



TESIS DOCTORAL

2024

ESTUDIO SOCIOLÓGICO SOBRE EL TELETRABAJO EN LA ESPAÑA TRAS LA PANDEMIA

JUAN VICENTE CASTELLANOS
QUINTANA

PROGRAMA DE DOCTORADO EN
ANÁLISIS DE PROBLEMAS SOCIALES

Dra. D^a. MARIA DEL ROSARIO SANCHEZ MORALES

Dr. D. ALBERTO VEIRA RAMOS

AGRADECIMIENTOS

En una vida de las que vivimos hoy en día, caben varias de las vidas de nuestros antepasados. Esto me ha permitido marcar este punto de inflexión en la mía, y afrontar esta tesis con el ánimo de dedicar mi experiencia profesional previa a contribuir en la solución de algunos de los problemas sociales en la actualidad.

En primer lugar, quiero agradecer la paciencia infinita de mis dos directores de tesis la profesora Sánchez Morales y el profesor Veira Ramos a quienes nunca agradeceré lo suficiente haberse mantenido constantes todos estos años. Sus comentarios, correcciones y orientaciones han sido de inestimable ayuda a la hora de avanzar en mi formación como investigador.

Agradecer igualmente el apoyo que he recibido de Álvaro, Anna, Paco, Chelo, Daniel, Elisa, Flor, Jaime, Javier, Jonás, Jorge, Manuel, Mikel, Nerea, Pablo, Paz, Pedro, y Santos, que han querido participar en este estudio, compartiendo información, opiniones o simplemente facilitando algún contacto de interés.

Por supuesto en todos estos años no podría dejar de agradecer a mi familia a Miren y a Adrián, a Alfonsa y Pepe; mis padres, José e Irene, mi hermano y familia, así como a mis amigos, por tolerar mis ausencias, apoyar mis peticiones constantes y en ciertos momentos soportar mi obsesión por el tema de esta tesis.

No querría tampoco pasar por alto en apoyo de Eva y su importante colaboración en la lectura análisis e interpretación de las redes sociales. También a Cesar y a Rebeca que con su camino también han dado un impulso al mío.

También, como no agradecer a las dos instituciones que me han dado el soporte necesario para poder acceder a los datos y a los análisis que han configurado esta tesis, la UNED, y la Universidad Carlos III de Madrid. Al departamento de sociología III por haber confiado en mis posibilidades de llevar adelante este proyecto de investigación, y al departamento de Análisis Social de la Universidad Carlos III de Madrid por el apoyo directo que han mostrado todos estos años. A todos mis colegas del departamento Constanza, Magdalena, Vicente, Marisíl, Juan Antonio, María Victoria, Jesús que han valorado y apreciado mi trabajo y con ello me han dado aliento para terminarlo.

INDICE

ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS E ILUSTRACIONES	10
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS.....	10
Capítulo 1: INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Origen y definición del teletrabajo	15
1.2. El Estado de la Cuestión.....	19
1.2.1.La Productividad.....	22
1.2.2.La organización del trabajo.....	26
1.2.3.Supervisión, control y gestión.....	28
1.2.4.Relaciones Sociolaborales.....	29
1.2.5.Vinculación y Compromiso.....	36
1.2.6.El tiempo de trabajo.....	38
1.2.7.Negociación, conflicto y regulación.....	39
1.2.8.La dimensión espacial del teletrabajo.....	41
1.2.9.Bienestar y conciliación.....	50
1.2.10.Brecha digital.....	56
Capítulo 2: PERSPECTIVAS TEORÍCAS.....	58
2.1. El Trabajo Líquido.....	59
2.2. La Teoría Estructuralista.....	63
2.3. Los modelos de organización del trabajo	68
Capítