managers* renuncia a algunos días de teletrabajo



Renuncian a días de teletrabajo **no por características personales, sino atributos del entorno corporativo:**



 **Alto monitoreo basado en conductas**

 **Poco apoyo tecnológico**

 **Estructuras jerárquicas planas**

 **Altas necesidades de coordinación**

 **Cambios organizacionales**

 **Conflictos internos**



Los *managers* con mayores retos en la gestión en remoto **presentan peores indicadores de salud mental y bienestar**

# 3. Resumen ejecutivo

1. Los datos revelan que existen dos realidades para los *managers* en el mercado español: unos que renuncian a días de teletrabajo (25 % de los *managers*) y otros que no. Tanto un grupo como el otro desearían más días de los que se toman. En el grupo que renuncia a días de teletrabajo, los días deseados son incluso más que los días que están eligiendo, lo cual indica que la renuncia a días de teletrabajo puede estar reflejando obstáculos para realizar sus tareas de manera efectiva en un entorno remoto.

2. Existe mayor renuncia entre aquellos que reportan una disminución de la productividad tras la pandemia: la proporción de personas que renuncian a días de teletrabajo es mucho mayor en el grupo de *managers* que reporta que la productividad ha descendido tras la pandemia que en el que afirma que la productividad ha mejorado o se ha mantenido igual.

3. Dicha renuncia a días no parece deberse a características personales de los *managers*; no está relacionada ni con el sexo, la edad, o su estado civil. Tampoco con la presencia de menores de 14 años o adultos dependientes en su casa.

4. La renuncia si parece estar relacionada con atributos del lugar de trabajo:

a. Existe mayor renuncia a días de teletrabajo en sectores de hostelería, comercio y manufactura e industria, donde el producto final se materializa en las instalaciones de la empresa.

b. Existe mayor renuncia en organizaciones más horizontales, donde las decisiones se toman en gran medida entre los miembros del equipo y el *manager*. La presencia del *manager* junto al equipo puede ser crucial para lograr una coordinación fluida entre ellos. Apoyando este punto, los *managers* que renuncian a teletrabajar desearían además invertir más tiempo en comunicarse con los miembros del equipo.

c. Existe mayor renuncia cuando el *manager* percibe que puede evaluar la eficacia de sus subordinados a través de la observación de sus comportamientos. La distancia puede hacer inefectivas tales técnicas de monitoreo.

d. Existe menor renuncia a días de teletrabajo cuando hay herramientas tecnológicas para gestionar el rendimiento del empleado. La adopción de tecnologías para trabajar en remoto parecen ser instrumentales para fomentar la gestión del teletrabajo exitoso.

e. Existe mayor renuncia en organizaciones que han experimentado mayor cambio organizativo en los últimos años, especialmente una reorganización de unidades de negocio y una reagrupación de responsabilidades en departamentos, que pueden requerir mayor coordinación del *manager*.

f. Existe mayor renuncia cuando el *manager* se ha enfrentado a cambios recientes en la composición de los equipos que supervisa. El *manager* puede jugar un papel fundamental para integrar nuevos miembros y gestionar cambios en equipos.

g. Existe mayor renuncia para aquellos *managers* que se enfrentan a un mayor número de conflictos de índole personal o profesional en sus equipos. La resolución de conflictos requiere la presencia del *manager*.

5. Existe una fuerte correlación positiva entre el malestar laboral y profesional de los *managers* y el aumento de la dificultad en sus tareas de gestión tras la pandemia, especialmente en aspectos como «Determinar quién realiza las tareas», «Orientar a los subordinados», «Estar al tanto de los desacuerdos», «Resolver desacuerdos» y «Obtener ayuda fuera del equipo».

6. Dichas dificultades en las tareas de gestión, así como las variables de malestar laboral y profesional están a su vez asociadas a la intención del *manager* de abandonar su puesto de trabajo.

7. Los beneficios del teletrabajo para los *managers* parecen depender de la estructura social de estos: nuestros datos muestran que tanto la falta de soledad como tener relaciones sociales y profesionales de buena calidad son cruciales para fomentar el bienestar y la salud del empleado que teletrabaja, mientras que no juegan un papel tan relevante en el empleado que no teletrabaja, quizás porque en la distancia hay menos opciones de paliar los efectos de una mala relación.

## 4. Introducción

---

La reciente pandemia originada por el COVID-19 desencadenó, en miles de organizaciones de todo el mundo, una transformación radical en el lugar de trabajo, normalizando el formato en remoto (total o parcial). Si bien el teletrabajo ya se venía aplicando en algunas empresas desde los años 80, se solía ofrecer de modo aislado y puntual para una minoría de trabajadores. Sin embargo, tras experimentarlo de forma forzosa durante la pandemia, muchos trabajadores no han querido dar marcha atrás. De hecho, el teletrabajo se ha convertido en una de las principales demandas de los empleados en el entorno laboral actual. Así, por ejemplo, según los datos recopilados en una encuesta a nivel mundial sobre teletrabajo en el año 2022, un 13 % de los trabajadores en España consideraría dejar su empleo o buscar otra oportunidad laboral en caso de que se les requiriera volver a un modelo presencial durante los cinco días de la semana laboral. Este porcentaje se acerca bastante al promedio global, que se sitúa en un 15 %. Al respecto, entre los beneficios del trabajo en remoto que argumentan se citan una mayor productividad –debido al ahorro de tiempo en desplazamientos al trabajo–, y la posibilidad de conciliar mejor la vida profesional y personal (Barrero, Bloom y Davis 2023).

Sin embargo, en el caso de los empleadores, el teletrabajo ha suscitado reacciones diversas. Así,

mientras algunos lo han acogido con los brazos abiertos, otros se muestran muy reticentes a esta práctica, hasta el punto de estar llamando a los trabajadores de vuelta al formato presencial. Según un reciente informe de KMPG (2023), el 78 % de los consejeros delegados (CEO) de las principales compañías españolas creen que, en 3 años, se habrá recuperado el modelo completamente presencial, dato que se sitúa 14 puntos por encima de la media global. En ese mismo informe se refleja que un 89 % de los directivos estarían dispuestos a recompensar a través de retribuciones, incrementos salariales o promociones a aquellos profesionales que pongan empeño en volver a la oficina.

En línea con la reticencia que algunas empresas muestran hacia el teletrabajo, estudios recientes han encontrado que existe una brecha considerable entre el número de días que los empleados desearían teletrabajar y el planeado por parte de sus empleadores. Por ejemplo, datos de la reciente *Global Survey for Working Arrangements (G-SWA)* aplicada a un total de 34 países a nivel mundial revelan que, mientras los empleados desearían trabajar en promedio 2 días a la semana, sus *managers* solo tienen previsto 1,1 días. Esta brecha está presente en los 34 países analizados en dicha encuesta (Aksoy *et al.* 2023). Para el caso de España, dicha brecha es de 1,1 días. Una



conclusión similar se extrae de los datos recogidos de la *Consumer Expectation Survey* del Banco Central Europeo (BCE), que halló que al menos un 30 % de los trabajadores mostraban preferencias de teletrabajo superiores a lo que esperaban que ofrecieran sus empleadores (Da Silva *et al.* 2023). Estos datos sugieren que, a pesar de los beneficios del teletrabajo, al menos para algunos *managers*, el formato de trabajo en remoto o híbrido puede estar generando nuevos retos en la gestión de los empleados.

En realidad, sabemos todavía relativamente poco acerca de qué aspectos organizacionales influyen en la capacidad del *manager* para gestionar de modo efectivo en remoto. Y, sin embargo, se trata de una cuestión importante, ya que sin entender qué entornos son más favorables para dicha forma de gestión, las empresas pueden estar imponiendo políticas de teletrabajo subóptimas para los *managers*. Esto, a su vez, puede tener consecuencias negativas tanto para ellos como para sus empleadores. En concreto, en el caso de los *managers*, los que se enfrenten a dificultades de gestión en remoto pueden ver mermado su bienestar e, incluso, llegar a replantearse el valor que les confiere su trabajo, si se ven sujetos a condiciones incompatibles con la gestión a distancia. En el caso de los empleadores, esta pérdida de bienestar y empeoramiento de condiciones en el trabajo pue-

de traducirse en una reducción de productividad o pérdida de talento, entre otras consecuencias.

En este estudio, nos preguntamos: ¿pueden los *managers* beneficiarse del teletrabajo? Para dar respuesta a nuestra cuestión, nos embarcamos en una recogida de información a través de encuestas realizadas a más de 400 *managers* de equipos en España, todos ellos con trabajos susceptibles de ser realizados en remoto. A través del minucioso análisis de los datos recopilados, exploramos los desafíos asociados con la gestión en remoto y las consecuencias que dichos retos tienen en el bienestar de los *managers*. Nuestro principal objetivo es entender qué tipo de entornos corporativos y prácticas organizacionales, tales como el grado de cambio en la empresa o el grado de jerarquía en la toma de decisiones, son más propicios para la gestión en remoto y cuáles lo son menos. Nuestro estudio analiza, además, el impacto que la dificultad asociada al teletrabajo para realizar las principales tareas de un *manager* tiene en su bienestar, tanto general como laboral, y en sus intenciones de abandono de la compañía.



# 5. Marco conceptual

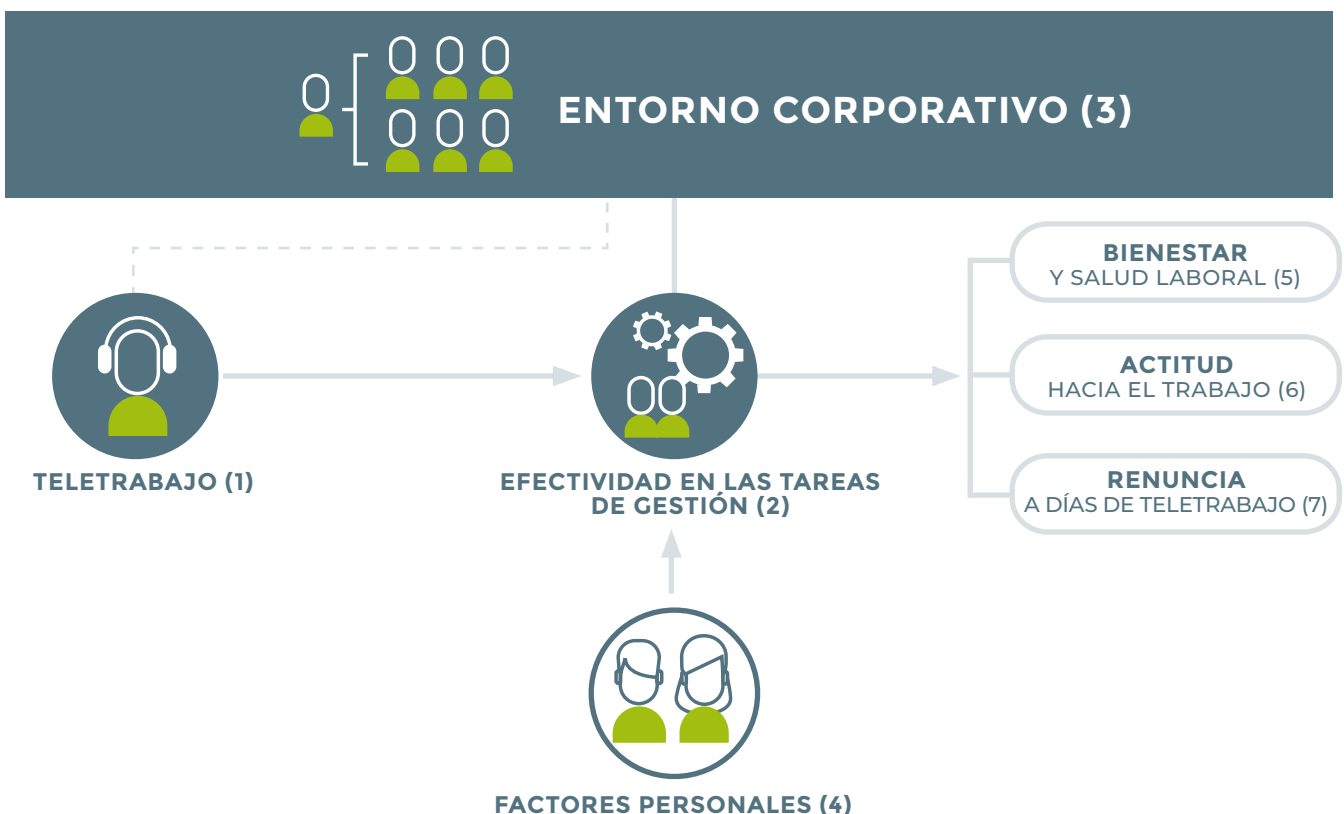
La hipótesis de partida de este estudio es que el teletrabajo puede impactar en la capacidad de los *managers* para realizar sus diferentes tareas de gestión (Birkinshaw, Gudka y D'Amato 2021), así como que aquellos que encuentren dificultades para gestionar a distancia pueden, en última instancia, ver mermados su bienestar y su salud. Nuestro objetivo es entender qué factores dificultan la gestión remota de los *managers*, poniendo especial atención en los factores organizativos, pero atendiendo también a factores personales. La Figura 1 recoge el marco conceptual de este estudio.

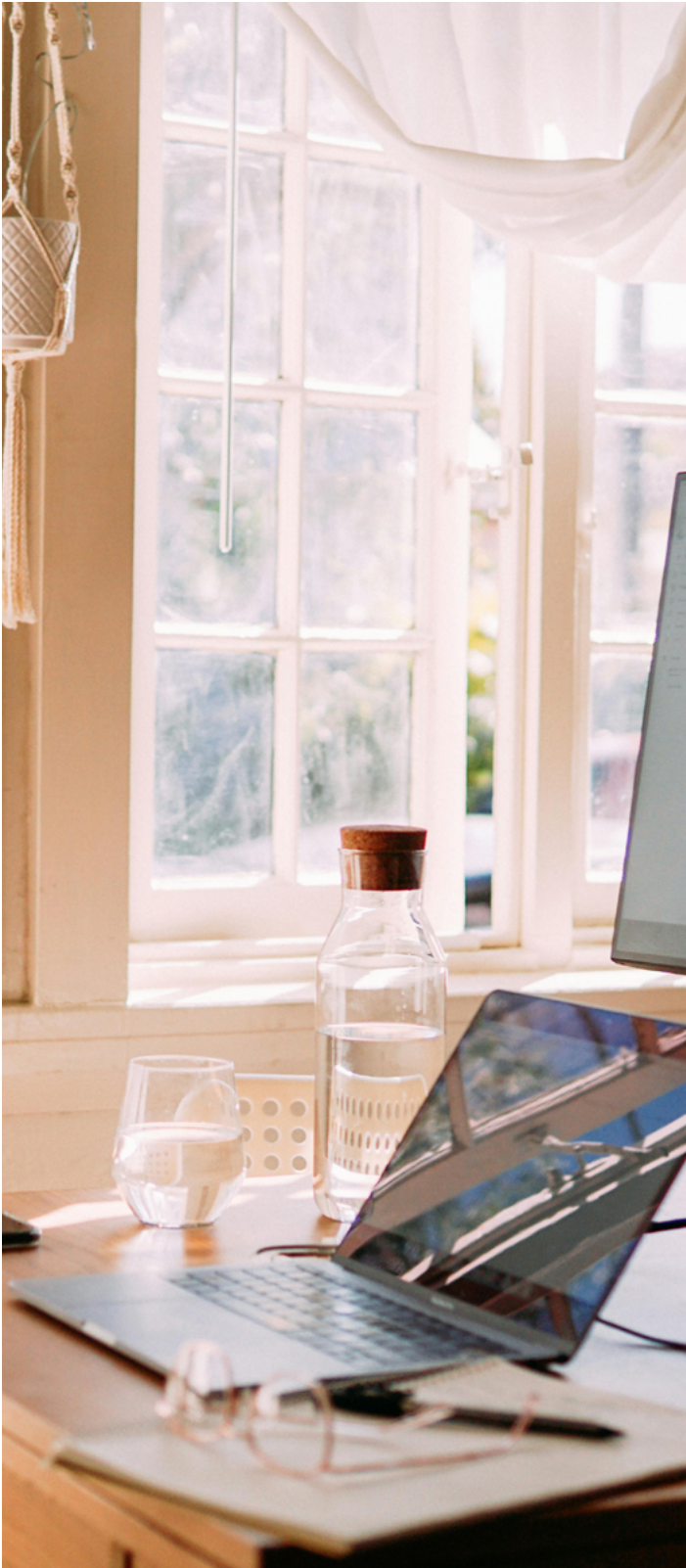
La variable de interés cuyos efectos sobre los *managers* es objeto de análisis aquí es la implantación de un modelo de trabajo en remoto o híbrido

en las empresas (1). Esta nueva forma de trabajar puede impactar en su capacidad para realizar las tareas propias de su puesto ligadas a la gestión de sus equipos (2). Dichas tareas se pueden resumir de la siguiente forma:

- División y asignación de tareas.
- Gestión del flujo de comunicación.
- Supervisión de empleados.
- Evaluación del rendimiento.
- Orientación a los subordinados en el desempeño de nuevas tareas.
- Identificación y resolución de desacuerdos que surjan en el grupo.

Figura 1. Marco conceptual de la investigación





El impacto del teletrabajo en la capacidad del *manager* para gestionar en remoto está influido por aspectos personales del propio trabajador (3), entre los cuales medimos:

- Sexo.
- Edad.
- Estado civil.
- Cargas familiares (menores de 14 años o adultos dependientes).
- Situación económica.
- Rango dentro de la empresa.
- Distancia al puesto de trabajo.

A su vez, el entorno corporativo del *manager* (4) también influye en el desempeño de estas tareas de gestión de equipos. En nuestro estudio, nos centramos en las siguientes variables de dicho entorno:

- Sector en el que opera la organización.
- Delegación en la toma de decisiones respecto a distintos aspectos de gestión.
- Monitoreo del trabajador.
- Cambios organizacionales.
- Cambios en el equipo de trabajo.
- Nivel de desacuerdos.

Finalmente, predecimos que las dificultades que puedan aparecer en el desempeño de las tareas propias del *manager* conllevan un efecto sobre el bienestar general, la salud laboral (5) (Schaufeli, Desart y De Witte 2020; Siverbo 2023; Rosado-Solomon *et al.* 2023) y su intención de abandonar la empresa (6) (De Neve y Ward 2023; Barrero, Bloom y Davis 2023), así como la generación de comportamientos organizacionales de ajuste con la intención de reducir dichas dificultades, como, entre otros, la renuncia a días de teletrabajo (7).



## 6. Encuesta y metodología

Con el fin de explorar las variables mencionadas en la sección anterior, hemos diseñado una encuesta que recoge información exhaustiva acerca de la forma en la que los *managers* desempeñan sus tareas, así como de las empresas para las que trabajan y de su bienestar. Esta encuesta presenta cuatro bloques de preguntas (véase el Anexo online A para una descripción completa de la metodología y el cuestionario desarrollado):

- Características demográficas personales (sexo, edad, presencia de personas dependientes en el hogar), laborales (salario, nivel jerárquico, cargo) y de la empresa (antigüedad, sector en el que opera, tamaño).
- Características del formato de trabajo tanto del *manager* como de sus subordinados antes y después de la pandemia: número de días de teletrabajo permitidos, escogidos y deseados.
- Prácticas organizacionales y características del entorno corporativo: grado de centralización en la toma de decisiones, formas de gestión de la comunicación entre componentes de la empresa, monitoreo y control del rendimiento de los empleados, grado de cambio a nivel organizacional tras la pandemia y presencia y estilos de resolución de desacuerdos en el grupo de trabajo.
- Medidas de bienestar general: malestar psicológico y cambio de estado de bienestar tras la pandemia; medidas de salud laboral: *burnout* y bienestar laboral; medidas de actitudes hacia el trabajo: intenciones de abandono; y medidas de soledad y calidad de las relaciones tanto personales como profesionales.

### 6.1. APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

La encuesta fue distribuida a lo largo de los meses de noviembre y diciembre de 2023, entre el panel

de participantes de una empresa experta en estudios de mercado -Grupo Análisis e Investigación-, encargada también de programarla. Nuestro proveedor de encuestas recluta a los encuestados entre un grupo de individuos verificados que se han inscrito de forma previa para recibir invitaciones para completar encuestas en línea a cambio de algún tipo de recompensa (puntos para la posterior adquisición de productos diversos). Cabe destacar que ningún participante se inscribió de forma específica para nuestra encuesta.

Para que los participantes pudieran formar parte de la investigación, establecimos una serie de requisitos que debían cumplir. Estos filtros se expresaron como preguntas excluyentes, las cuales determinaban su idoneidad, en función de sus respuestas. Así, en concreto, los participantes debían:

- Tener un contrato de trabajo indefinido o uno fijo discontinuo a punto de ser convertido en indefinido.
- Llevar en el puesto de trabajo actual al menos cuatro años.
- Pertenecer a una empresa de, al menos, treinta empleados.
- No pertenecer al sector público ni realizar actividades sanitarias o de servicios sociales, actividades de los hogares o de organismos extraterritoriales.
- Ser *manager* o supervisor de forma directa a un total de tres o más empleados de la compañía.
- Realizar un trabajo susceptible de hacerse en remoto (al menos, en parte).

Nuestra muestra final consistió en un total de 415 *managers* que, bien ellos o bien los equipos que gestionaban, teletrabajan al menos un día a la semana. Con el fin de tener un grupo de control para explorar algunas preguntas adicionales

acerca del bienestar producido por el teletrabajo, a esta muestra se añadieron después 77 sujetos que, a pesar de que su trabajo era susceptible de ser realizado en remoto, no gestionaban a distancia. Cabe remarcar aquí que la muestra analizada no es representativa de la población general de los *managers* del mercado español, pese a lo cual reviste suficiente heterogeneidad respecto a la presencia de estos en diversos sectores que permiten el teletrabajo, así como distintos grupos de edad y sexo.

Finalmente, en cuanto a la estimación de la duración de la encuesta, fue de 25 minutos. Además, incluía varias preguntas de control atencional que aseguraban que las respuestas ofrecidas tuvieran validez.

## 6.2. DESCRIPTIVOS GENERALES DE LOS ENCUESTADOS A LOS QUE SE PERMITE TELETRABAJAR

Los siguientes gráficos muestran las características demográficas de los 415 *managers* de nuestra muestra principal. El grupo de edad más representado es el que engloba la franja de edad de entre 45 y 54 años, a la que pertenece el 47 % de los participantes (véase Gráfico 1, Panel A). Observamos, además, una elevada predominancia de hombres respecto de mujeres (véase Gráfico 1, Panel B) y que algo más de la mitad de nuestra muestra tiene hijos menores de 14 años o adultos dependientes en su hogar (véase Gráfico 1, Panel C).

Gráfico 1. Características demográficas de los encuestados: edad, sexo y presencia de menores de 14 años o adultos dependientes en casa

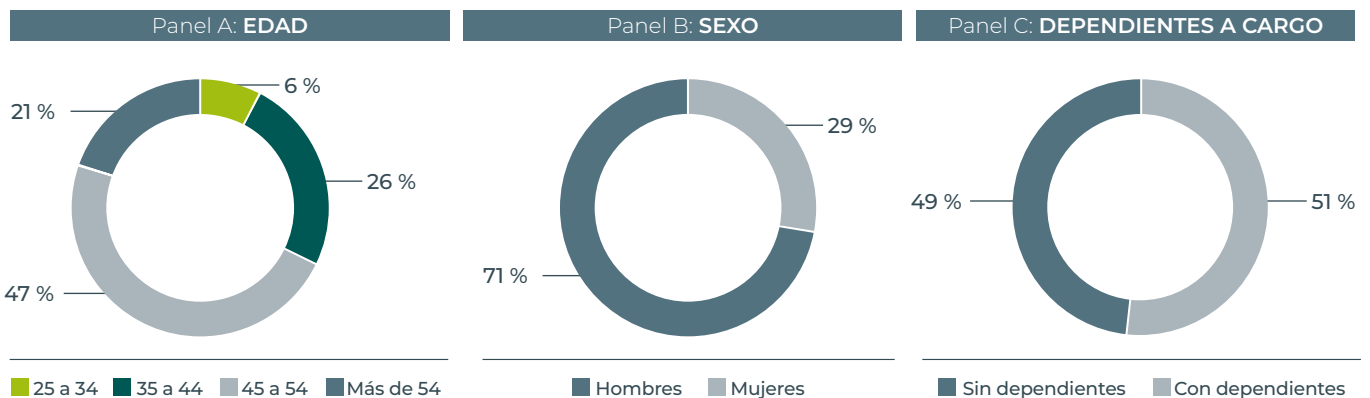
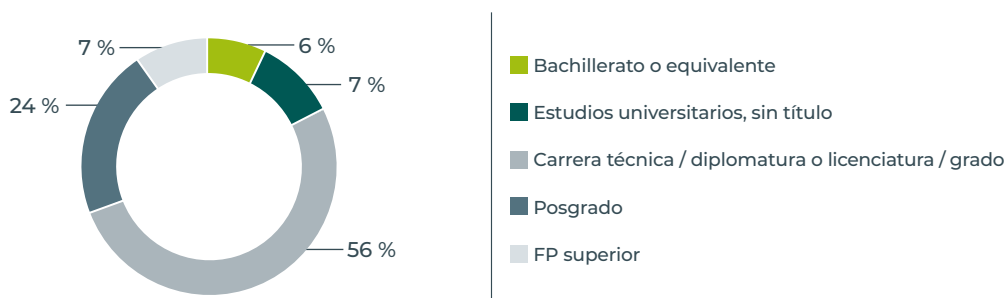


Gráfico 2. Características demográficas de los encuestados: nivel de estudios



En cuanto al nivel de estudios, cerca del 80 % de los encuestados cuentan con carrera técnica / diplomatura, licenciatura / título de grado y/o título de posgrado (véase Gráfico 2).

En cuanto a las características profesionales de los encuestados, encontramos que un 43 % de los *managers* de la muestra percibieron, durante

el ejercicio económico 2022, una retribución total bruta anual de entre los 20 000 y 50 000 euros (véase Gráfico 3). En cuanto a su posición, presentan diferentes niveles jerárquicos en la organización (grados de relación con la alta dirección), siendo el caso menos común la participación directa del CEO de la empresa en nuestra encuesta (véase Gráfico 4).

En relación con las características de las empresas en las que trabajan los participantes, el 58 % de la muestra encuestada pertenece a compañías con un rango de empleados que va desde 30 hasta 999, mientras que el 42 % restante forma parte de las que tienen más de 1000 empleados, incluyendo un 17 % de los encuestados que trabajan en empresas

con más de 10 000 (véase Gráfico 5). A pesar de la gran variedad de sectores a los que pertenecen las empresas representadas en la muestra (véase Gráfico 6), entre ellos destacan: actividades financieras y seguros, profesionales, científicas y técnicas, de información y comunicaciones e industria manufacturera.

Gráfico 3. Características profesionales de los encuestados: retribución total bruta anual

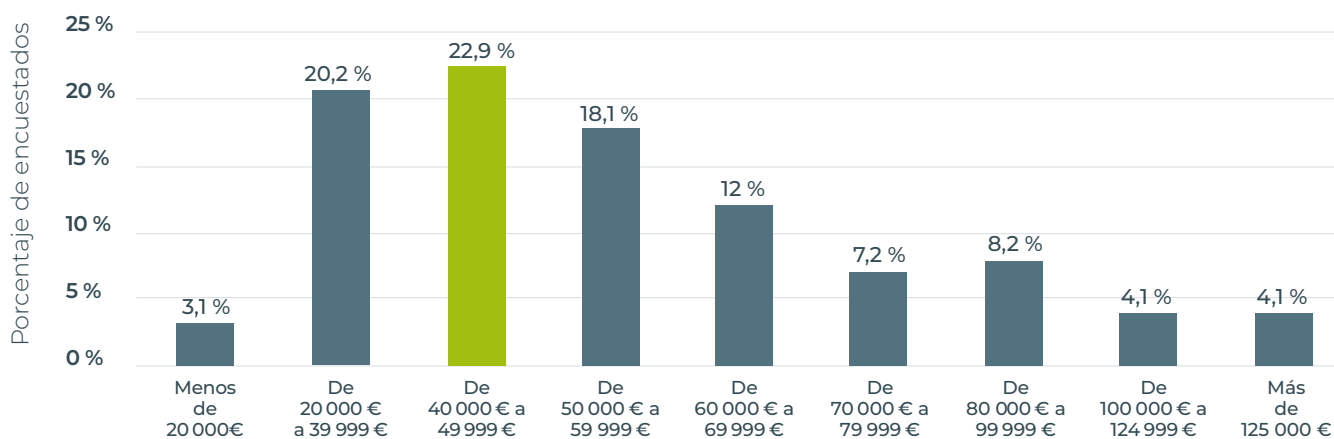
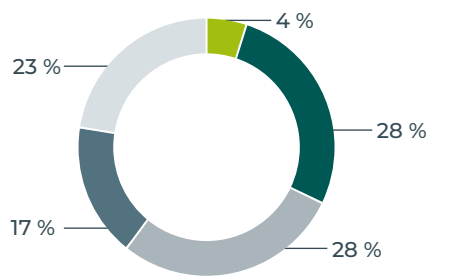




Gráfico 4. Características profesionales de los encuestados: relación profesional con alta dirección



- Soy el CEO / director general de la compañía
- Reporto directamente al CEO / director general
- Mi *manager* inmediato depende directamente del CEO / director general
- Un *manager* superior al mío depende directamente del CEO / director general
- Existen varios niveles de *managers* entre mi jefe inmediato y el CEO / director general

Gráfico 5. Características de la empresa: número de empleados

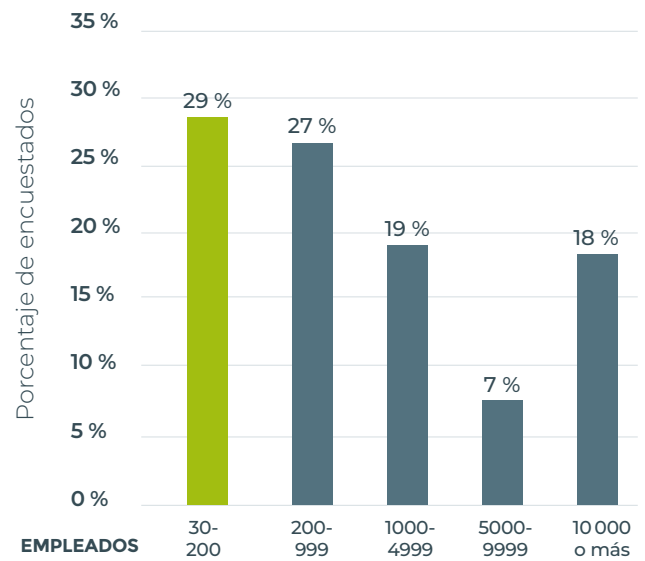
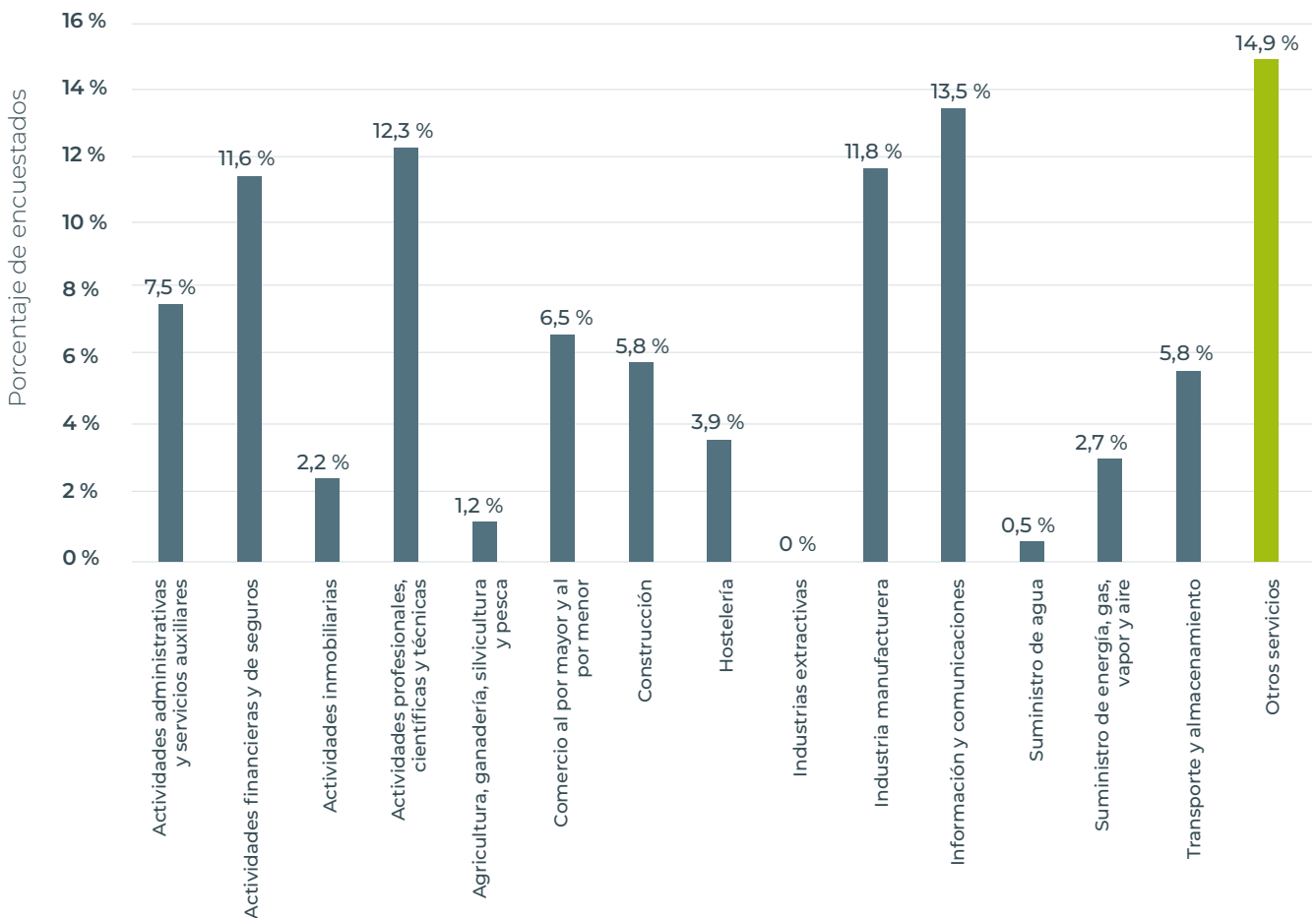


Gráfico 6. Características de la empresa: sector empresarial





# 7. Resultados

Una vez vistos los perfiles de la muestra de *managers* entrevistados, en esta sección se recogen los resultados obtenidos y se analizan comparativamente.

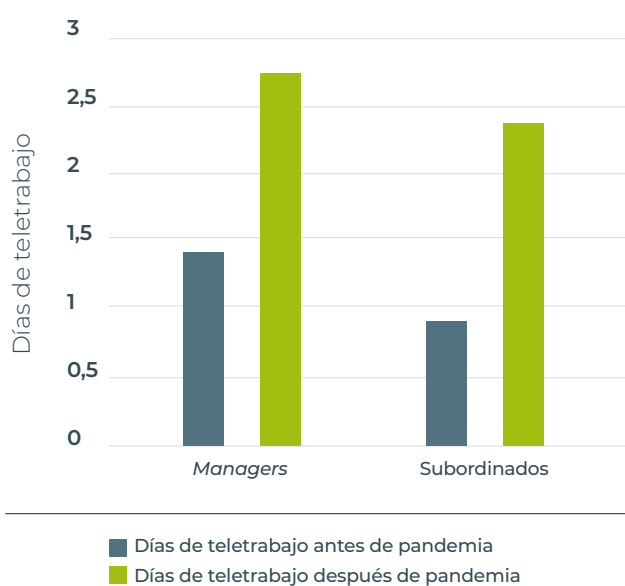
## 7.1. NÚMERO DE DÍAS DE TELETRABAJO

Al igual que en el caso de estudios previos ya mencionados, el número de días de teletrabajo a la semana ofrecido a los trabajadores de nuestra muestra ha aumentado desde la reciente pandemia de forma significativa. Así, de los 415 *managers* encuestados, el número promedio de días en remoto ofrecido a la semana es de 2,77 (frente al promedio de 1,37 días anterior a la pandemia), mientras que el propuesto a sus subordinados es de 2,31 (frente al promedio de 0,91 días anterior a la pandemia) (véase Gráfico 7). Al comparar estos datos con los de la situación previa a la pandemia en las empresas participantes, observamos que el 57 % de los encuestados no disponían de días de trabajo en remoto, así como tampoco el 67 % de sus subordinados, lo que indica que un alto porcentaje de equipos se enfrentan por vez primera a un formato híbrido o completamente en remoto.

## 7.2. RENUNCIA A DÍAS DE TELETRABAJO: BRECHA ENTRE DÍAS OFRECIDOS Y ELEGIDOS Y ENTRE DÍAS ELEGIDOS Y DÍAS DESEADOS

Un modo de entender hasta qué punto los *managers* se pueden beneficiar del teletrabajo es observando su comportamiento respecto al uso que ellos mismos hacen de la oferta de esa opción en su empresa. Tal como ya hemos señalado, en nuestra encuesta les preguntamos no solo cuántos días se les permitía teletrabajar, sino también cuántos días de los permitidos escogían hacerlo. Sorprendentemente, observamos que alrededor

Gráfico 7. Número de días de teletrabajo ofrecidos por la empresa antes y después de la pandemia, para *managers* y subordinados



Fuente: respuestas a las preguntas.

«En 2019, antes de la pandemia, en una semana normal, ¿cuántos días laborales completos remunerados trabajaste desde casa o cualquier otro espacio habilitado para el teletrabajo (espacios de coworking, bibliotecas, cibercafés, etc.) que no incluyera a tus compañeros de oficina?».

«Ahora, en 2023, en una semana normal, ¿cuántos días laborales completos remunerados te permite tu empresa trabajar desde casa o cualquier otro espacio habilitado para el teletrabajo (espacios de coworking, bibliotecas, cibercafés, etc.) que no incluya a tus compañeros de oficina?».

«En 2019, antes de la pandemia, en una semana normal, ¿cuántos días laborales completos remunerados trabajaban tus subordinados desde casa o cualquier otro espacio habilitado para el teletrabajo (espacios de coworking, bibliotecas, cibercafés, etc.) que no incluyera a sus compañeros de oficina?».

«Ahora, en 2023, en una semana normal, ¿cuántos días laborales completos remunerados permite tu empresa a tus subordinados trabajar desde casa o cualquier otro espacio habilitado para el teletrabajo (espacios de coworking, bibliotecas, cibercafés, etc.) que no incluya a sus compañeros de oficina?».

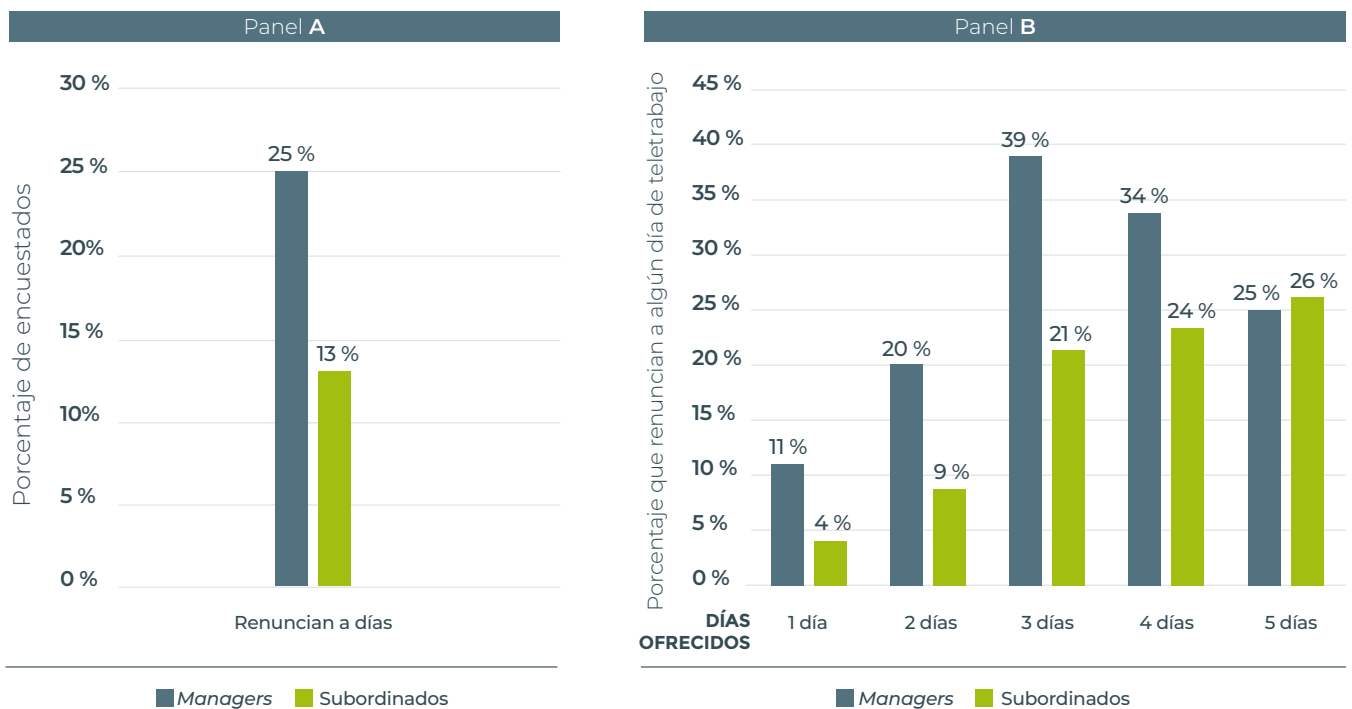
de un 25 % de los 415 *managers* encuestados deciden no teletrabajar el total de los días ofrecidos por la empresa, mientras que, en el caso de los subordinados gestionados por nuestros *managers*, solo el 13 % renuncia a alguno de estos días de teletrabajo (véase Gráfico 8, Panel A). Además, detectamos que, mientras que la proporción de subordinados que suele renunciar a días de teletrabajo tiende a aumentar con el número de días permitidos por la empresa para realizar sus tareas en remoto, los *managers* renuncian con independencia de cuantos días se les ofrezcan (véase Gráfico 8, Panel B).

Una posible razón detrás de la renuncia a días de teletrabajo es que los *managers* no tienen el deseo

de trabajar tantos días desde casa. Para entender mejor hasta qué punto este es el motivo que explica la existencia de renuncia a días de teletrabajo, en el Gráfico 9 mostramos la media del número de días de teletrabajo ofrecidos a los *managers*, el número de días que deciden trabajar en remoto y el número de días que desearían teletrabajar. El gráfico ilustra la existencia de dos brechas: una entre los días ofrecidos y los días escogidos (2,77 días ofrecidos vs. 2,44 días tomados) y otra entre el número de días escogidos para teletrabajar y el número de días que desearían poder trabajar en remoto (2,44 días tomados vs. 2,98 días deseados).

Exploramos, además, si estas brechas entre días permitidos, escogidos y deseados varían en función

Gráfico 8 Porcentaje de empleados (*manager* y subordinados) que renuncian a algún día de teletrabajo



Fuente: respuestas a las preguntas.

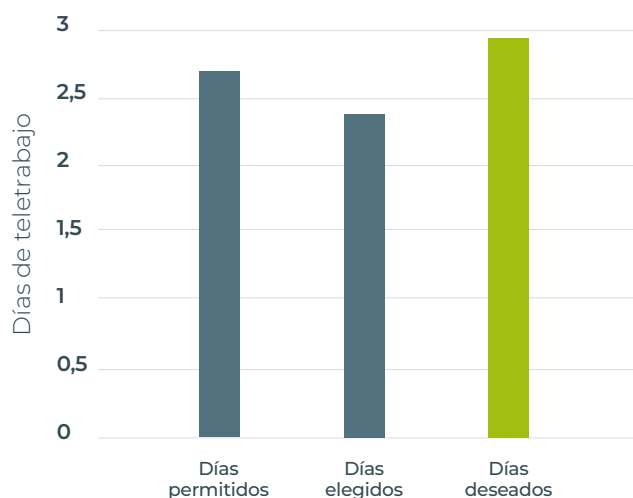
«Ahora, en 2023, en una semana normal, ¿cuántos días laborales completos remunerados te permite tu empresa trabajar desde casa o cualquier otro espacio habilitado para el teletrabajo (espacios de coworking, bibliotecas, cibercafés, etc.) que no incluya a tus compañeros de oficina?».

«Ahora, en 2023, en una semana normal, ¿cuántos días laborales completos de los permitidos decides trabajar desde casa u otros espacios?».

«Ahora, en 2023, en una semana normal, ¿cuántos días laborales completos remunerados permite tu empresa a tus subordinados trabajar desde casa o cualquier otro espacio habilitado para el teletrabajo (espacios de coworking, bibliotecas, cibercafés, etc.) que no incluya a sus compañeros de oficina?».

«Ahora, en 2023, en una semana normal, ¿cuántos días laborales completos de los permitidos trabajan tus subordinados desde casa u otros espacios?».

Gráfico 9. Media de días de teletrabajo permitidos por la empresa y de días de teletrabajo elegidos y deseados por los *managers*



Fuente: respuestas a las preguntas.

«Ahora, en 2023, en una semana normal, ¿cuántos días laborales completos remunerados te permite tu empresa trabajar desde casa o cualquier otro espacio habilitado para el teletrabajo (espacios de coworking, bibliotecas, cibercafé, etc.) que no incluya a tus compañeros de oficina?».

«Ahora, en 2023, en una semana normal, ¿cuántos días laborales completos de los permitidos decides trabajar desde casa u otros espacios?».

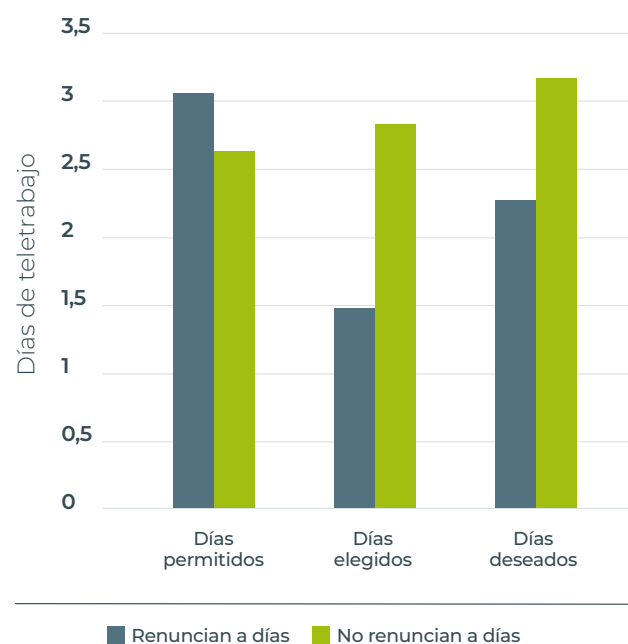
«Si pudieras elegir, ¿cuántos días completos a la semana teletrabajarías desde casa u otros espacios habilitados para el teletrabajo?».

de si los *managers* renuncian o no a días de teletrabajo (véase Gráfico 10). Al particionar los datos de este modo, observamos que existen dos realidades para los *managers*: en el caso de los que renuncian a días de teletrabajo, la brecha entre los días permitidos y los elegidos es naturalmente mayor (1,39 días elegidos vs. 3,06 días ofrecidos) que la de sus homólogos que no renuncian, y que incluso pasan a cogerse algún día más que los permitidos (2,78 días elegidos vs. 2,68 días ofrecidos). Sin embargo, llama la atención que tanto un grupo como el otro desearían más días de los que se toman. En el grupo que renuncia a días de teletrabajo, los días deseados son incluso más que los días que están eligiendo (2,26 días deseados).

Estos datos sugieren que la renuncia de los *managers* a días de teletrabajo no se debe necesariamente a que no les guste trabajar desde casa *per se*, incluso en el caso de los que renuncian expresan el deseo de tener más días de teletrabajo; más bien podrían estar afrontando obstáculos

para realizar sus labores de manera efectiva en un entorno remoto. Así pues, renunciar a días de teletrabajo puede ser una estrategia utilizada por los *managers* para afrontar los retos de la gestión a distancia.

Gráfico 10. Media de días de teletrabajo permitidos por la empresa y de días de teletrabajo elegidos y deseados por los *managers* según renuncian o no a días de teletrabajo ofrecidos



Fuente: respuestas a las preguntas.

«Ahora, en 2023, en una semana normal, ¿cuántos días laborales completos remunerados te permite tu empresa trabajar desde casa o cualquier otro espacio habilitado para el teletrabajo (espacios de coworking, bibliotecas, cibercafé, etc.) que no incluya a tus compañeros de oficina?».

«Ahora, en 2023, en una semana normal, ¿cuántos días laborales completos de los permitidos decides trabajar desde casa u otros espacios?».

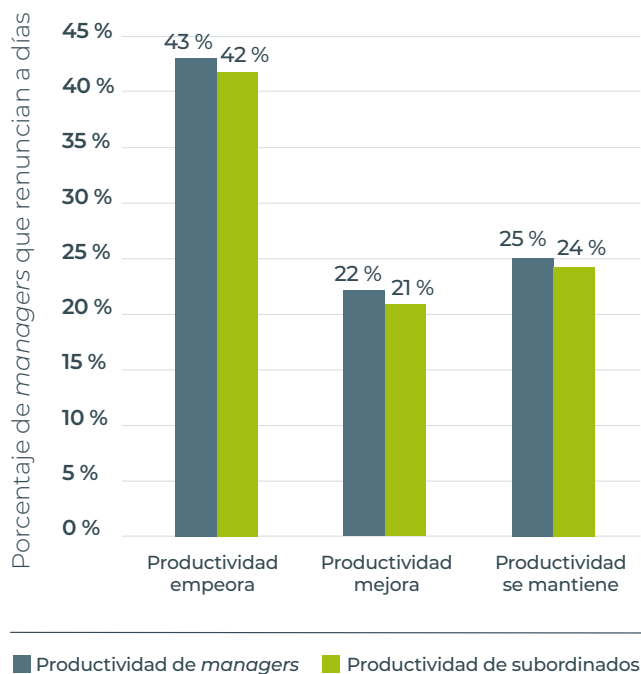
«Si pudieras elegir, ¿cuántos días completos a la semana teletrabajarías desde casa u otros espacios habilitados para el teletrabajo?».

### 7.3. PERCEPCIONES ACERCA DE LA PRODUCTIVIDAD

Si los *managers* que renuncian a días de teletrabajo lo hacen debido a las dificultades que experimentan en la gestión remota, podríamos esperar que tengan percepciones más negativas sobre cómo el teletrabajo impacta en la productividad. Al analizar la relación entre las percepciones de los *managers* acerca de cómo ha cambiado la productividad tras la pandemia tanto relativa al tra-

bajo de los subordinados como a la de ellos y los días de renuncia al teletrabajo, observamos que la proporción de personas que rechazan días de teletrabajo es mucho mayor en el grupo de *managers* que reporta que la productividad ha descendido tras la pandemia que en el que afirma que la productividad ha mejorado o se ha mantenido igual (véase Gráfico 11). Se trataría de un resultado coherente con la idea de que los *managers* que afrontan mayores desafíos en la gestión remota optan por trabajar menos desde casa como un medio para superar estas dificultades.

Gráfico 11. **Porcentaje de *managers* que renuncia a días de teletrabajo en función de sus percepciones de cambio de productividad tanto del *manager* como de los subordinados tras la pandemia**



Fuente: respuestas a las preguntas.

«¿Cómo comparas **tu productividad** antes y después de la pandemia?».

«¿Cómo se compara la **productividad de los subordinados de tu equipo** antes y después de la pandemia?».

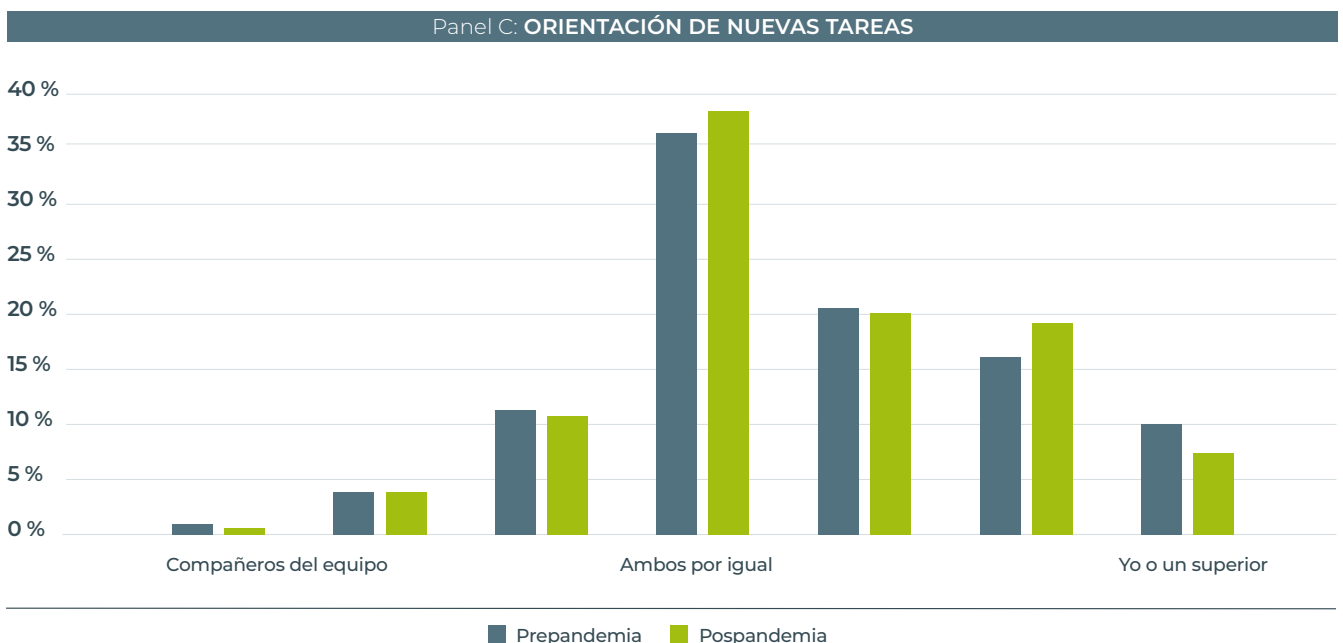
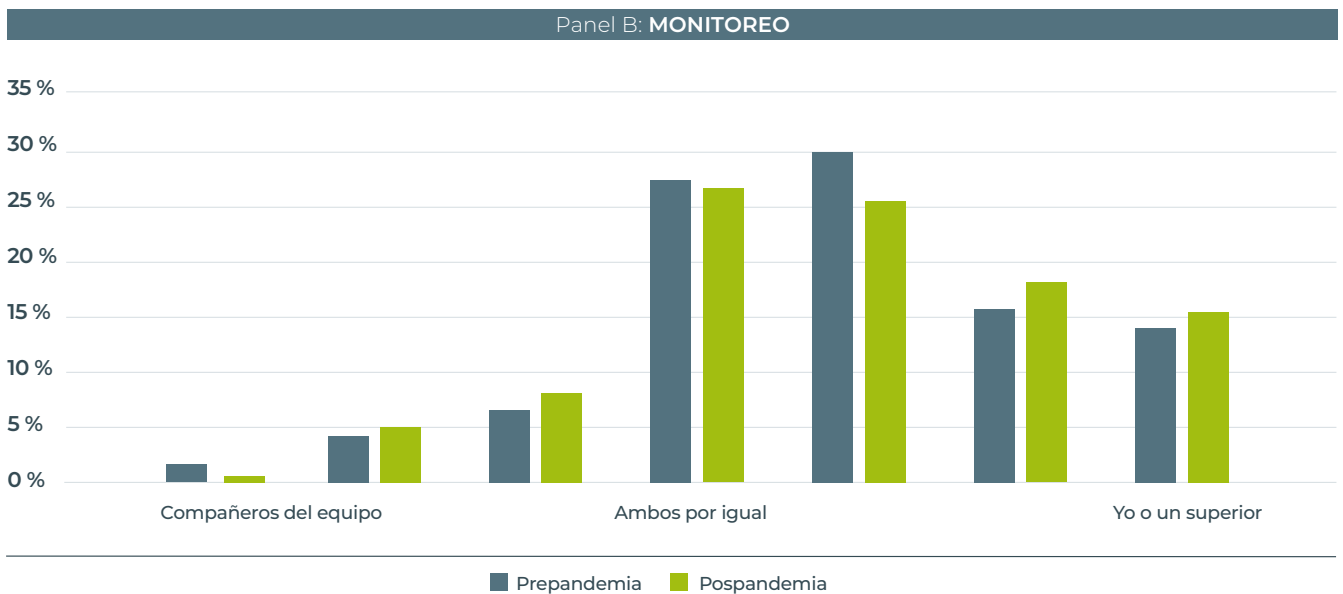
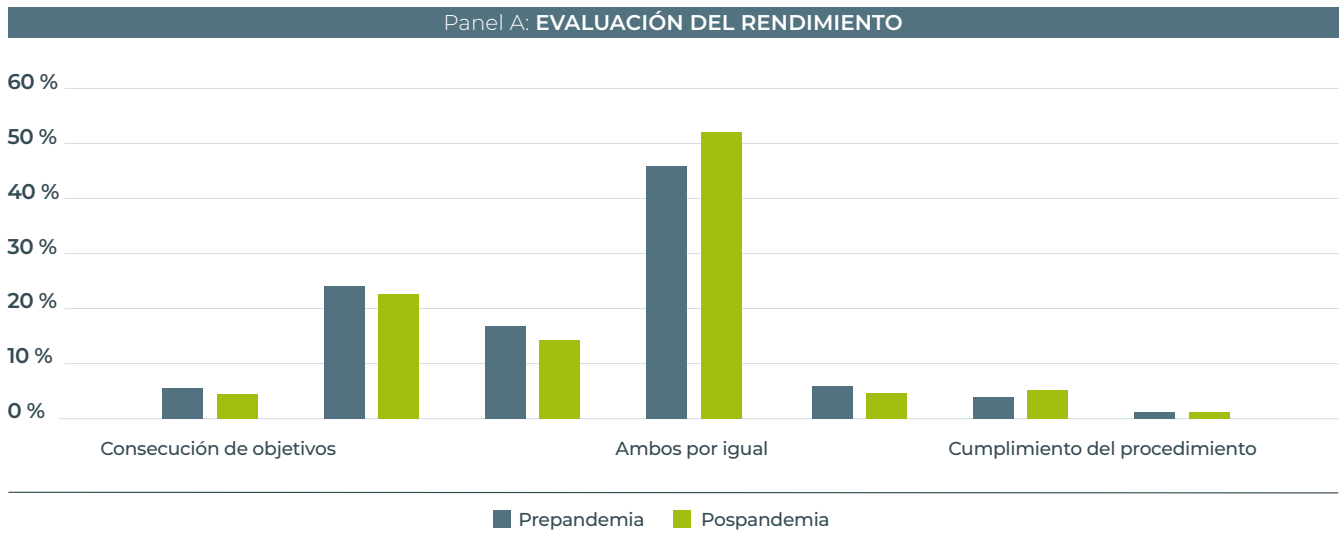
#### 7.4. AUSENCIA DE CAMBIOS EN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE EQUIPOS TRAS LA PANDEMIA

En nuestra encuesta preguntamos a los *managers* cómo evaluaban el rendimiento, cómo monitorean y cómo orientaban en nuevas tareas a sus subordinados antes y después de la pandemia. Al respecto, encontramos que las prácticas de ges-

ción de equipos apenas se han visto modificadas (véase Gráfico 12). Esta ausencia de cambios refuerza la idea de que los *managers* pueden estar recurriendo a renunciar a días de teletrabajo como alternativa a ajustes necesarios en sus modos de gestión.



Gráfico 12. Cambios en la gestión del *manager*: comparativa pre- y pospandemia. Grupo que parte de su equipo teletrabaja



Fuente: respuestas a las preguntas.

«En **prepandemia, 2019**, ¿cómo evaluabas el rendimiento de tus empleados?». Opciones de respuesta: escala del 1 al 7, siendo 1 «Únicamente en función de la consecución de sus objetivos» y 7 «Únicamente en función del cumplimiento del procedimiento definido».

«En **postpandemia, 2023**, ¿cómo evalúas ahora el rendimiento de tus empleados?». Opciones de respuesta: escala del 1 al 7, siendo 1 «Únicamente en función de la consecución de sus objetivos» y 7 «Únicamente en función del cumplimiento del procedimiento definido».

«En **prepandemia, 2019**, ¿quién llevaba a cabo el monitoreo del desempeño de las tareas que desarrollaban tus subordinados?». Opciones de

respuesta: escala del 1 al 7, siendo 1 «Solo los compañeros de su equipo» y 7 «Solo yo o un superior a mí».

«En **postpandemia, 2023**, ¿quién lleva ahora a cabo el monitoreo del desempeño de las tareas que desarrollan tus subordinados?». Opciones de respuesta: escala del 1 al 7, siendo 1 «Solo los compañeros de su equipo» y 7 «Solo yo o un superior a mí».

«En **prepandemia, 2019**, ¿quién enseñaba a los empleados cómo hacer una nueva tarea?». Opciones de respuesta: escala del 1 al 7, siendo 1 «Solo los compañeros de su equipo» y 7 «Solo yo o un superior a mí».

«En **postpandemia, 2023**, ¿quién enseña a los empleados cómo hacer una nueva tarea?». Opciones de respuesta: escala del 1 al 7, siendo 1 «Solo los compañeros de su equipo» y 7 «Solo yo o un superior a mí».

## 7.5. EL ROL DE LOS ATRIBUTOS DEMOGRÁFICOS DEL MANAGER

Un sospechoso habitual detrás de la capacidad de beneficiarse del teletrabajo en estudios anteriores ha sido la situación personal del trabajador. Para ver hasta qué punto esta puede estar impulsando la decisión de los *managers* de renunciar a días de teletrabajo, exploramos el rol de las variables demográficas recogidas en nuestra encuesta y hallamos que la decisión de renunciar a días de teletrabajo no se ve explicada por ninguna característica personal de los entrevistados: no se observan diferencias en la proporción de personas que rechazan días de trabajo en remoto por sexo, edad, estado civil o presencia de personas con dependencia viviendo en casa (menores de 14 años o adultos dependientes).

## 7.6. EL ROL DE LOS ATRIBUTOS DEL LUGAR DE TRABAJO

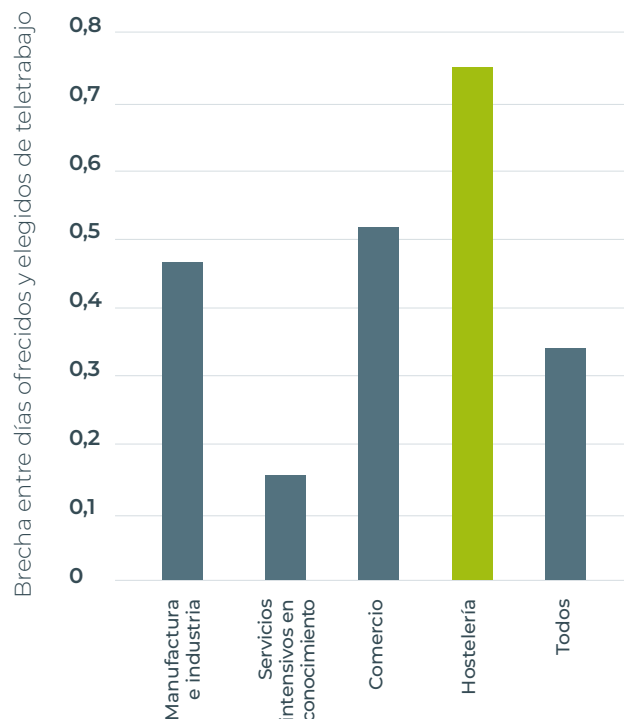
En este apartado se expone el impacto del rol de los distintos atributos del lugar de trabajo analizados. En concreto, del sector en el que opera la organización a la que pertenece el *manager*, la delegación de la toma de decisiones en la gestión del equipo, el monitoreo del rendimiento laboral, los cambios organizacionales y el grado de desacuerdos dentro de la organización.

### 7.6.1. SECTOR EN EL QUE OPERA LA ORGANIZACIÓN

Entre los factores organizacionales que, indudablemente, pueden afectar a la efectividad de los *managers* a la hora de realizar sus tareas de gestión en remoto se encuentra el tipo de sector en el que opera la empresa a la que pertenecen. Al respecto, si bien nuestro estudio se centra solo en aquellos cuyo trabajo es susceptible de efectuarse

en remoto, puede haber razones por las cuales la naturaleza del sector haga que esta forma de gestión resulte más difícil para ellos. En efecto, cuando exploramos si la brecha entre los días permitidos y los elegidos para teletrabajar por los *managers* varía por sector, encontramos diferencias relevantes (véase Gráfico 13).

Gráfico 13. Media de días de teletrabajo permitidos por la empresa y de días de teletrabajo elegidos y deseados por los *managers* por sector



Fuente: respuestas a las preguntas.

«**Ahora, en 2023**, en una semana normal, ¿cuántos días laborales completos remunerados te permite tu empresa trabajar desde casa o cualquier otro espacio habilitado para el teletrabajo (espacios de coworking, bibliotecas, cibercafés, etc.) que no incluya a tus compañeros de oficina?».

«**Ahora, en 2023**, en una semana normal, ¿cuántos días laborales completos de los permitidos decides trabajar desde casa u otros espacios?».





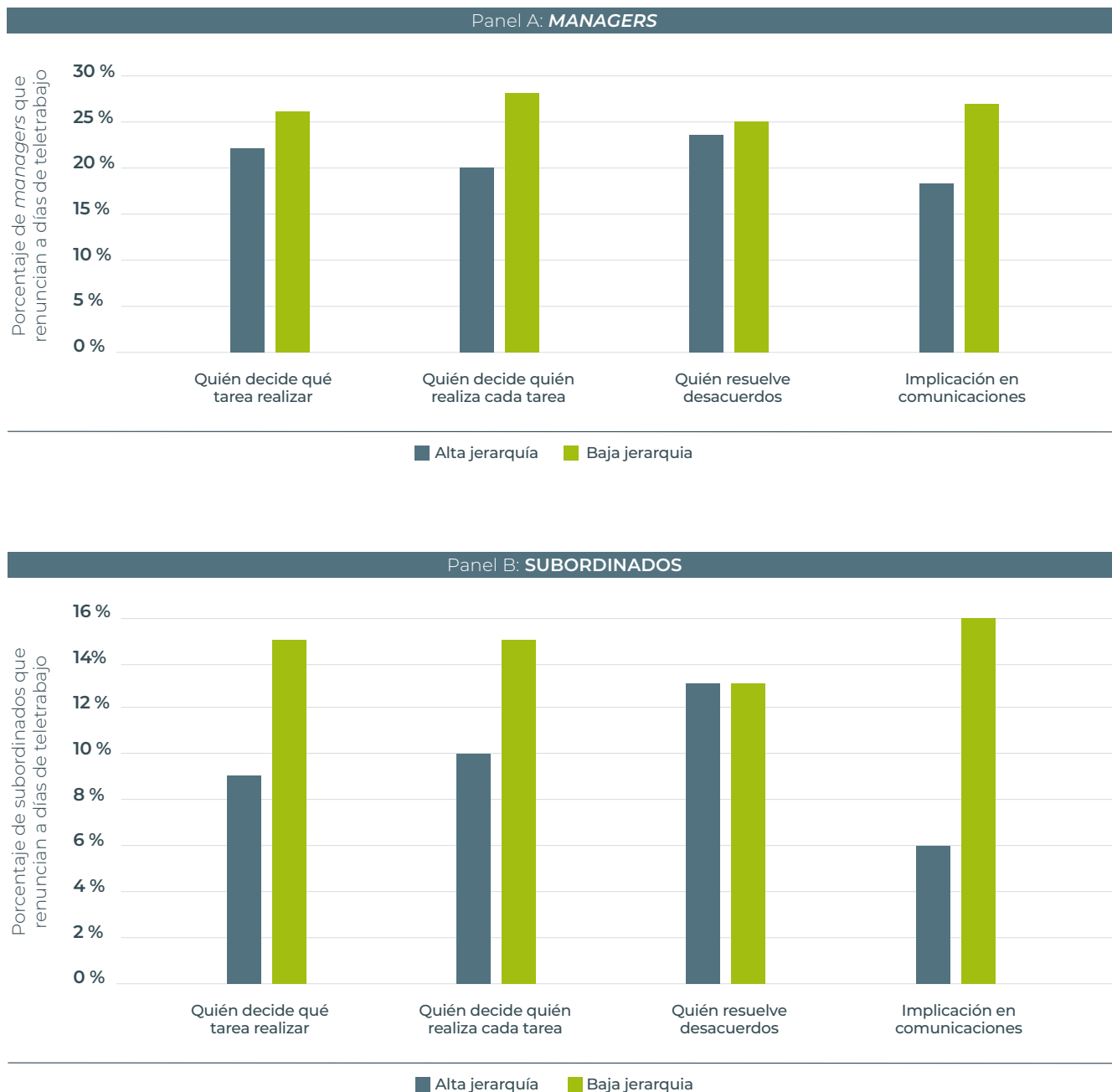
Así, observamos que, en los sectores de hostelería, comercio y manufactura e industria, la brecha entre días de teletrabajo ofrecidos y días elegidos es mucho mayor, lo cual sugiere que la naturaleza del trabajo en dichos sectores puede verse más beneficiada de la presencia del *manager*. Sin embargo, en las empresas pertenecientes a sectores de servicios intensivos en conocimiento (actividades administrativas, financieras y de seguros, inmobiliarias, profesionales, científicas y técnicas, etc.), la brecha es pequeña. El hecho de que tanto en manufactura e industria como en el comercio y la hostelería la obtención del producto final se materialice, necesariamente, en las instalaciones de la empresa puede ser la explicación de que, en dichos sectores, pese a que el *manager* pueda teletrabajar, opte por renunciar a los días permitidos para ello.

### **7.6.2. DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN DEL EQUIPO**

En este punto exploramos si el modo en el que se toman las decisiones respecto a la gestión del

equipo, en concreto, el grado de delegación en la toma de decisiones, tiene un impacto en la decisión del *manager* de renunciar a días de teletrabajo. Al respecto, observamos que, en organizaciones donde la toma de decisiones respecto a la gestión del equipo se efectúa de un modo poco centralizado, es decir, empresas menos jerárquicas, la proporción de renuncias a días de teletrabajo es mayor tanto entre *managers* como entre los subordinados de estos (véase Gráfico 14, Paneles A y B). Estas diferencias se observan de forma especial respecto de la asignación y división de tareas, así como en el ámbito de la comunicación. Estos resultados sugieren que, posiblemente, en aquellas organizaciones más horizontales, donde las decisiones se toman en gran medida entre los miembros del equipo, la presencia del *manager* junto al equipo puede ser crucial para lograr una coordinación fluida entre ellos.

Gráfico 14. **Porcentaje de *managers* (Panel A) y subordinados (Panel B) que renuncian a días de teletrabajo en función del grado de jerarquía de toma de decisiones en la organización**



Fuente: respuestas a las preguntas.

«División de tareas: ¿quién determina las tareas a realizar para alcanzar los objetivos del equipo?». Opciones de respuesta: escala del 1 al 7, siendo 1 «Solo mis subordinados (por separado o de forma consensuada)» y 7 «Solo yo o un superior a mí».

«Asignación de tareas: ¿quién decide quién realiza cada tarea en el equipo?». Opciones de respuesta: escala del 1 al 7, siendo 1 «Solo mis subordinados (por separado o de forma consensuada)» y 7 «Solo yo o un superior a mí».

«Resolución de desacuerdos: ¿quién resuelve los desacuerdos entre dos o más subordinados de tu equipo?». Opciones de respuesta: escala del

1 al 7, siendo 1 «Solo mis subordinados, sin mi intervención» y 7 «Solo yo o un superior a mí».

«Comunicación: ¿en qué medida las comunicaciones entre tus subordinados (por ejemplo, llamadas, correos electrónicos, reuniones) te implican a ti (o a un superior a ti)?». Opciones de respuesta: escala del 1 al 7, siendo 1 «En ninguna medida: las comunicaciones entre mis subordinados no me implican» y 7 «Todas las comunicaciones entre mis subordinados me implican a mi o a un superior».

Nota: Se consideran organizaciones con alta jerarquía cuando puntúan valores de 6 o 7 en las preguntas y de baja jerarquía cuando puntúan valores inferiores a 6.

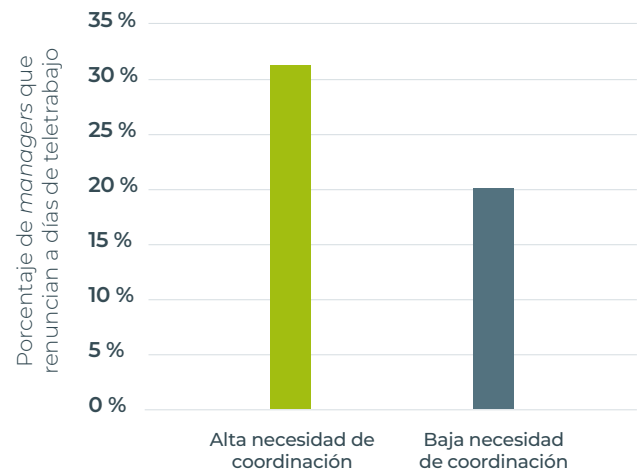
De igual modo, en organizaciones en las que se requiere un alto grado de coordinación y colaboración por parte de los subordinados para el desempeño de las tareas, la proporción de *managers* que renuncian a días de teletrabajo es mayor (véase Gráfico 15).

Cuando preguntamos a los *managers* si desearían invertir más o menos tiempo en comunicarse con distintas partes de la organización, observamos que aquellos que renuncian a días de teletrabajo responden afirmativamente en relación con todos los miembros del equipo en conjunto, mientras que no encontramos diferencias para el resto de las partes (véase Gráfico 16). El deseo de una comunicación más extensa con todo el equipo es congruente con la noción de que los *managers* que renuncian a días de teletrabajo tienen necesidades más pronunciadas de coordinación con sus equipos.

### 7.6.3. MONITOREO DEL RENDIMIENTO: NATURALEZA DE LAS TAREAS SUPERVISADAS, ESTRATEGIAS DE CONTROL Y USO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

Otra práctica que podría tener un gran impacto en la eficacia de la gestión a distancia y, por tanto, influir en la decisión de los *managers* de re-

Gráfico 15. Porcentaje de *managers* que renuncian a días de teletrabajo en función del grado de necesidad de coordinación para el desempeño de las tareas

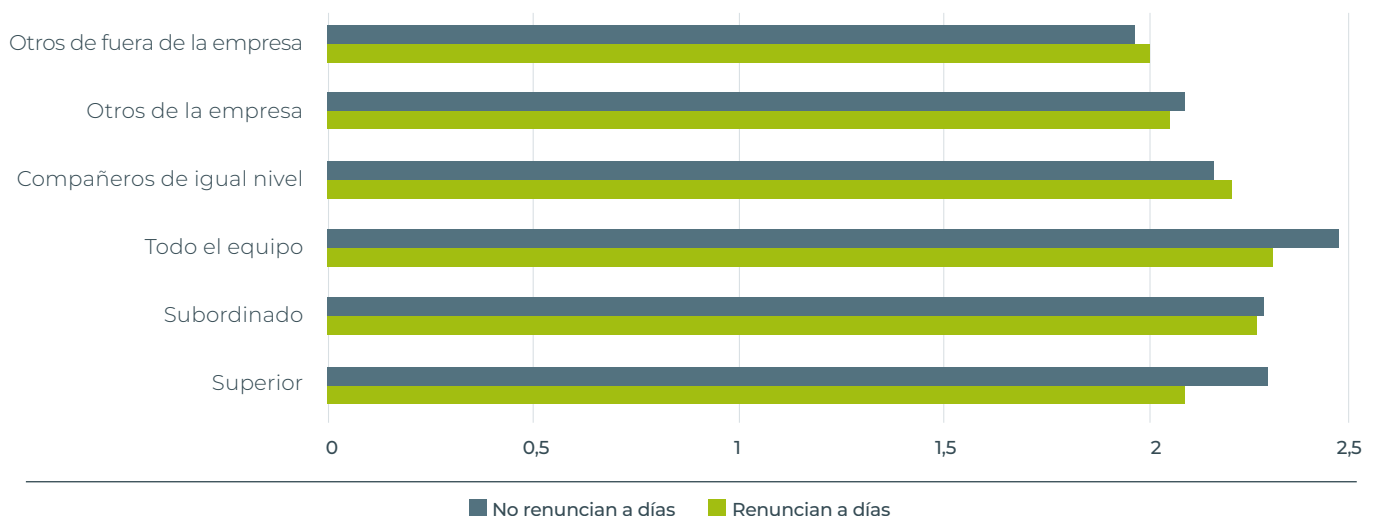


Fuente: respuestas a la pregunta:

«Indica tu grado de acuerdo: 1) Para que mis subordinados puedan realizar su tarea, necesitan colaborar y/o comunicarse con el resto de sus compañeros». Opciones de respuesta: escala del 1 al 5, siendo 1 «Totalmente en desacuerdo» y 5 «Totalmente de acuerdo».

nunciar a días de teletrabajo, es la forma en que se supervisa el rendimiento de los empleados. Esta depende, en gran parte, de la naturaleza de la tarea, en concreto, de si es posible discernir el esfuerzo de los trabajadores mediante la observación de sus comportamientos o los resultados de

Gráfico 16. Opiniones sobre invertir mayor o menor tiempo en comunicarse con cada componente para aquellos que renuncian y no renuncian a días de teletrabajo

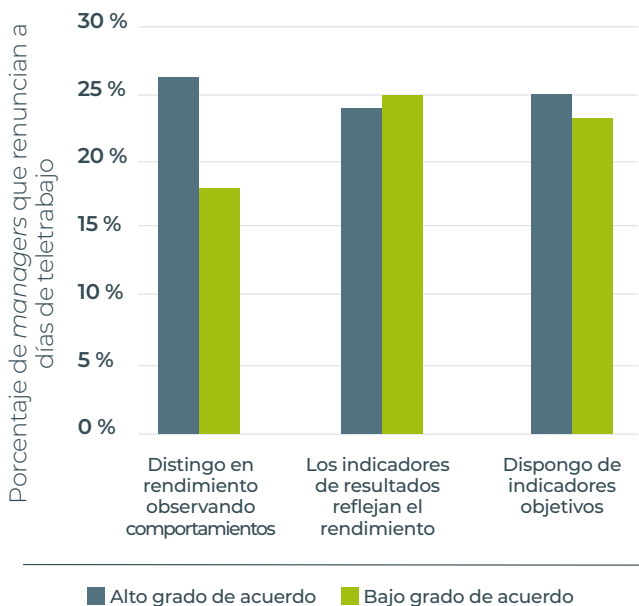


Fuente: respuestas a la pregunta.

«Actualmente, te gustaría que este tiempo de comunicación con cada parte fuera...». Opciones de respuesta: escala del 1 al 5, siendo 1

«Mucho menor el tiempo de inversión» y 5 «Mucho mayor el tiempo de inversión».

Gráfico 17. **Porcentaje de *managers* que renuncian a días de teletrabajo en función de la posibilidad brindada por la tarea para identificar subordinados de alto o bajo rendimiento**



Fuente: respuestas a las preguntas.

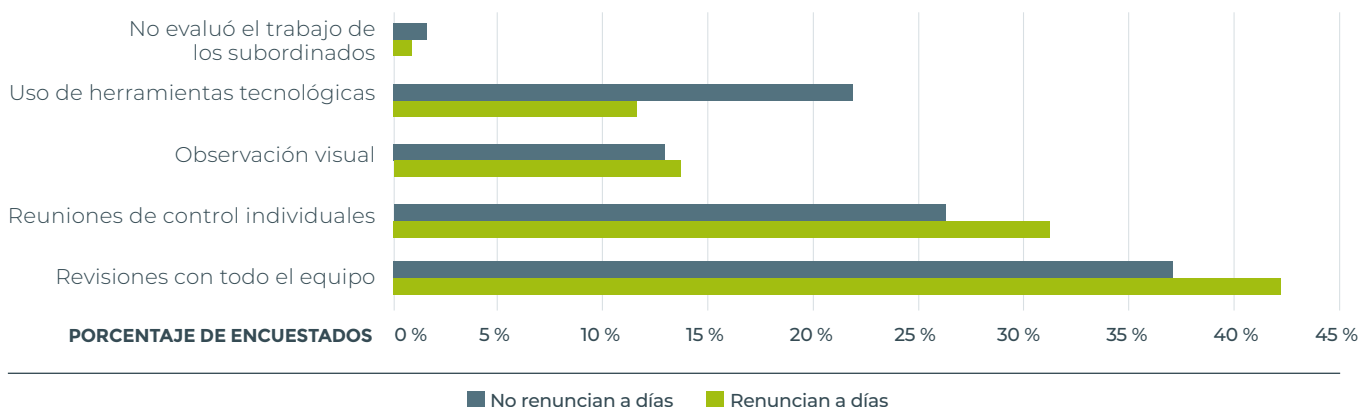
«Indica tu grado de acuerdo: 1) Al observar sus comportamientos, puedo distinguir a los subordinados eficaces de los ineficaces; 2) Los indicadores de resultados reflejan con precisión el rendimiento de mis subordinados; 3) Dispongo de varios indicadores objetivos que miden el rendimiento de mis subordinados». Opciones de respuesta: escala del 1 al 5, siendo 1 «Totalmente en desacuerdo» y 5 «Totalmente de acuerdo».

Nota: Se consideran *managers* con un alto grado de acuerdo con el estilo de evaluación del rendimiento cuando puntúan 4 o 5 y de bajo grado de acuerdo con el estilo de evaluación del rendimiento cuando puntúan menos de 4.

los mismos. Cuando el *manager* percibe que puede evaluar la eficacia de sus subordinados a través de la observación de sus comportamientos, el porcentaje que renuncia a días de teletrabajo es significativamente mayor. Sin embargo, detectamos diferencias mínimas en cuanto a la incidencia de renuncias basadas en si el *manager* señala o no que dispone de indicadores de resultados que reflejen con precisión el rendimiento de sus subordinados o si disponen de indicadores objetivos. Además, poseer medidas objetivas de rendimiento tampoco parece incidir en la renuncia a días de teletrabajo (véase Gráfico 17).

En cuanto a las estrategias empleadas por los *managers* para controlar el rendimiento de sus subordinados, encontramos que entre los que señalan las reuniones de control individuales y las reuniones de proyecto con todo el equipo como principales métodos de monitoreo existe también una mayor proporción de renuncias a días de teletrabajo; en cambio, cuando el principal método de monitoreo son herramientas tecnológicas, la proporción de *managers* que no renuncian a días de trabajo en remoto es sustancialmente mayor (véase Gráfico 18). Así pues, la dependencia de herramientas tecnológicas de seguimiento del rendimiento parece conducir a una mayor tendencia a utilizar plenamente los días permitidos para trabajar de forma remota.

Gráfico 18. **Porcentaje de *managers* que utiliza diferentes formas de monitoreo en función de si renuncian o no a días de teletrabajo**



Fuente: respuestas a la pregunta.

«Selecciona el método principal con el que sueles controlar el rendimiento de los subordinados de tu equipo».

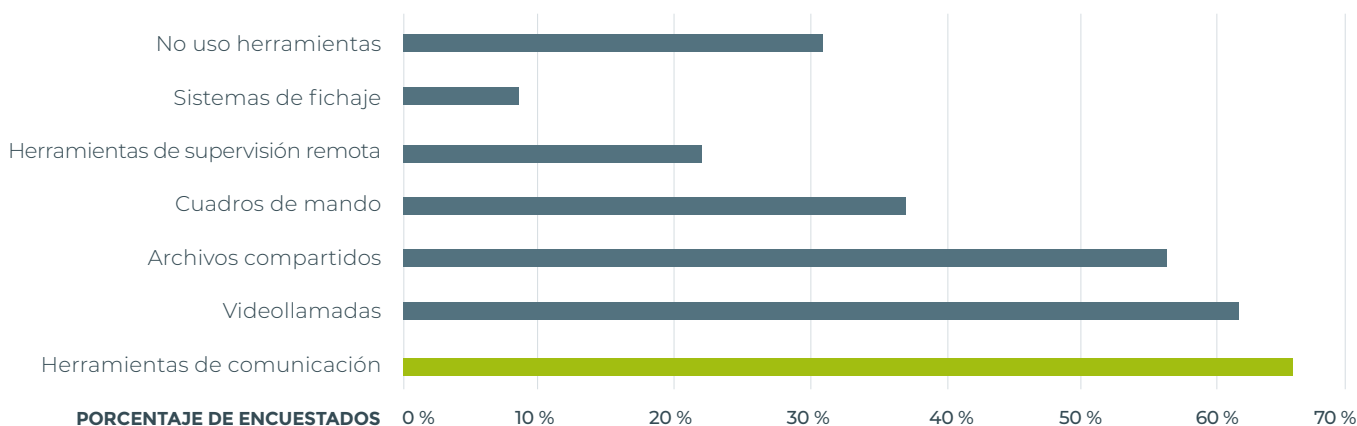
Entre las herramientas tecnológicas más empleadas por nuestros participantes para monitorear la actividad y presencia de los subordinados cuando teletrabajan, destacan los archivos compartidos, repositorios o *software* específico (por ejemplo, Dropbox, OneDrive, servidor de la empresa tipo GitHub), las videollamadas (Teams, Zoom, etc.) y herramientas de comunicación como Teams, Slack, Outlook/Mail, WhatsApp, etc.: en concreto, más del 50 % emplea estas herramientas para monitorear la actividad y presencia de sus subordinados, lo cual indicaría que estos pueden estar dispuestos a perder cierto

grado de privacidad a cambio de teletrabajar (véase Gráfico 19).

#### 7.6.4. CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Otro factor del entorno corporativo que puede afectar a la capacidad del *manager* para gestionar de forma efectiva el trabajo a distancia es el grado de cambio en la organización. En nuestra encuesta, preguntamos a los *managers* acerca de la existencia de cambios organizativos significativos experimentados por su empresa desde la pandemia y encontramos que, entre aquellos que

Gráfico 19. **Porcentaje de *managers* respecto del uso de diferentes herramientas tecnológicas para el monitoreo de la actividad y presencia de subordinados en remoto**



Fuente: respuestas a la pregunta.

«¿Qué herramientas tecnológicas empleas para controlar la actividad y/o presencia de tus empleados cuando teletrabajan? (Seleccionar todas la que apliquen)».



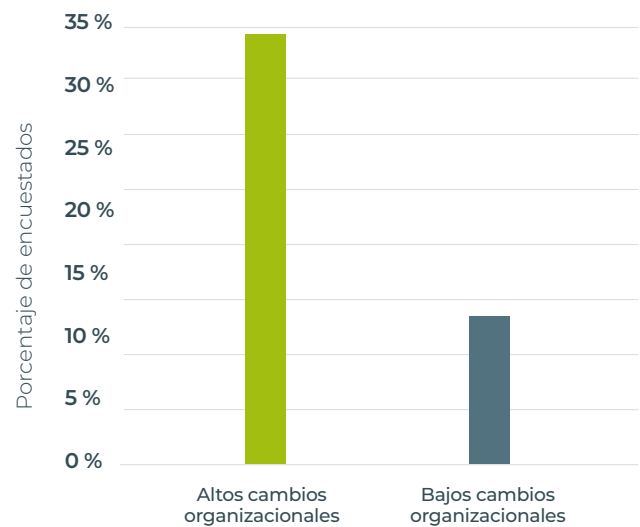
reportan un mayor grado de cambio significativo, la proporción que renuncia a días de teletrabajo es significativamente mayor (véase Gráfico 20).

Además, al examinar los tipos de cambios implementados en las empresas donde trabajan nuestros participantes, se observa que iniciativas como el rediseño de oficinas (por ejemplo, introducción de sitios de trabajo no asignados, despachos sin asignación específica y necesidad de reservar espacios), la reagrupación de responsabilidades en departamentos y la subdivisión o reorganización de unidades de negocio en departamentos contribuyen al aumento de la proporción de *managers* que renuncian a días de trabajo remoto (véase Gráfico 21).

Estos hallazgos resultan llamativos y sugieren que tales modificaciones pueden generar una mayor necesidad de presencia física del *manager* en el lugar de trabajo, debido, posiblemente, a un incremento en las demandas de coordinación o, incluso, a un aumento en el número de desacuerdos entre los trabajadores.

Asimismo, analizamos el impacto de las modificaciones en la composición de los equipos que

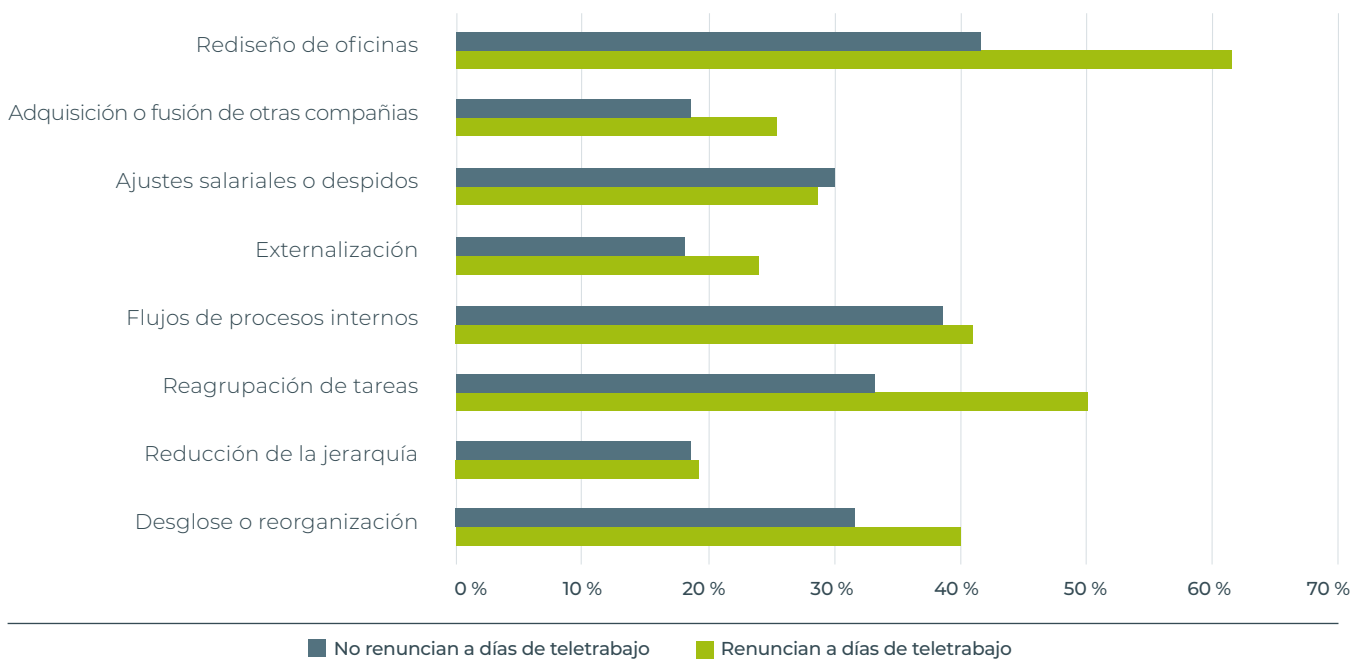
Gráfico 20. Porcentaje de *managers* que renuncian a días de teletrabajo sobre la base del grado de cambios organizacionales de sus empresas



Fuente: respuestas a la pregunta.

«¿En qué medida ha llevado a cabo tu empresa cambios organizativos significativos durante el periodo 2020-2023?». Opciones de respuesta: escala del 1 al 5, siendo 1 «En ninguna» y 5 «En mucha».

Gráfico 21. Porcentaje de *managers* que renuncian a días de teletrabajo sobre la base del tipo de cambio organizacional llevado a cabo



Fuente: respuestas a la pregunta.

«Indica cuáles de las siguientes medidas han sido llevadas a cabo: desglose o reorganización de unidades de negocio o departamentos; reducción de la jerarquía organizacional; reagrupación de tareas en departamentos; rediseño de los flujos de procesos internos; externalización de partes de la empresa; ajustes salariales o despidos (ERTE,

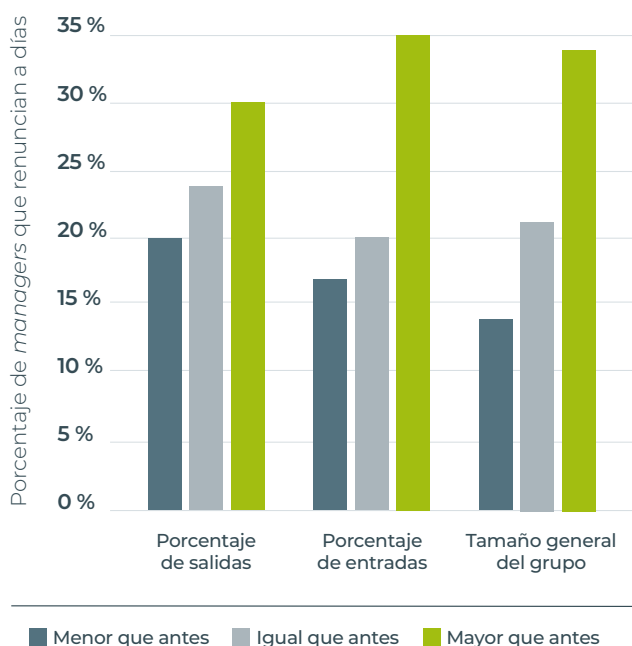
ERE, jubilación forzada, etc.); proceso de adquisición o fusión con otras compañías; rediseño de las oficinas de trabajo con cambios en el modo en que se distribuyen los trabajadores en la empresa (por ejemplo, introducción de sitios no fijos, despachos sin asignación concreta a un trabajador, necesidad de reservar un espacio si se va a ir a trabajar presencialmente, etc.)».

los *managers* supervisan. En particular, exploramos si la decisión de renunciar al teletrabajo está vinculada a cambios significativos en el porcentaje de salidas y entradas de miembros del equipo, así como en el tamaño general del grupo. El Gráfico 22 muestra que los *managers* de equipos sujetos a mayores movimientos en su composición tras la pandemia (es decir, un aumento en el porcentaje de subordinados que entran y salen) y aquellos cuyos equipos han experimentado un incremento presentan una mayor renuncia a días de teletrabajo. Esto sugiere que los *managers* con mayores cambios en sus equipos se enfrentan a mayores dificultades en la gestión remota.

### 7.6.5. NIVEL DE DESACUERDOS

Otro factor corporativo que podría afectar la eficacia

Gráfico 22. Porcentaje de *managers* que renuncian a días de teletrabajo sobre la base del grado y tipo de cambio en los equipos de los participantes en la encuesta



Fuente: respuestas a las preguntas.

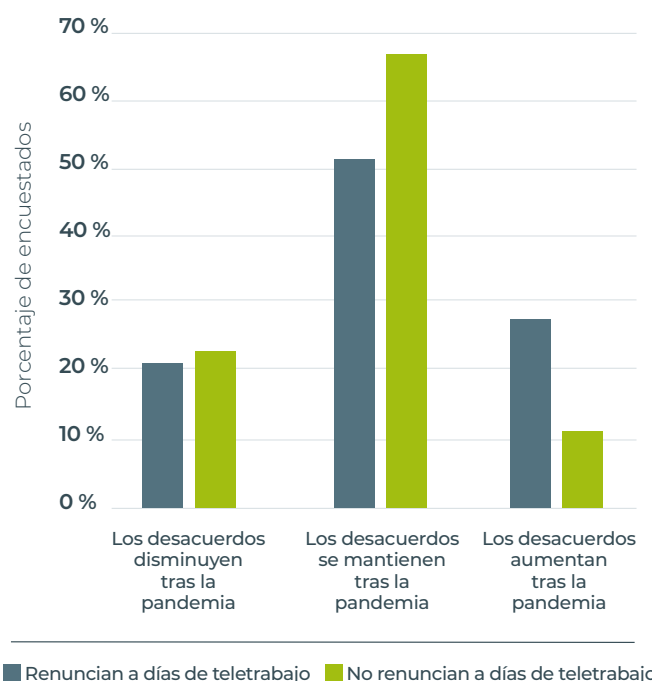
«En comparación con los años anteriores a la pandemia, el porcentaje de subordinados que se van de tu equipo al año ha...:». Opciones de respuesta: escala del 1 al 5, siendo 1 «disminuido significativamente» y 5 «aumentado significativamente».

«En comparación con los años anteriores a la pandemia, el porcentaje de subordinados que se incorporan a tu equipo al año ha...:». Opciones de respuesta: escala del 1 al 5, siendo 1 «disminuido significativamente» y 5 «Aumentado significativamente».

«En comparación con los años anteriores a la pandemia, el tamaño general de tu equipo ha...:». Opciones de respuesta: escala del 1 a 5, siendo 1 «disminuido significativamente» y 5 «aumentado significativamente».

de los *managers* en presencia de teletrabajo es el grado de desacuerdos entre sus equipos. En efecto, una de las principales funciones del *manager* es resolver posibles desacuerdos que puedan surgir entre los miembros de su equipo. Sin embargo, esta tarea puede ser más complicada cuando la gestión se efectúa en remoto, debido a la mayor dificultad para obtener información acerca de su origen o, incluso, para entender el grado de severidad de los desacuerdos. En nuestra encuesta preguntamos a los *managers* sobre los cambios en el número de desacuerdos, tanto de índole personal como profesional, entre sus subordinados tras la pandemia. Al analizar cómo las respuestas a esta pregunta se relacionan con la decisión de los *managers* de renunciar al teletrabajo, encontramos que el porcentaje de los que renuncian a días de teletrabajo es significativamente mayor entre aquellos que informan que el número de desacuerdos ha aumentado tras la pandemia que

Gráfico 23. Distribución del aumento o descenso del número de desacuerdos tras la pandemia entre los *managers* que renuncian y los que no renuncian a días de teletrabajo



Fuente: respuestas a la pregunta.

«En comparación con antes de la prepandemia (2019), creo que el número de desacuerdos que tengo que resolver ahora (2023) entre dos (o más) miembros de mi equipo al mes es...:». Opciones de respuesta: escala del 1 al 5, siendo 1 «mucho menor» y 5 «mucho mayor».

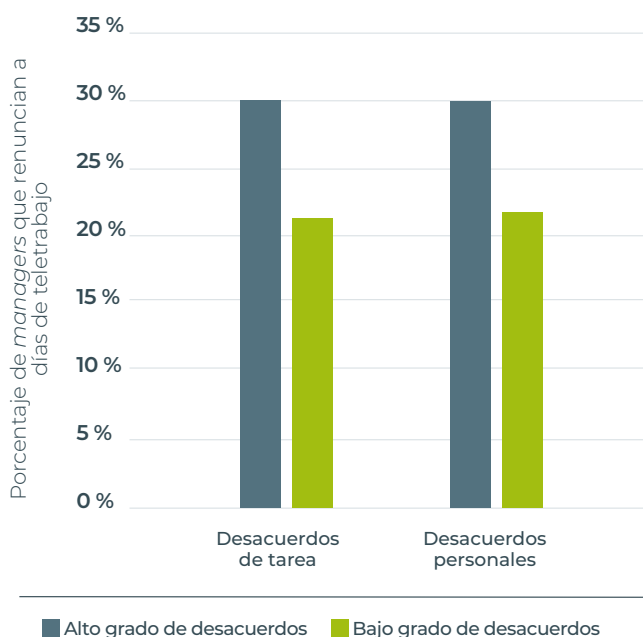
entre los que indican que este ha disminuido o se ha mantenido igual (véase Gráfico 23).

Además, se observa que la proporción de *managers* que renuncian a días de teletrabajo es más alta cuando la frecuencia de desacuerdos a la semana, tanto relacionados con la tarea como personales, es mayor (véase Gráfico 24).

## 7.7. BIENESTAR GENERAL Y LABORAL DE LOS MANAGERS

Los resultados obtenidos hasta ahora muestran que, al menos para un grupo de *managers*, el teletrabajo puede haber dificultado su capacidad para

Gráfico 24. Porcentaje de *managers* que renuncian a días de teletrabajo en función del grado de existencia de desacuerdos relacionados con la tarea y desacuerdos personales



Fuente: respuestas a las preguntas.

«En una semana típica de trabajo, ¿con qué frecuencia hay desacuerdos sobre cómo desarrollar las tareas entre los miembros de tu equipo? (Ideas, opiniones, trabajo a realizar, formas de actuación, etc.)». Opciones de respuesta: escala del 1 al 5, siendo 1 «Mucho menor» y 5 «Mucho mayor».

«En una semana típica de trabajo, ¿con qué frecuencia hay conflictos personales o de índole emocional entre los miembros de tu equipo?». Opciones de respuesta: escala del 1 a 5, siendo 1 «Nunca» y 5 «Siempre».

Nota: En esta escala, un grado de desacuerdo alto engloba desde «Algunas veces» hasta «Siempre» en una semana típica (3, 4 y 5); un grado de desacuerdo bajo engloba desde «Pocas veces» hasta «Nunca» en una semana típica (1 y 2).





gestionar a su equipo. A continuación, exploramos el efecto que dichas dificultades tienen en el bienestar general y laboral de los *managers*.

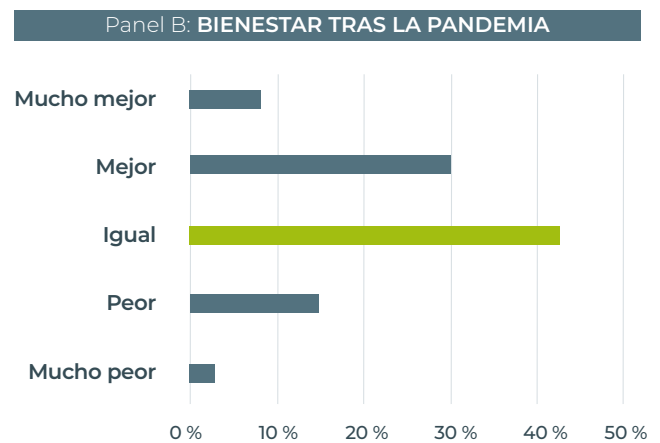
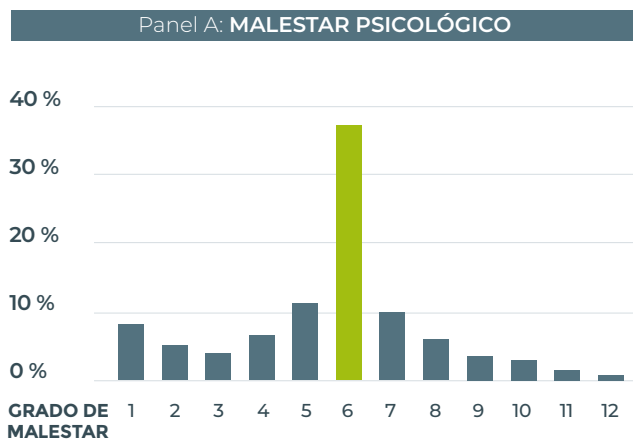
Los gráficos siguientes detallan las principales características de los cuatro indicadores de bienestar general y laboral de los *managers* recopilados en nuestra encuesta: malestar psicológico, cambio en el nivel de bienestar general tras la pandemia, presencia de *burnout* y bienestar laboral (véase Gráfico 25).

El nivel de malestar psicológico de nuestros encuestados no destaca por ser ni muy alto ni muy bajo (véase Panel A) y, en la mayoría de los casos,

el nivel de bienestar general no ha experimentado cambios significativos a partir de la pandemia (véase Panel B). Por otro lado, se observa que un gran porcentaje de los *managers* encuestados presentan un alto o muy alto nivel de bienestar laboral (véase Panel C); no obstante, subrayamos la presencia de sintomatología relacionada con el *burnout* en la mayoría de los casos: apenas un 7 % presenta una muy baja sintomatología de *burnout* (véase Panel D).

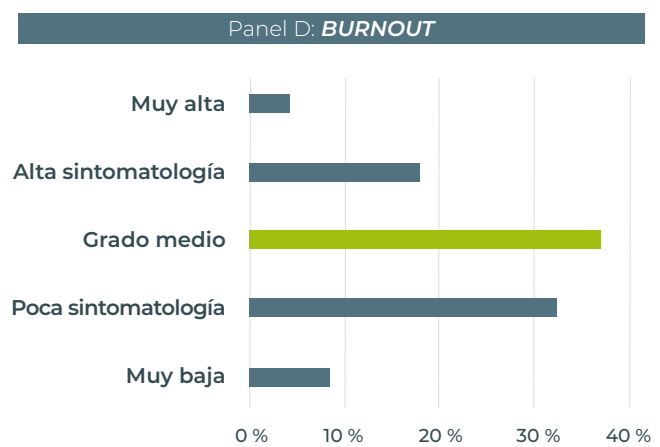
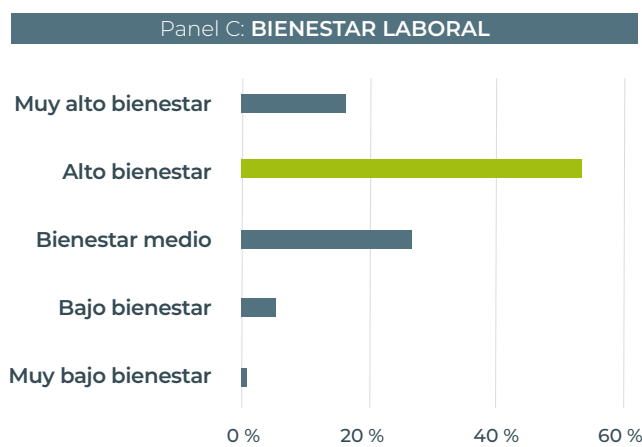
A su vez, cuando exploramos si existen diferencias significativas entre los *managers* que renuncian a días de teletrabajo y los que no renuncian,

Gráfico 25. Medidas de bienestar general: malestar psicológico (Panel A) y cambio en el nivel de bienestar tras la pandemia (Panel B). Medidas de salud laboral: bienestar laboral (Panel C) y *burnout* (Panel D)



Nota: En la escala empleada para el cuestionario de malestar psicológico, la puntuación 12 indica alto malestar psicológico; 1, bajo malestar psicológico.

Pregunta: «En comparación con antes de la pandemia, tu bienestar general es...».



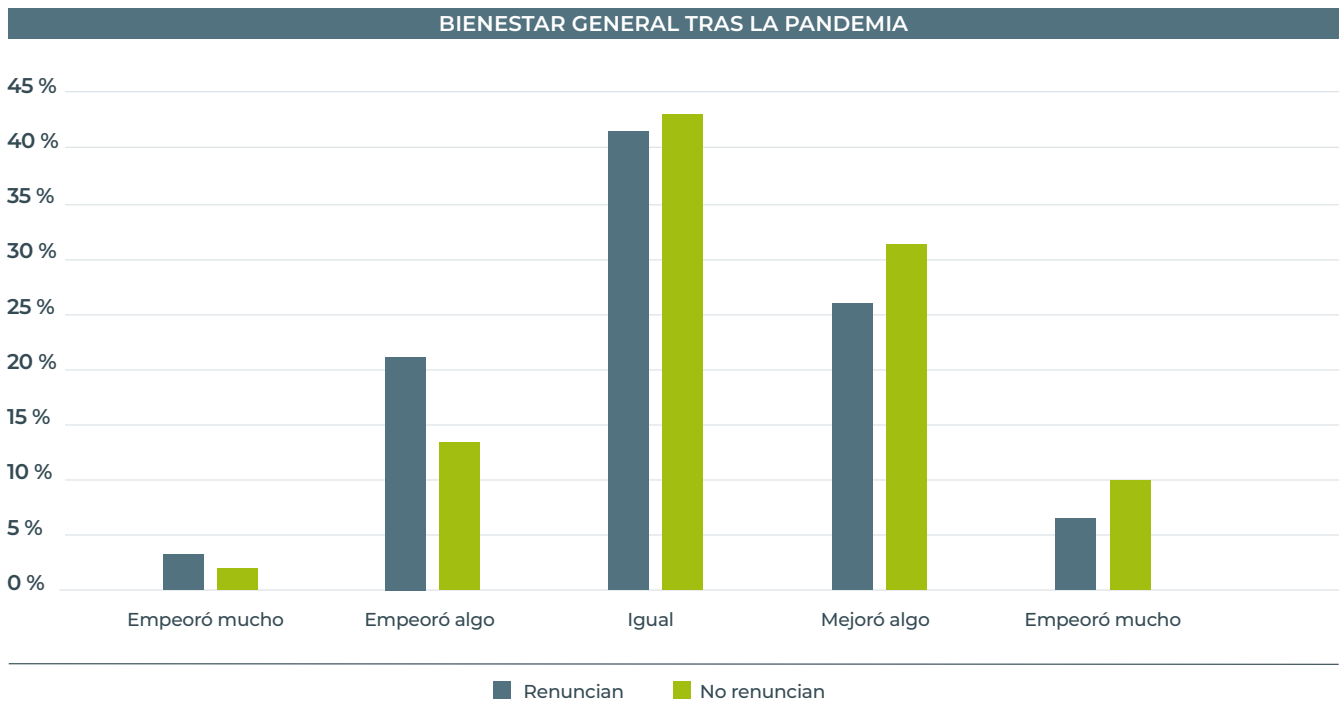
Nota: La escala mide variables como la sensación de propósito, felicidad, estrés y satisfacción laboral. Se pide responder con una escala de grado de acuerdo, siendo 1 «totalmente en desacuerdo» y 5 «totalmente de acuerdo».

Nota: La escala mide sintomatología relativa a burnout: agotamiento mental y físico y dificultad en la recuperación de energías. Se pide responder con una escala de grado de acuerdo, siendo 1 «totalmente en desacuerdo» y 5 «totalmente de acuerdo».

no observamos diferencias significativas entre los dos grupos con respecto a las variables de malestar psicológico, bienestar laboral y sintomatología de *burnout*. Sin embargo, sí detectamos diferencias en el cambio del nivel de bienestar tras la pandemia: entre los que responden que este empeoró algo, existe un mayor porcentaje de *managers* que renuncian a días de teletrabajo;

en cambio, entre los que responden que mejoró algo, hay un mayor porcentaje que no renuncia a días de teletrabajo (véase Gráfico 26). Así pues, es posible que, para aquellos que optan por renunciar a días de teletrabajo, los cambios experimentados tras la pandemia estén generando dificultades de adaptación que merman su nivel de bienestar general.

Gráfico 26. Distribución de la variable cambio del nivel de bienestar general tras la pandemia para los *managers* que renuncian y los que no renuncian a días de teletrabajo



Fuente: respuestas a la pregunta.

«En comparación con antes de la pandemia, tu bienestar general es...». Opciones de respuesta: escala del 1 al 5, siendo 1 «mucho peor» y 5 «mucho mejor».

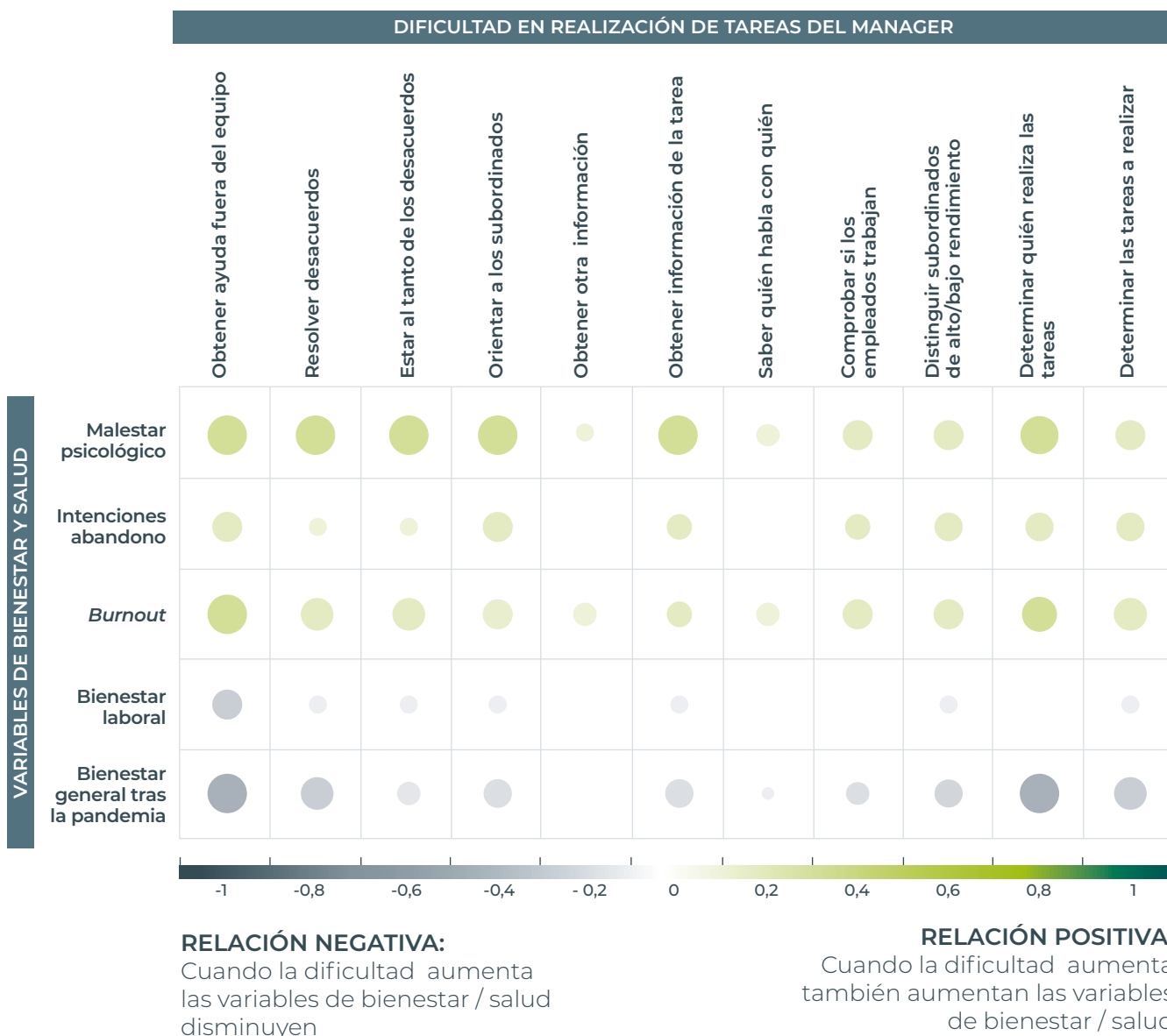


### 7.7.1. EFECTO DE LAS DIFICULTADES EN EL DESEMPEÑO DE LAS TAREAS DE LOS MANAGERS SOBRE SU BIENESTAR GENERAL Y LABORAL

Para comprender cómo las dificultades asociadas con la gestión en remoto han impactado en el bienestar general y laboral de los *managers*, investigamos la relación entre el aumento de las dificultades relacionadas con el desempeño de las tareas propias de un *manager* tras la pandemia y las variables de bienestar y salud recopiladas en la encuesta. Las correlaciones entre estas variables se muestran en la Tabla 1. Un mayor tamaño de círculo indica

una correlación más fuerte, positiva si el color es verde y negativa si es gris. La escala de colores muestra también la magnitud de la correlación. Así, observamos una fuerte correlación negativa entre el bienestar y la salud de los *managers* y el aumento de la dificultad en sus tareas de gestión tras la pandemia, especialmente en aspectos como «Determinar quién realiza las tareas», «Orientar a los subordinados», «Estar al tanto de los desacuerdos», «Resolver desacuerdos» y «Obtener ayuda fuera del equipo». Es importante destacar, además, que dichas dificultades están asociadas a la intención del *manager* de abandonar su puesto de trabajo (véase Tabla 1).

Tabla 1. Relación entre aumento de dificultad en distintas tareas propias del mánager después de la pandemia y bienestar general y laboral e intención de abandono del puesto de trabajo



Fuente: respuestas a la pregunta.

«A continuación, te pedimos que indiques el grado de dificultad que conlleva la realización de las siguientes tareas hoy en día, respecto de la situación laboral previa a la pandemia del COVID-19. En comparación con antes de la pandemia, creo que...». Opciones de respuesta: escala del 1 al 5, siendo 1 «Mucho más fácil» y 5 «Mucho más difícil».

### 7.7.2. EFECTOS DEL BIENESTAR Y LA SALUD DE LOS MANAGERS SOBRE LAS ACTITUDES LABORALES

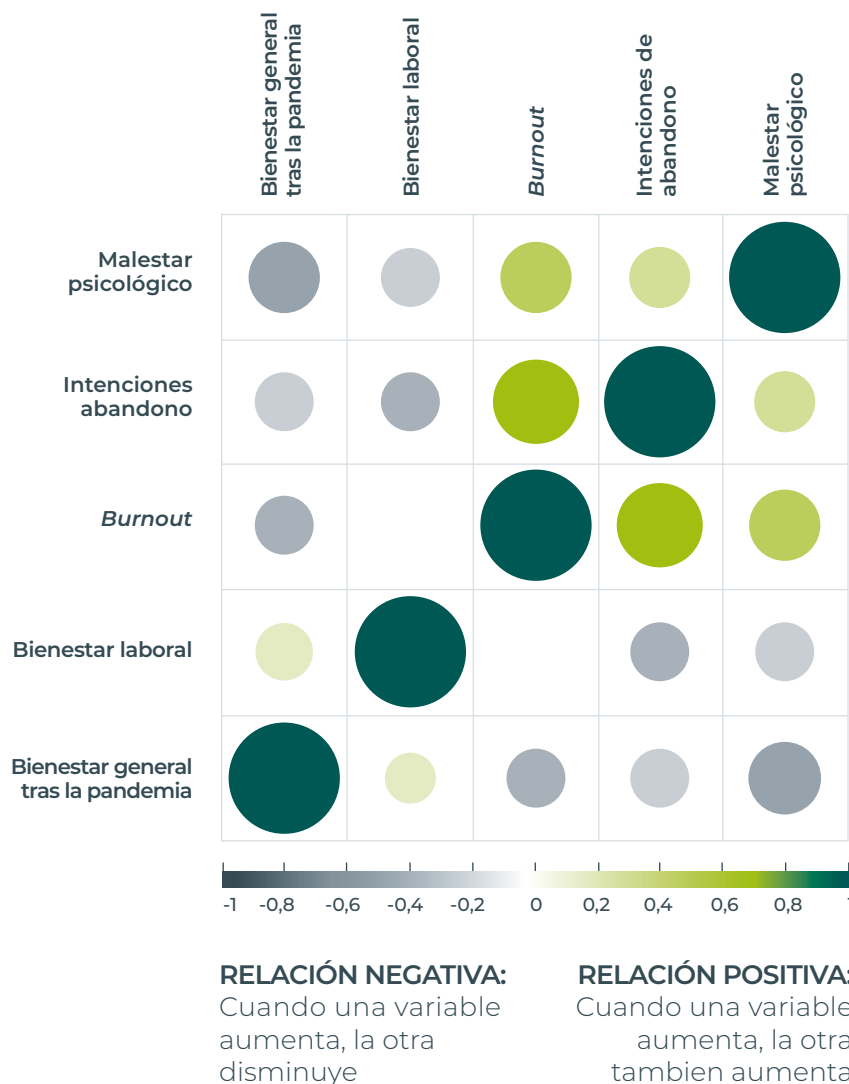
El bienestar y la salud del empleado son fundamentales para la empresa, puesto que, tal como han mostrado estudios anteriores, un bienestar general y un bienestar laboral deficientes pueden acarrear graves problemas de retención y motivación en el puesto de trabajo. En nuestro estudio, observamos que todas las variables de salud y bienestar para las cuales recopilamos información se relacionan con la intencionalidad del *manager* de abandonar su puesto de trabajo. La Tabla 2 muestra de forma gráfica las correlaciones. Un mayor tamaño de círculo indica una correlación más fuerte, positiva si el color es verde y negativa si es gris. La escala de colores señala también la

magnitud de la correlación. Puede observarse que las intenciones de abandono aumentan de forma particular al acrecentarse la sintomatología de *burnout* y, en menor medida, pero también relevante, al incrementarse el malestar psicológico. En cambio, las intenciones de abandono disminuyen al aumentar el bienestar laboral y el bienestar general tras la pandemia.

### 7.7.3. EFECTO DE LAS RELACIONES PERSONALES Y PROFESIONALES

Por último, siguiendo las investigaciones recientes que han mostrado la importancia de las relaciones sociales para atender los efectos del teletrabajo, exploramos cómo los efectos del teletrabajo en el bienestar y la salud de los *managers*

Tabla 2. Correlaciones entre bienestar general, salud laboral y actitudes hacia el trabajo



se ven afectados por la calidad de las relaciones profesionales y personales, así como por el sentimiento de soledad. Así, en nuestro análisis encontramos que unas relaciones sociales saludables y la ausencia de un sentimiento de soledad son factores de protección de la salud laboral y el bienestar general claves para aquellos *managers* que teletrabajan, jugando dichas relaciones y falta de soledad un papel mucho más pequeño para aquellos que no teletrabajan.

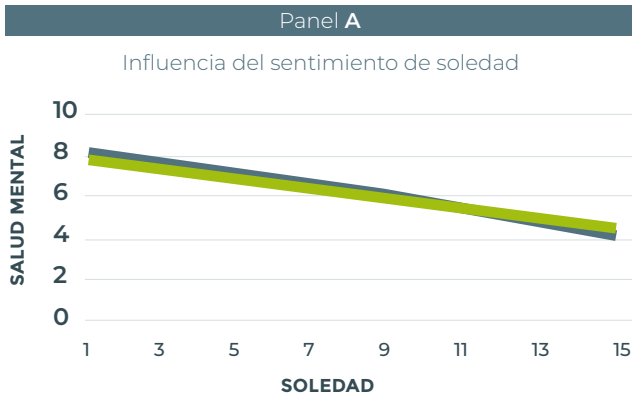
El Gráfico 27 muestra la relación entre dos de las variables recogidas sobre bienestar y salud: malestar psicológico y *burnout*, y las variables

de soledad y relaciones sociales y profesionales (para las otras dos variables de salud y bienestar recogidas —bienestar laboral y cambio del nivel de bienestar tras la pandemia— encontramos una relación similar). Con excepción de la relación entre las variables soledad y malestar psicológico (véase Panel A), que parece ser la misma para los que teletrabajan y los que no, el resto de los paneles reflejan claramente una relación más estrecha para el grupo que teletrabaja que para el que no teletrabaja. Así pues, los beneficios del teletrabajo para los *managers*, al igual que se refleja en otros estudios, parecen depender claramente de la estructura social de estos.



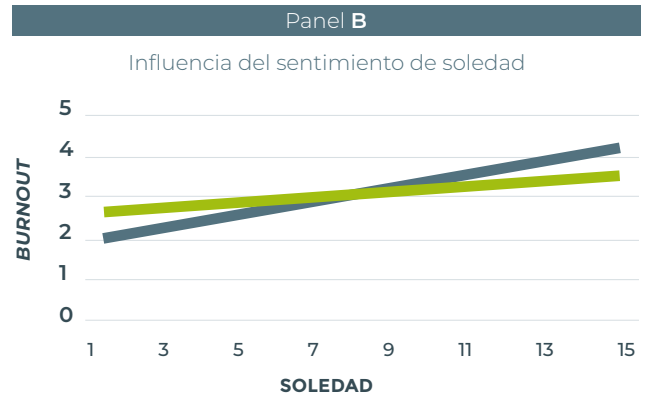
Gráfico 27. Relación entre soledad y calidad de las relaciones profesionales y personales y salud mental (calculada a partir de malestar psicológico) y *burnout*

**EFFECTOS SOBRE LA SALUD MENTAL**

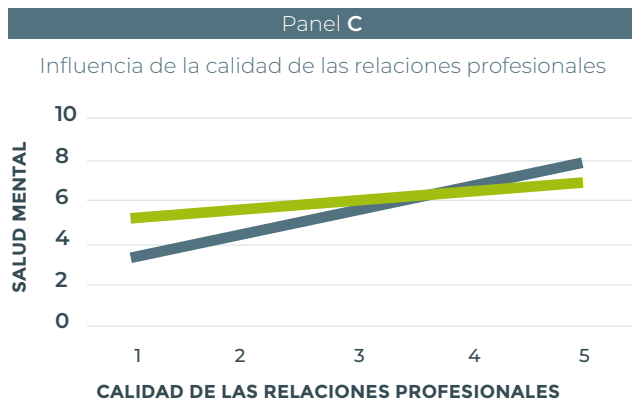


*Nota: Tanto para los que teletrabajan como para los que no teletrabajan, altos sentimientos de soledad se asocian a mala salud mental en la misma medida.*

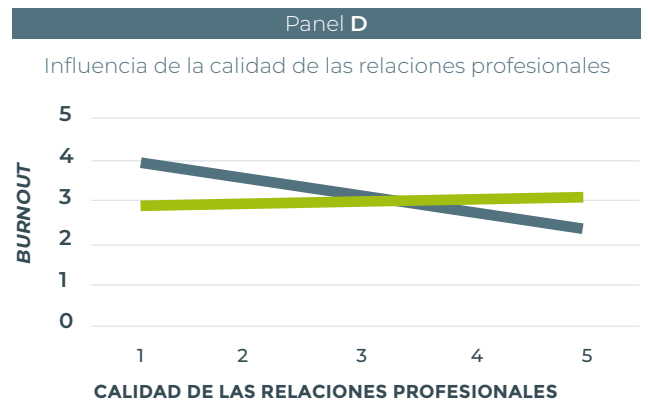
**EFFECTOS SOBRE EL BURNOUT**



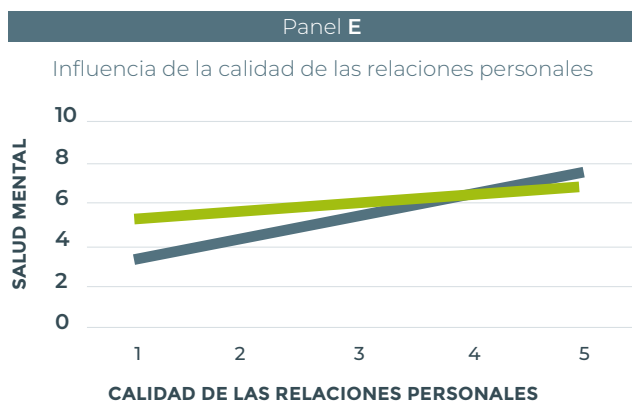
*Nota: Para los que teletrabajan, la sintomatología de burnout es mucho mayor cuanto mayores son los sentimientos de soledad; para los que no teletrabajan, este efecto es menos marcado.*



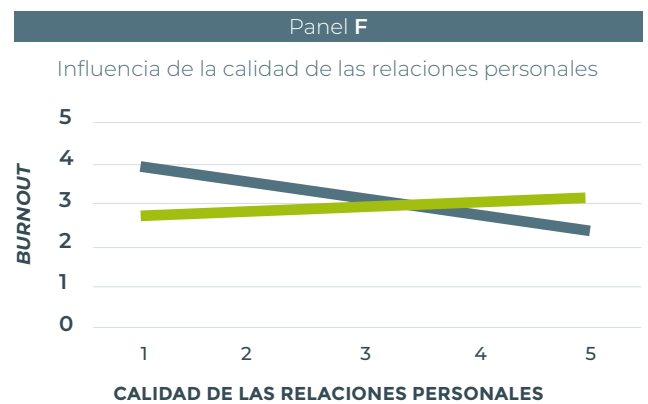
*Nota: Para los que teletrabajan, la buena calidad de las relaciones profesionales se relaciona con una mejor salud mental; para los que no teletrabajan, este efecto es menos marcado.*



*Nota: Solo para los que teletrabajan, la buena calidad de las relaciones profesionales se relaciona con una menor sintomatología de burnout.*



*Nota: Para los que teletrabajan, la buena calidad de las relaciones personales se relaciona con una mejor salud mental; para los que no teletrabajan, este efecto es menos marcado.*



*Nota: Solo para los que teletrabajan, la buena calidad de las relaciones personales se relaciona con una menor sintomatología de burnout.*

■ Teletrabajan ■ No teletrabajan



## 8. Conclusión y observaciones finales

---

En este estudio hemos investigado hasta qué punto y en qué circunstancias los *managers* se están beneficiando del nuevo modelo de teletrabajo o trabajo híbrido impulsado por la reciente pandemia. Basándonos en datos recogidos a través de encuestas realizadas a un total de 415 *managers* con trabajos susceptibles de ser desarrollados en remoto en el mercado laboral español entre los meses de noviembre y diciembre de 2023, identificamos que existen dos realidades muy diferentes para los *managers* en esta nueva normalidad: una en la que estos utilizan la totalidad de los días de teletrabajo ofrecidos por la empresa y desean aún más y otra en la que, a pesar de desear teletrabajar más días, renuncian a días de teletrabajo.

Interpretamos la renuncia a días de teletrabajo como un indicador de que los *managers* hallan dificultades a la hora de gestionar en remoto. Si bien una alternativa a renunciar a días de teletrabajo podría ser adaptar las prácticas de gestión de equipos, en nuestra muestra observamos que tales prácticas apenas han cambiado en la etapa de pospandemia. Encontramos, además, que la renuncia a días de teletrabajo no puede explicarse por las características demográficas de los *managers*, sino por factores del entorno corporativo y prácticas organizacionales de gestión de equipos. Nuestros resultados sugieren, por tanto, que, para que los *managers* puedan beneficiarse del teletrabajo, hace falta que el modelo de trabajo en





remoto o híbrido esté alineado con el modelo de gestión y entorno de la empresa. La falta de ajuste en las distintas prácticas de gestión revelada por nuestros datos muestra, además, que las compañías que quieran implantar el teletrabajo de forma exitosa para los *managers* tienen todavía un desafío por delante al respecto.

La exploración de qué prácticas de gestión de equipos presentan más dificultades para la gestión en remoto nos revela que, en entornos con mayor delegación de decisiones, es decir, en organizaciones menos jerárquicas, la presencia física del *manager* en el lugar de trabajo parece más relevante, a juzgar por la mayor renuncia a días de teletrabajo en estas circunstancias. Este resultado es provocador e invita a repensar la compatibilidad de los modernos modelos de gestión altamente descentralizados adoptados últimamente en empresas para lograr agilidad con el modelo de teletrabajo. Este resultado coincide con la revocación de políticas de trabajo desde casa que, en la etapa prepandémica implantaron algunas empresas como IBM, al introducir modelos de gestión ágil (Cappelli 2017).

Nuestros resultados revelan que, cuando los *managers* están en entornos altamente dinámicos y sujetos a cambios en sus equipos, la gestión en remoto parece ser menos adecuada. Quizá, en estos ambientes, el *manager* estima necesario estar presente para poder acceder a información más rica y de modo rápido y, así, poder resolver desacuerdos que pudieran derivarse de cambios organizativos sustanciales. Al respecto, uno de los cambios organizativos que llaman particularmente la atención es el del rediseño de oficinas, que influye en la distribución del espacio de los trabajadores: a pesar de que estudios anteriores han mostrado que dicho rediseño dificulta la vuelta a la oficina por parte de los trabajadores (Gonsalves 2020), en la actualidad parece estar forzando la vuelta a la oficina de los *managers*.

A su vez, aquellos *managers* que reportan mayores dificultades en sus tareas de gestión asociadas al modelo de trabajo pospandémico muestran, además, peores indicadores de bienestar y salud general y laboral. Este resultado resulta clave, no solo por las implicaciones que situaciones subóptimas de gestión tienen para los propios *managers*, sino también por las que implican para sus empleadores. En nuestro estudio, corroborando la literatura académica sobre el tema (Rosado-So-

lomon *et al.* 2023), encontramos que las variables de bienestar general y salud laboral están altamente asociadas con las intenciones que los *managers* muestran de permanecer en la empresa. Al respecto, más allá de por motivos de retención, favorecer su experiencia con el teletrabajo resulta también fundamental para asegurar la motivación y atracción de talento. En esta línea, investigaciones recientes han demostrado que una experiencia positiva de los *managers* en la implementación del teletrabajo es una variable fundamental determinante de la futura implantación y continuación de este (Aksoy *et al.* 2022). En este sentido, dadas las crecientes demandas de teletrabajo por parte de los trabajadores en el mercado laboral actual, aquellas empresas que consigan que sus *managers* puedan disfrutar de los beneficios del teletrabajo podrán disponer de una indudable ventaja competitiva en el mercado. Además, tal como se ha documentado extensivamente en investigaciones académicas, fomentar el bienestar del *manager* resulta fundamental para impulsar su productividad y la de su equipo (Isham, Mair y Jackson 2020).

Por último, nuestros datos invitan a reflexionar acerca de cómo la adopción de tecnología por parte de las empresas puede facilitar la implementación con éxito del modelo de teletrabajo. Al respecto, los resultados muestran que la utilización de herramientas tecnológicas para hacer seguimiento del rendimiento del empleado conduce a una mayor tendencia a utilizar de forma plena los días permitidos para trabajar de forma remota. Estos resultados coinciden con investigaciones pasadas que han expuesto que la adopción del teletrabajo está relacionada con el uso de tecnologías y herramientas que facilitan la cooperación y comunicación en remoto (Barrero, Bloom y Davis 2021). En este sentido, las compañías que deseen favorecer el teletrabajo con éxito harán bien en invertir en nuevas tecnologías enfocadas a tal propósito. En todo caso, es fundamental, obviamente, asegurarse de que estas no resulten en una vigilancia intrusiva de los trabajadores (Aloisi y De Stefano 2022).

En resumen, nuestro estudio resalta la importancia de atender las demandas que el nuevo modelo de trabajo impone en los *managers* e invita a las empresas a reflexionar sobre los ajustes que deben llevar a cabo para darles el apoyo que necesitan.



## 9. Referencias

- Aksoy, Cevat Giray, Jose María Barrero, Nicholas Bloom, Steven J. Davis, Mathias Dolls y Pablo Zarate. 2023. *Working from Home Around the Globe: 2023 Report*. 28 de junio. <https://wfhresearch.com/wp-content/uploads/2023/06/GSWA-2023.pdf>.
- Aloisi, Antonio y Valeriano De Stefano. 2022. «Actividades esenciales, trabajo a distancia y vigilancia digital. Estrategias para hacer frente al panóptico de la pandemia de Covid-19». *Revista Internacional del Trabajo* 141 (2): 321-350.
- Barrero, José María, Nicholas Bloom y Steven J. Davis. 2021. *Why Working from Home Will Stick*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- 2023. «The Evolution of Work from Home». *Journal of Economic Perspectives* 37 (4): 23-50.
- Birkinshaw, Julian, Maya Gudka y Vittorio D’Amato. 2021. «The Blinkered Boss: How Has Managerial Behavior Changed with the Shift to Virtual Working?». *California Management Review* 63 (4): 5-26. <https://doi.org/10.1177/00081256211025823>.
- Cappelli, Peter. 2017. «Is IBM’s Rethinking of its Remote Work Policy a Bellwether?». *Knowledge At Wharton*, pódcast, 22 de junio. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/podcast/knowledge-at-wharton-podcast/companies-rethink-remote-work-policies/>.
- Da Silva, António Dias, Dimitris Georgarakos y Marco Weißler. 2023. «How people want to work – preferences for remote work after the pandemic». *ECB Economic Bulletin*, n.º 1. [https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2023/html/ecb.ebbox202301\\_04~1b73ef4872.en.html](https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2023/html/ecb.ebbox202301_04~1b73ef4872.en.html)
- De Neve, Jean-Emmanuel y George Ward. 2023. «Measuring Workplace Wellbeing». Wellbeing Research Centre, documento de trabajo, Oxford.
- Gonsalves, Leroy. 2020. «From Face Time to Flex Time: The Role of Physical Space in Worker Temporal Flexibility». *Administrative Science Quarterly* 65 (4): 1058-1091. <https://doi.org/10.1177/0001839220907891>.
- Isham, Amy, Simon Mair y Tim Jackson. 2020. «Wellbeing and Productivity: A Review of the Literature». Centre for the Understanding of Sustainable Prosperity, documento de trabajo n.º 22, University of Surrey, Guilford.
- KPMG. 2023. *KPMG 2023 CEO Outlook: Una hoja de ruta frente a un entorno complejo. Edición Española*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2023/10/ceo-outlook-2023.pdf>.
- Rosado-Solomon, Emily H., Jaclyn Koopmann, Wyatt Lee y Matthew A. Cronin. 2023. «Mental Health and Mental Illness in Organizations: A Review, Comparison, and Extension». *Academy of Management Annals* 17 (2): 751-797.
- Schaufeli, Wilmar B., Steffi Desart y Hans De Witte. 2020. «Burnout Assessment Tool (BAT) – Development, Validity, and Reliability». *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17 (24), 9495. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17249495>.
- Siverbo, Sven. 2023. «The Impact of Management Controls on Public Managers’ Well-Being». *Financial Accountability & Management* 39 (1): 60-80. <https://doi.org/10.1111/faam.12290>.



# 10. ANEXO

## 10.1. ANEXO A: METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA ENCUESTA

Para recopilar información exhaustiva acerca de los *managers* —incluyendo la forma en la que estos desempeñan sus tareas—, así como de las empresas de las que forman parte y sobre su bienestar, elaboramos una encuesta. Para ello, los pasos seguidos fueron los siguientes:

1. Revisión de la literatura con el fin de obtener medidas utilizadas por estudios anteriores (en el caso de que las hubiera) y elección de medidas, atendiendo a sus propiedades psicométricas (fiabilidad y validez) y su uso previo contrastado por estudios.
2. Aplicación del proceso de retrotraducción para aquellas medidas que solo se habían aplicado en países de habla inglesa (Sousa y Rojjanasrirat 2011).
3. Testeo del cuestionario y evaluación de la validez del contenido a través del desarrollo de entrevistas a seis *managers* que respondieron al cuestionario junto con los investigadores para aclarar dudas que pudieran surgir en la interpretación de las preguntas.
4. Lanzamiento a campo a través de un proveedor —Grupo Análisis e Investigación—, con un testeo inicial con diez participantes.

La encuesta final (véase el Anexo B) presenta los siguientes bloques de preguntas:

- Características demográficas personales (sexo y edad, presencia de personas dependientes en el hogar, etc.), laborales (salario, nivel jerárquico, cargo, etc.) y de la empresa (antigüedad, sector en el que opera, tamaño, etc.). En total, dieciocho preguntas.
- Características del formato de trabajo: presencia o ausencia del sistema en remoto, número de

días ofrecidos y número de días elegidos para teletrabajar, número de días que los empleados desearían poder realizar sus tareas en remoto. En total, ocho preguntas desarrolladas a partir de Barrero, Bloom y Davies (2023).

- Características de la empresa que afectan directamente a las tareas de los *managers* relacionadas con la gestión de equipos. En total, setenta y cinco preguntas:

- Grado de centralización en la toma de decisiones (desarrolladas a partir de Bedford y Malmi [2015] y Flassak *et al.* [2023]).
- Formas de gestión de la comunicación entre componentes de la empresa (desarrolladas a partir de Bergum [2009], Duxbury y Neufeld [1999] y Hartner-Tiefenthaler *et al.* [2022]).
- Monitoreo y control del rendimiento de los empleados (desarrolladas a partir de Flassak *et al.* [2023], Ho, Hofmann y Schwaiger [2023] y Siverbo [2023]).
- Grado de cambio a nivel organizacional tras la pandemia (Ho, Hofmann y Schwaiger 2023).
- Presencia de conflictos y estilos de resolución (desarrolladas a partir de De Dreu y Van Vianen [2001], Hinds y Mortensen [2005] y Rahim [1983]). Medidas de bienestar y salud: GHQ-12 (Goldberg 1978), *Burnout* (desarrolladas a partir de Schaufeli, Desart y De Witte 2020), bienestar laboral (De Neve y Ward 2023) y bienestar tras la pandemia.
- Medidas de actitudes hacia el trabajo: intenciones de abandono (Balfour y Wechsler 1996).
- Medidas de soledad y calidad de las relaciones tanto personales como profesionales. En total, seis preguntas.

## 10.2. ANEXO B: ENCUESTA APLICADA COMPLETA

**F1. ¿Eres *manager* o supervisas de forma directa a otros empleados de tu compañía?**  
*[Mantener en la encuesta solo a aquellos que respondan «Sí» (1)]*

- Sí. (1)
- No. (2)
- Sí, pero solo puntualmente. (3)

**F2. ¿Cuántos empleados están bajo tu supervisión? Responder con un número.**  
*[Mínimo, tres; menos de tres, excluidos de la encuesta]*

**F3. ¿Existe la posibilidad de que realices tu trabajo en remoto hoy en día?**

- Sí.
- No.

**F4. En caso de que no pudieras, ¿cuál es el motivo que lo explica?**  
*[Excluir de la encuesta si se elige la primera opción]*

- Para poder realizar mis tareas es necesario que siempre me encuentre físicamente en mi empresa (ejemplos: cuestiones de confidencialidad y privacidad, contacto con el cliente, etc.).
- La empresa no tiene una política de teletrabajo que me permita ni a mí ni a mi equipo llevar a cabo nuestras tareas en remoto.

**P3. ¿En qué año empezaste a trabajar para tu empresa actual?**  
*(Responder con número, formato yyyy).*

**F5. Dentro de tu empresa actual, ¿cuánto tiempo llevas en tu puesto de trabajo actual?**  
*[Excluir a aquellas personas que lleven menos de cuatro años].*

Año (1) \_\_\_\_\_  
Mes (2) \_\_\_\_\_

**F6. ¿A qué sector pertenece tu empresa?**

- Actividades administrativas y servicios auxiliares.
- Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento.
- Actividades financieras y de seguros.
- Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico; actividades de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio.
- Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales.

- Actividades inmobiliarias.
- Actividades profesionales, científicas y técnicas.
- Actividades sanitarias y de servicios sociales.
- Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria.
- Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
- Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas.
- Construcción.
- Educación.
- Hostelería.
- Industrias extractivas.
- Industria manufacturera.
- Información y comunicaciones.
- Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación.
- Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire.
- Otros servicios.
- Transporte y almacenamiento.

#### **F7. ¿Cuántos empleados tiene tu empresa?**

*[Excluir de la encuesta a aquellos que respondan la primera opción]*

- Menos de 30 empleados (1)
- 30-200 empleados (2)
- 200 - 999 empleados (3)
- 1000 – 4999 empleados (4)
- 5000 – 9999 empleados (5)
- 10 000 o más empleados (6)

#### **F8. ¿Cuál es tu situación laboral actual? (En caso de tener dos trabajos, responde con relación al que te aporte la mayor parte de los ingresos).**

*[Excluir de la encuesta a los que respondan las opciones 3, 4 o 5]*

- Tengo un contrato indefinido. (1)
- Tengo un contrato fijo discontinuo o temporal, pero próximamente me harán un contrato indefinido (2).
- Tengo un contrato fijo discontinuo o temporal con vencimiento próximo que me obligara a abandonar mi puesto de trabajo (3).
- Trabajo por cuenta propia (4).
- Estoy desempleado (5).

#### **P1. ¿La empresa en la que trabajas es una empresa familiar, es decir, una empresa en la que una familia posee el control de la empresa?**

- Sí.
- No.

**P2. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene tu empresa? Aproximadamente:**

- Menos de cinco.
- Más de cinco.

---

**P4. ¿Cuál es tu función principal en tu trabajo actual? (Desplegable):**

- Producción-operaciones.
- I+D.
- Ingeniería.
- Consultoría.
- Contabilidad.
- Finanzas.
- Gestión.
- Marketing.
- Ventas.
- Legal.
- Personal, laboral, RR. HH.
- Administración.
- TI/Sistemas de información.
- Otro.

---

**P5. ¿Cuál es tu grado de relación con la alta dirección?**

- Soy el CEO / director general de la compañía. (0)
- Reporto directamente al CEO / director general. (1)
- Mi *manager* inmediato depende directamente del CEO / director general. (2)
- Un *manager* superior al mío depende directamente del CEO / director general. (3)
- Existen varios niveles de *managers* entre mi jefe inmediato y el CEO / director general. (4)

---

**P6. En 2019, antes de pandemia, en una semana normal, ¿cuántos días laborales completos remunerados trabajaste desde casa o cualquier otro espacio habilitado para el teletrabajo (ej. espacios de *coworking*, bibliotecas, cybercafé, etc.) que no incluya a tus compañeros de oficina?**

- Ninguno (0).
- 1 día completo (1).
- 2 días completos (2).
- 3 días completos (3).
- 4 días completos (4).
- 5 o más días completos (5).



**P7. Ahora en 2023, en una semana normal, ¿cuántos días laborales completos remunerados te permite tu empresa trabajar desde casa o cualquier otro espacio habilitado para el teletrabajo (espacios de *coworking*, bibliotecas, cybercafé, etc.) que no incluya a tus compañeros de oficina?**

- Ninguno (0).
- 1 día completo (1).
- 2 días completos (2).
- 3 días completos (3).
- 4 días completos (4).
- 5 o más días completos (5).

---

**P10. En 2019 antes de la pandemia, en una semana normal, ¿cuántos días laborales completos remunerados trabajaban tus subordinados desde casa o cualquier otro espacio habilitado para el teletrabajo (espacios de *coworking*, bibliotecas, cybercafé, etc.) que no incluya a sus compañeros de oficina?**

- Ninguno (0).
- 1 día completo (1).
- 2 días completos (2).
- 3 días completos (3).
- 4 días completos (4).
- 5 o más días completos (5).

---

**P11. Ahora en 2023, en una semana normal, ¿cuántos días laborales completos permite tu empresa a tus subordinados trabajar desde casa o cualquier otro espacio habilitado para el teletrabajo (espacios de *coworking*, bibliotecas, cybercafé, etc.) que no incluya a sus compañeros de oficina?**

- Ninguno (0).
- 1 día completo (1).
- 2 días completos (2).
- 3 días completos (3).
- 4 días completos (4).
- 5 o más días completos (5).

---

**P11.a. Ahora en 2023, en una semana normal, ¿cuántos días laborales completos de los permitidos trabajan tus subordinados desde casa u otros espacios?**

- Ninguno (0).
- 1 día completo (1).
- 2 días completos (2).
- 3 días completos (3).
- 4 días completos (4).
- 5 o más días completos (5).

**P8. ¿Cuentas con un despacho o espacio similar con privacidad para teletrabajar desde casa?**

- Sí (1).
- No (0).

**P12. ¿En qué grado puedes decidir si tus subordinados deben trabajar desde las instalaciones de la empresa o en remoto?**

|                |            |             |            |                |
|----------------|------------|-------------|------------|----------------|
| Muy bajo grado | Bajo grado | Grado medio | Alto grado | Muy alto grado |
|----------------|------------|-------------|------------|----------------|

**P13. Actualmente, ¿cómo de satisfactorias son tus relaciones sociales en el trabajo?**

|                      |                  |                                       |                |                    |
|----------------------|------------------|---------------------------------------|----------------|--------------------|
| Muy insatisfactorias | Insatisfactorias | Ni insatisfactorias ni satisfactorias | Satisfactorias | Muy satisfactorias |
|----------------------|------------------|---------------------------------------|----------------|--------------------|

**P14. Comparado con el periodo de antes de la pandemia, tus relaciones sociales en el trabajo son:**

|                            |                      |  |                    |                          |
|----------------------------|----------------------|--|--------------------|--------------------------|
| Mucho más insatisfactorias | Más insatisfactorias | Igual de insatisfactorias/satisfactorias | Más satisfactorias | Mucho más satisfactorias |
|----------------------------|----------------------|--|--------------------|--------------------------|

**P15. Actualmente, ¿cómo de satisfactorias son tus relaciones sociales fuera del trabajo?**

|                      |                  |                                       |                |                    |
|----------------------|------------------|---------------------------------------|----------------|--------------------|
| Muy insatisfactorias | Insatisfactorias | Ni insatisfactorias ni satisfactorias | Satisfactorias | Muy satisfactorias |
|----------------------|------------------|---------------------------------------|----------------|--------------------|

**P16. Comparado con el periodo de antes de la pandemia, tus relaciones sociales fuera del trabajo son:**

|                            |                      |  |                    |                          |
|----------------------------|----------------------|--|--------------------|--------------------------|
| Mucho más insatisfactorias | Más insatisfactorias | Igual de insatisfactorias/satisfactorias | Más satisfactorias | Mucho más satisfactorias |
|----------------------------|----------------------|--|--------------------|--------------------------|

**P17. ¿Cuánto tiempo sueles tardar en ir y volver del trabajo (en minutos)? Por favor, especifica el total de tiempo invertido.**

- Tiempo de desplazamiento total invertido en ir y volver del trabajo: \_\_\_\_\_ (minutos)

**P18. ¿Qué grado de efectividad presenta la infraestructura tecnológica de tu compañía para permitir el trabajo en remoto?**

|                |            |             |            |                |
|----------------|------------|-------------|------------|----------------|
| Muy bajo grado | Bajo grado | Grado medio | Alto grado | Muy alto grado |
|----------------|------------|-------------|------------|----------------|

**P19. Por favor, introduce los números correspondientes con respecto a cambios en los integrantes de tu equipo de acuerdo al número que has reportado antes:**

- Del total de subordinados de mi equipo: XXX, en el último año se han incorporado \_\_\_\_\_ nuevos subordinados.

**P19a. A lo largo del año pasado, ¿cuántos integrantes de tu equipo se fueron?**

- A lo largo del año pasado se han ido del equipo \_\_\_\_\_ integrantes.

**P20. En comparación con los años anteriores a la pandemia, el porcentaje de subordinados que se van de tu equipo al año ha:**

|                               |                 |                     |                |                              |
|-------------------------------|-----------------|---------------------|----------------|------------------------------|
| Disminuido significativamente | Disminuido algo | Permanecido similar | Aumentado algo | Aumentado significativamente |
|-------------------------------|-----------------|---------------------|----------------|------------------------------|

**P21. En comparación con los años anteriores a la pandemia, el porcentaje de subordinados que se incorporan a tu equipo al año ha:**

|                               |                 |                     |                |                              |
|-------------------------------|-----------------|---------------------|----------------|------------------------------|
| Disminuido significativamente | Disminuido algo | Permanecido similar | Aumentado algo | Aumentado significativamente |
|-------------------------------|-----------------|---------------------|----------------|------------------------------|

**P22. En comparación con los años anteriores a la pandemia, el tamaño general de tu equipo ha:**

|                               |                 |                     |                |                              |
|-------------------------------|-----------------|---------------------|----------------|------------------------------|
| Disminuido significativamente | Disminuido algo | Permanecido similar | Aumentado algo | Aumentado significativamente |
|-------------------------------|-----------------|---------------------|----------------|------------------------------|

**P23. ¿Cómo comparas tu productividad antes y después de la pandemia?**

- Ha mejorado significativamente: soy mucho más productivo ahora que antes de la pandemia (más del 20 %).
- Ha mejorado moderadamente (entre el 10 % y el 20 %).
- Ha mejorado ligeramente (menos del 10 %).
- Ha permanecido más o menos igual: soy igual de productivo antes y después de la pandemia.
- Ha empeorado ligeramente (menos del 10 %).
- Ha empeorado moderadamente (entre el 10 % y el 20 %).
- Ha empeorado significativamente: soy mucho menos productivo ahora que antes de la pandemia (más del 20 %).

**P26. ¿Cómo se compara la productividad de los subordinados de tu equipo antes y después de la pandemia?**

- Ha mejorado significativamente: son mucho más productivos ahora que antes de la pandemia (más del 20 %).
- Ha mejorado moderadamente (entre el 10 % y el 20 %).
- Ha mejorado ligeramente (menos del 10 %).
- Ha permanecido más o menos igual: son igual de productivos antes y después de la pandemia.

- Ha empeorado ligeramente (menos del 10 %).
- Ha empeorado moderadamente (entre el 10 % y el 20 %).
- Ha empeorado significativamente: son mucho menos productivos ahora que antes de la pandemia (más del 20 %).

**P30. Comparado con antes de la pandemia, tu bienestar general es...**

- Mucho mejor (5).
- Algo mejor (4).
- Igual (3).
- Algo peor (2).
- Mucho peor (1).

**P31. ¿Qué tan a menudo sientes... [Orden aleatorio]**

|                                     | Nunca<br>(1) | Pocas<br>veces (2) | Algunas<br>veces (3) | Muchas<br>veces (4) | Siempre<br>(5) |
|-------------------------------------|--------------|--------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| ... que te falta compañía?          |              |                    |                      |                     |                |
| ...que te han dejado de lado?       |              |                    |                      |                     |                |
| ... que estás aislado de los demás? |              |                    |                      |                     |                |

**P30. Por favor, indica hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre tu trabajo: [Orden aleatorio]**

|   | Totalmente<br>en desacuerdo<br>(1) | En des-<br>acuerdo<br>(2) | Ni de acuer-<br>do ni en<br>desacuerdo<br>(3) | De<br>acuerdo<br>(4) | Totalmente de<br>acuerdo (5) |
|---|------------------------------------|---------------------------|---|----------------------|------------------------------|
| Es probable que busque un nuevo trabajo durante el próximo año.                   |                                    |                           |   |                      |                              |
| A menudo pienso en dejar este trabajo.  |                                    |                           |   |                      |                              |
| Probablemente dejaré este trabajo si me obligan a trabajar totalmente en persona. |                                    |                           |   |                      |                              |
| En mi trabajo, me siento agotado/a mentalmente.                                   |                                    |                           |   |                      |                              |
| Después de un día de trabajo me resulta difícil recuperar mis energías.           |                                    |                           |   |                      |                              |
| En mi trabajo, me siento físicamente agotado/a.                                   |                                    |                           |   |                      |                              |
| En general, estoy completamente satisfecho con mi trabajo.                        |                                    |                           |   |                      |                              |
| Mi trabajo tiene un propósito claro.  |                                    |                           |   |                      |                              |
| Me siento feliz en mi trabajo la mayor parte del tiempo.                          |                                    |                           |   |                      |                              |
| Me siento estresado en mi trabajo la mayor parte del tiempo.                      |                                    |                           |   |                      |                              |

Las afirmaciones que te mostramos a continuación se refieren a cómo trabaja tu equipo habitualmente. Selecciona la opción que mejor se adapta a tu situación.

### División de tareas

#### P32. ¿Quién determina las tareas a realizar para alcanzar los objetivos del equipo?

|  |  |  |  |                            |                          |                                   |
|--|--|--|--|----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| <i>Solo mis subordinados (por separado o de forma consensuada)</i> | <i>En gran medida mis subordinados</i> | <i>En cierta medida mis subordinados</i> | <i>De igual forma tanto mis subordinados como yo</i> | <i>En cierta medida yo</i> | <i>En gran medida yo</i> | <i>Solo yo o un superior a mí</i> |
|--|--|--|--|----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|

### Asignación de tareas

#### P33. ¿Quién decide quién realiza cada tarea en el equipo?

|  |  |  |  |                            |                          |                                   |
|--|--|--|--|----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| <i>Solo mis subordinados (por separado o de forma consensuada)</i> | <i>En gran medida mis subordinados</i> | <i>En cierta medida mis subordinados</i> | <i>De igual forma tanto mis subordinados como yo</i> | <i>En cierta medida yo</i> | <i>En gran medida yo</i> | <i>Solo yo o un superior a mí</i> |
|--|--|--|--|----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|

### Resolución de desacuerdos

#### P33a. ¿Quién resuelve los desacuerdos entre dos o más subordinados de tu equipo?

|  |  |  |   |   |   |                                   |
|--|--|--|---|---|---|-----------------------------------|
| <i>Solo mis subordinados sin mi intervención</i> | <i>En gran medida mis subordinados</i> | <i>En cierta medida mis subordinados</i> | <i>De igual forma entre mis subordinados y yo</i> | <i>En cierta medida se requiere mi intervención</i> | <i>En gran medida se requiere mi intervención</i> | <i>Solo yo o un superior a mí</i> |
|--|--|--|---|---|---|-----------------------------------|

### Comunicación

#### P35. ¿En qué medida las comunicaciones entre tus subordinados (por ejemplo, llamadas, correos electrónicos, reuniones) te implican a ti (o a un superior a ti)?

|  |                                       |                                   |  |                                    |                                   |   |
|--|---------------------------------------|-----------------------------------|--|------------------------------------|-----------------------------------|---|
| <i>En ninguna medida: las comunicaciones entre mis subordinados no me implican</i> | <i>En muy poca medida me implican</i> | <i>En poca medida me implican</i> | <i>Alrededor de un 50 % de las comunicaciones entre mis subordinados me implican</i> | <i>En buena medida me implican</i> | <i>En gran medida me implican</i> | <i>Todas las comunicaciones entre mis subordinados me implican a mí o a un superior</i> |
|--|---------------------------------------|-----------------------------------|--|------------------------------------|-----------------------------------|---|

#### 35.a. ¿Quién influye en la retribución de los subordinados de tu equipo (incluyendo salario, aumentos salariales y bonus)?

- Solo sus compañeros de equipo.
- En gran medida, sus compañeros de equipo.
- En cierta medida, sus compañeros de equipo.
- De igual forma tanto sus compañeros de equipo como yo.
- En cierta medida, yo.
- En gran medida, yo.
- Solo yo o un superior a mí.

## Coordinación

**P36.** Por favor, indica hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el grado de coordinación de las tareas:

|   | Totalmente en desacuerdo (1) | En desacuerdo (2) | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) | De acuerdo (4) | Totalmente de acuerdo (5) |
|---|------------------------------|-------------------|------------------------------------|----------------|---------------------------|
| Para que mis subordinados puedan realizar su tarea, necesitan colaborar y/o comunicarse con el resto de sus compañeros. |                              |                   |                                    |                |                           |
| Divido las tareas para evitar la necesidad de coordinación entre los subordinados de mi equipo.                         |                              |                   |                                    |                |                           |

## Resolución de desacuerdos

**P37.** Responda a las siguientes preguntas sobre la frecuencia en que se producen diferencias de opinión y desacuerdos en el equipo. [Orden aleatorio]

|  | Nunca (1) | Pocas veces (2) | Algunas veces (3) | Muchas veces (4) | Siempre (5) |
|--|-----------|-----------------|-------------------|------------------|-------------|
| En una semana típica de trabajo, ¿con qué frecuencia hay desacuerdos sobre cómo desarrollar las tareas entre los miembros de tu equipo? (Ideas, opiniones, trabajo a realizar, formas de actuación, etc.). |           |                 |                   |                  |             |
| En una semana típica de trabajo, ¿con qué frecuencia hay conflictos personales o de índole emocional entre los miembros de tu equipo?  |           |                 |                   |                  |             |

**P38.** Los miembros de tu equipo suelen abordar los desacuerdos... [Orden aleatorio]

|   | Nunca (1) | Pocas veces (2) | Algunas veces (3) | Muchas veces (4) | Siempre (5) |
|---|-----------|-----------------|-------------------|------------------|-------------|
| Cooperando para comprender las opiniones y posiciones de los demás. |           |                 |                   |                  |             |
| Manteniéndose firmes sin dar su brazo a torcer con sus opiniones.   |           |                 |                   |                  |             |
| Evitando los problemas y actuando como si no hubiera pasado nada.   |           |                 |                   |                  |             |

## Monitoreo de la actividad

**P39.** Por favor, indica hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre tu equipo: [Orden aleatorio]

|   | Totalmente en desacuerdo<br>(1) | En desacuerdo<br>(2) | Ni de acuerdo ni en desacuerdo<br>(3) | De acuerdo<br>(4) | Totalmente de acuerdo<br>(5) |
|---|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| Se establecen objetivos de rendimiento para el trabajo de mis subordinados.         |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| Se establecen procedimientos y comportamientos para el trabajo de mis subordinados. |                                 |                      |                                       |                   |                              |

**P40.** Responde el método principal con el que sueles controlar el rendimiento de los subordinados de tu equipo:

- Revisiones de proyectos con mi todo equipo.
- Reuniones de control con cada empleado.
- Observando con mis propios ojos lo que hacen (directamente o vía cámara).
- A través de herramientas tecnológicas (*software*, *app*, correo electrónico, etc.).
- No controlo el rendimiento de mis empleados.

**P41.** ¿Qué herramientas tecnológicas empleas para controlar la actividad y presencia de tus empleados cuando teletrabajan? (Seleccionar todas la que apliquen).

- Herramientas de comunicación (Teams chats, Slack, Outlook/Mails, WhatsApp).
- Videollamadas (Teams, Zoom, etc.).
- Archivos compartidos, repositorios o *software* específico, comprobando, por ejemplo, el avance en archivos compartidos (p. ej., Dropbox/OneDrive/servidor de la empresa; p. ej., GitHub).
- Cuadros de mando/*dashboard* para observar el desempeño y resultados.
- Herramientas de supervisión remota que permiten hacer seguimiento en directo de las acciones realizadas por los subordinados.
- No empleo ninguna herramienta tecnológica para supervisar a mis subordinados.

## Premio o penalización de acciones

**P42.** Por favor, indica el grado en que puedes realizar las siguientes actividades:

|   | Muy bajo grado | Bajo grado | Grado medio | Alto grado | Muy alto grado |
|---|----------------|------------|-------------|------------|----------------|
| ¿En qué grado puedes premiar a tus subordinados por el correcto desempeño de sus tareas (ejemplos: bonos, comisiones, recomendaciones de promoción, liberación de trabajo, etc.)? |                |            |             |            |                |
| ¿En qué grado puedes penalizar a tus subordinados por el desempeño inadecuado de sus tareas (ejemplos: liberación de bonos, amonestación, despido, etc.)?                         |                |            |             |            |                |

## Naturaleza de la tarea

**P43.** Por favor, indica en qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a tus subordinados. [Orden aleatorio]

|  | Totalmente en desacuerdo (1) | En desacuerdo (2) | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) | De acuerdo (4) | Totalmente de acuerdo (5) |
|--|------------------------------|-------------------|------------------------------------|----------------|---------------------------|
| Observando sus comportamientos puedo distinguir a los subordinados eficaces de los ineficaces. |                              |                   |                                    |                |                           |
| Los indicadores de resultados reflejan con precisión el rendimiento de mis subordinados.       |                              |                   |                                    |                |                           |
| Dispongo de varios indicadores objetivos que miden el rendimiento de mis subordinados.         |                              |                   |                                    |                |                           |



**P44.** A continuación, te pedimos que indiques el grado de dificultad que conlleva la realización de las siguientes tareas a día de hoy en comparación con la situación laboral previa a la pandemia por COVID-19. Comparado con prepandemia, creo que:

|  | Mucho más fácil | Más fácil | Igual de fácil/difícil | Más difícil | Mucho más difícil |
|--|-----------------|-----------|------------------------|-------------|-------------------|
| Determinar qué tareas hay que realizar para alcanzar los objetivos del equipo es...  |                 |           |                        |             |                   |
| Determinar quién debe llevar a cabo cada tarea es...                                 |                 |           |                        |             |                   |
| Distinguir entre subordinados de alto y bajo rendimiento es...                       |                 |           |                        |             |                   |
| Comprobar si los empleados están trabajando es...                                    |                 |           |                        |             |                   |
| Saber quién habla con quién dentro de mi equipo es...                                |                 |           |                        |             |                   |
| Obtener información relacionada con la tarea es...                                   |                 |           |                        |             |                   |
| Obtener información <b>NO</b> relacionada con la tarea es...                         |                 |           |                        |             |                   |
| Orientar a mis subordinados cuando desarrollan nuevas tareas es...                   |                 |           |                        |             |                   |
| Estar al tanto de si surge un desacuerdo entre dos o más miembros de mi equipo es... |                 |           |                        |             |                   |
| Resolver los desacuerdos generados entre dos o más miembros de mi equipo es...       |                 |           |                        |             |                   |
| Obtener ayuda de alguien que no es de mi equipo me resulta...                        |                 |           |                        |             |                   |

### Resolución de desacuerdos

**P45.** Comparado con prepandemia, creo que el número de desacuerdos que tengo que resolver entre dos (o más) miembros de mi equipo al mes es:

| Mucho menor | Algo menor | Igual | Algo mayor | Mucho mayor |
|-------------|------------|-------|------------|-------------|
|-------------|------------|-------|------------|-------------|

Las afirmaciones que te mostramos a continuación se refieren a cómo desempeñas tus tareas como *manager*, comparando la situación de antes y después de la pandemia. **Selecciona la opción** que mejor se adapta a tu situación.

### Evaluación del rendimiento

**P46.** En prepandemia, 2019, ¿cómo evaluabas el rendimiento de tus empleados?

|  |  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|--|---|
| Únicamente en función de la consecución de sus objetivos | En gran medida en función de la consecución de sus objetivos | En cierta medida en función de la consecución de sus objetivos | De igual forma en función de la consecución de objetivos y el cumplimiento del procedimiento | En cierta medida en función del cumplimiento del procedimiento | En gran medida en función del cumplimiento del procedimiento | Únicamente en función del cumplimiento del procedimiento definido |
|--|--|--|--|--|--|---|

#### P47. En pospandemia, 2023, ¿cómo evalúas ahora el rendimiento de tus empleados?

|   |   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|---|--|
| <i>Únicamente en función de la consecución de sus objetivos</i> | <i>En gran medida en función de la consecución de objetivos</i> | <i>En cierta medida en función de la consecución de objetivos</i> | <i>De igual forma en función de la consecución de objetivos y el cumplimiento del procedimiento</i> | <i>En cierta medida en función del cumplimiento del procedimiento</i> | <i>En gran medida en función del cumplimiento del procedimiento</i> | <i>Únicamente en función del cumplimiento del procedimiento definido</i> |
|---|---|---|---|---|---|--|

Las afirmaciones que te mostramos a continuación se refieren a cómo desempeñas tus tareas como *manager*, comparando la situación de antes y después de la pandemia. **Selecciona la opción** que mejor se adapta a tu situación.

#### P48. En prepandemia, 2019, ¿quién llevaba a cabo el monitoreo del desempeño de las tareas que desarrollaban tus subordinados?

|   |   |   |  |                            |                          |                                   |
|---|---|---|--|----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| <i>Solo los compañeros de su equipo</i> | <i>En gran medida los compañeros de su equipo</i> | <i>En cierta medida los compañeros de su equipo</i> | <i>De igual forma entre los compañeros de su equipo y yo</i> | <i>En cierta medida yo</i> | <i>En gran medida yo</i> | <i>Solo yo o un superior a mí</i> |
|---|---|---|--|----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|

#### P49. En pospandemia, 2023, ¿quién lleva ahora a cabo el monitoreo del desempeño de las tareas que desarrollan tus subordinados?

|   |   |   |  |                            |                          |                                   |
|---|---|---|--|----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| <i>Solo los compañeros de su equipo</i> | <i>En gran medida los compañeros de su equipo</i> | <i>En cierta medida los compañeros de su equipo</i> | <i>De igual forma entre los compañeros de su equipo y yo</i> | <i>En cierta medida yo</i> | <i>En gran medida yo</i> | <i>Solo yo o un superior a mí</i> |
|---|---|---|--|----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|

#### Formación en nuevas tareas

Las afirmaciones que te mostramos a continuación se refieren a cómo desempeñas tus tareas como *manager*, comparando la situación de antes y después de la pandemia. **Selecciona la opción** que mejor se adapta a tu situación.

#### P48.a. En prepandemia, 2019, ¿quién enseñaba a los empleados cómo hacer una nueva tarea?

|   |   |   |  |                            |                          |                                   |
|---|---|---|--|----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| <i>Solo los compañeros de su equipo</i> | <i>En gran medida los compañeros de su equipo</i> | <i>En cierta medida los compañeros de su equipo</i> | <i>De igual forma los compañeros de su equipo y yo</i> | <i>En cierta medida yo</i> | <i>En gran medida yo</i> | <i>Solo yo o un superior a mí</i> |
|---|---|---|--|----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|

**P49.a. En pospandemia, 2023, ¿Quién enseña a los empleados cómo hacer una nueva tarea?**

|   |   |   |  |                            |                          |                                   |
|---|---|---|--|----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| <i>Solo los compañeros de su equipo</i> | <i>En gran medida los compañeros de su equipo</i> | <i>En cierta medida los compañeros de su equipo</i> | <i>De igual forma los compañeros de su equipo y yo</i> | <i>En cierta medida yo</i> | <i>En gran medida yo</i> | <i>Solo yo o un superior a mí</i> |
|---|---|---|--|----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|

**Comunicación**

**P52. Ordena los siguientes componentes relacionados con la comunicación en tu organización en función de la frecuencia con la que te pones en contacto con las distintas personas indicadas, tanto antes como después de la pandemia, siendo el 1 la persona/s con quien más contacto mantienes y 6 con quien menos: [Orden aleatorio]**

|   | Prepandemia | Pospandemia | Actualmente, te gustaría que este tiempo de comunicación con cada parte fuera (desplegable): |
|---|-------------|-------------|--|
| Tu superior   |             |             | Mucho mayor, algo mayor, igual, algo menor, mucho menor.                                     |
| Tu subordinado (de forma individualizada)                                       |             |             | Mucho mayor, algo mayor, igual, algo menor, mucho menor.                                     |
| Todo tu equipo (incluyendo todos tus subordinados y tú)                         |             |             | Mucho mayor, algo mayor, igual, algo menor, mucho menor.                                     |
| Tus compañeros (otros <i>managers</i> de tu mismo nivel)                        |             |             | Mucho mayor, algo mayor, igual, algo menor, mucho menor.                                     |
| Otras personas pertenecientes a la empresa                                      |             |             | Mucho mayor, algo mayor, igual, algo menor, mucho menor.                                     |
| Otras personas externas a la empresa (por ejemplo: clientes, proveedores, etc.) |             |             | Mucho mayor, algo mayor, igual, algo menor, mucho menor.                                     |

**P53.** Por favor, indica el porcentaje de tiempo de trabajo que invertías antes de pandemia y que inviertes ahora en comunicarte sobre (la suma de todas ellas debe dar 100 %): [Orden aleatorio]

|  | Prepandemia | Pospandemia | Actualmente, te gustaría que este tiempo fuera [desplegable]: |
|--|-------------|-------------|---|
| Coordinación y resolución de tareas.                           | __%         | __%         | Mucho mayor, algo mayor, igual, algo menor, mucho menor.      |
| Asesoramiento (carrera, orientación, redes, etc.).             | __%         | __%         | Mucho mayor, algo mayor, igual, algo menor, mucho menor.      |
| Aspectos privados no laborales (familiares, vacaciones, etc.). | __%         | __%         | Mucho mayor, algo mayor, igual, algo menor, mucho menor.      |

**P54.** Ordena las siguientes vías de comunicación en función de la frecuencia con la que las usabas antes de pandemia y ahora, siendo el 1 el método que más empleas para comunicarte y el 5 aquel con el que menos: [Orden aleatorio]

| Prepandemia   | Pospandemia  |
|---|--|
| Llamadas de voz.<br>Reuniones cara a cara.<br>Reuniones por videollamada.<br>Correo electrónico.<br>Mensajería instantánea<br>(Whatsapp, SMS u otras apps). | Llamadas de voz.<br>Reuniones cara a cara.<br>Reuniones por videollamada.<br>Correo electrónico.<br>Mensajería instantánea<br>(Whatsapp, SMS u otras). |

**P72.** ¿En qué medida ha llevado a cabo tu empresa cambios organizativos significativos durante el periodo 2020-2023?

|                   |                    |                |                    |                |
|-------------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|
| En ninguna medida | En muy poca medida | En poca medida | En bastante medida | En gran medida |
|-------------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|

**P73. Indique cuál de las siguientes medidas han sido llevadas a cabo: [Orden aleatorio]**

- Desglose o reorganización de unidades de negocio o departamentos.
- Reducción de la jerarquía organizacional.
- Reagrupación de tareas en departamentos.
- Rediseño de los flujos de procesos internos.
- Externalización de partes de la empresa.
- Ajustes salariales o despidos (ERTE, ERE, prejubilación forzada, etc.).
- Proceso de adquisición o fusión con otras compañías.
- Rediseño de las oficinas de trabajo cambiando el modo en que se distribuyen los trabajadores en la empresa (p. ej., introducción de sitios no fijos, despachos sin asignación concreta a un trabajador, necesidad de reservar un espacio si se va a ir a trabajar presencialmente, etc.).

**P29. Las siguientes afirmaciones describen tu actual situación general. Indica con qué frecuencia se aplica cada una:**

**En las últimas semanas:**

|  | Más de lo habitual | Igual que siempre | Menos de lo habitual | Mucho menos de lo habitual |
|--|--------------------|-------------------|----------------------|----------------------------|
| ¿Has podido concentrarte en lo que haces?                                    |                    |                   |                      |                            |
| ¿Tus preocupaciones te han hecho perder mucho sueño?                         |                    |                   |                      |                            |
| ¿Has sentido que desempeñas un papel útil en la vida?                        |                    |                   |                      |                            |
| ¿Te has sentido capaz de tomar decisiones?                                   |                    |                   |                      |                            |
| ¿Te has sentido constantemente agobiado/a y en tensión?                      |                    |                   |                      |                            |
| ¿Has sentido que no podías superar tus dificultades?                         |                    |                   |                      |                            |
| ¿Has podido disfrutar de tus actividades cotidianas?                         |                    |                   |                      |                            |
| ¿Has sido capaz de hacer frente adecuadamente a tus problemas?               |                    |                   |                      |                            |
| ¿Te has sentido poco feliz o deprimido/a?                                    |                    |                   |                      |                            |
| ¿Has perdido la confianza en ti mismo/a?                                     |                    |                   |                      |                            |
| ¿Te has considerado que eres una persona que no vale la pena para nada?      |                    |                   |                      |                            |
| Considerando todas las circunstancias, ¿te has sentido razonablemente feliz? |                    |                   |                      |                            |

**Si pudieras elegir, ¿cuántos días teletrabajarías desde casa u otros espacios habilitados para el teletrabajo?**

- Ninguno (0).
- 1 día completo (1).
- 2 días completos (2).
- 3 días completos (3).
- 4 días completos (4).
- 5 o más días completos (5).

---

**Si pudieras elegir, ¿cuántos días dejarías que tus subordinados teletrabajasen desde casa u otros espacios habilitados para el teletrabajo?**

- Ninguno (0).
- 1 día completo (1).
- 2 días completos (2).
- 3 días completos (3).
- 4 días completos (4).
- 5 o más días completos (5).

---

**D1. ¿Con qué género te identificas?**

- Hombre (1).
- Mujer (2).
- Otro (3).

---

**D2. ¿En qué año naciste? \_\_\_\_\_**

---

**D3. ¿Cuál es tu máximo nivel educativo alcanzado?**

- Menos que un diploma de bachillerato.
- Título de bachillerato o equivalente.
- Estudios universitarios, sin título.
- Carrera técnica/Diplomatura.
- Licenciatura/Título de Grado.
- Título de posgrado.

## Referencias

- Balfour, Danny L. y Burton Wechsler. 1996. «Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations». *Public Productivity & Management Review* 19 (3): 256-277. <https://doi.org/10.2307/3380574>.
- Barrero, José María, Nicholas Bloom y Steven J. Davis. 2023. «The evolution of work from home». *Journal of Economic Perspectives* 37 (4): 23-50.
- Bedford, David S. y Teemu Malmi. «Configurations of control: An exploratory analysis». *Management Accounting Research* 27 (2015): 2-26.
- De Dreu, Carsten K. W. y Annelies E. M. van Vianen. 2001. «Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams». *Journal of Organizational Behavior* 22 (3): 309-328.
- De Neve, Jean-Emmanuel y George Ward. 2023. «Measuring Workplace Wellbeing». Wellbeing Research Centre, documento de trabajo, Oxford.
- Duxbury, Linda y Derrick Neufeld. 1999. «An Empirical Evaluation of the Impacts of Telecommuting on Intra-Organizational Communication». *Journal of Engineering and Technology Management* 16 (1): 1-28. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(98\)00026-5](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(98)00026-5).
- Flassak, Konstantin, Julia Haag, Christian Hofmann, Christopher Lechner, Nina Schwaiger y Rafael Zacherl. 2023. «Working from Home and Management Controls». *Journal of Business Economics* 93 (1-2): 193-228. <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01123-7>.
- Goldberg, D. P. 1978. *Manual of the general health questionnaire*. Windsor, Ontario: National Foundation for Educational Research.
- Goldberg, D. P. y V. F. Hillier. 1979. «A scaled version of the General Health Questionnaire». *Psychological Medicine* 9 (1): 139-145. <https://doi.org/10.1017/s0033291700021644>.
- Hartner-Tiefenthaler, Martina, Ivana Loerinc, Sabina Hodzic y Betina Kubicek. 2022. «Development and Validation of a Scale to Measure Team Communication Behaviors». *Frontiers in Psychology* 13, 961732. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.961732>.
- Hinds, Pamela J. y Mark Mortensen. 2005. «Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication». *Organization Science* 16 (3): 290-307. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0122>.
- Ho, Hoa, Christian Hofmann y Nina Schwaiger. 2023. «The COVID-19 Pandemic and Management Controls». *Accounting and Business Research* 53 (5): 583-607. <https://doi.org/10.1080/00014788.2023.2219158>.
- Rahim, M. Afzalur. 1983. «A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict». *Academy of Management Journal* 26 (2): 368-376. <https://www.jstor.org/stable/255985>.
- Schaufeli, Wilmar B., Steffi Desart y Hans De Witte. 2020. «Burnout Assessment Tool (BAT) – Development, Validity, and Reliability». *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17 (24), 9495. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17249495>.
- Siverbo, Sven. 2023. «The Impact of Management Controls on Public Managers' Well-Being». *Financial Accountability & Management* 39 (1): 60-80. <https://doi.org/10.1111/faam.12290>.
- Sousa, Valmi y Wilaiporn Rojjanasrirat (2011). «Translation, Adaptation and Validation of Instruments or Scales for Use in Cross-Cultural Health Care Research: A Clear and User Friendly Guideline». *Journal of Evaluation in Clinical Practice* 17, 268-274. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2753.2010.01434.x>.
- Teodorovicz, Thomaz, Raffaella Sadun, Andrew L. Kun y Orit Shaer. 2022. «How Does Working from Home During COVID-19 Affect What Managers Do? Evidence from Time-Use Studies». *Human-Computer Interaction* 37 (6): 532-557. <https://doi.org/10.1080/07370024.2021.1987908>.





# 11. AUTORES

---



## **Rocío Bonet**

*Directora de la Cátedra DKV-IE sobre la Salud y el Bienestar del Empleado*

*Profesora titular de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional en IE University*

Rocío Bonet es doctora en Management por la University of Pennsylvania y máster en Economía, finanzas y management por la Universitat Pompeu Fabra. Actualmente es profesora titular de recursos humanos y comportamiento organizacional en IE University. Además, es la directora de la cátedra DKV-IE sobre la salud y bienestar del empleado, enfocada en desarrollar conocimiento acerca de cómo las organizaciones influyen en la salud del empleado.

La investigación de la Dra. Bonet se encuentra en la intersección de los recursos humanos estratégicos y la economía laboral, con énfasis en la comprensión de cómo las recientes transformaciones en el mercado de trabajo afectan a los individuos y las organizaciones. Sus investigaciones han sido publicadas en prestigiosas revistas a nivel internacional como *Organization Science*, *Academy of Management Journal* y *Strategic Management Journal*. Rocío imparte cursos relacionados con la dirección de personas y el cambio a nivel de postgrado y es directora académica del programa DBA de IE Business School.

---



## Marco Minervini

### *Profesor de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional en IE University*

Marco Minervini es doctor en Políticas Públicas por la Universidad Bocconi. Sus proyectos de investigación se centran en el impacto de la distribución espacial y temporal de los empleados sobre las dinámicas y el rendimiento de las organizaciones. En su trabajo, Marco utiliza principalmente métodos cuantitativos combinados con múltiples técnicas computacionales (análisis de texto, métodos de simulación y análisis de redes sociales) y nuevas fuentes de datos (texto de experimentos conducidos únicamente en internet, datos de competiciones online a gran escala y datos digitales generados por las comunicaciones internas de la empresa).

Las investigaciones de Marco se han publicado en revistas como Harvard Business Review, Organization Science, y Journal of Organization Design. También han tenido cobertura en medios como la BBC, Channel News Asia y The Business Times, entre otros. Marco ganó el premio al mejor trabajo de investigación presentado en conferencia del Behavioral Strategy Interest Group de la Strategic Management Society (2021).

También ha sido investigador posdoctoral en el grupo de Algoritmos y Organizaciones del INSEAD en Singapur. En la actualidad imparte la asignatura Leading People and Teams del programa de Master in Management de IE Business School.



---

## Ignacio Pardillo

### *Research Fellow*

Ignacio es graduado en Psicología y experto en Metodología de las Ciencias del Comportamiento y de la Salud. Su carrera como investigador se ha centrado en el estudio de la conducta humana desde una perspectiva evolutiva, aplicada y científica, habiendo colaborado con varios equipos de investigación como metodólogo experto en psicometría y modelos multinivel para la medición de bienestar, entre ellos, el GP-UAM. También ha participado con el HR Center de IE Business School, equipo que promueve la investigación aplicada en el campo de los Recursos Humanos a través de iniciativas como el Club de Benchmarking, el Observatorio de Comunicación Interna, los Premios Expansión a la Innovación en RRHH y el Barómetro de Experiencia del Empleado. Además, es profesor de Consultoría Organizacional y Principios Biológicos Básicos del Comportamiento en la Universidad Alfonso X el Sabio.



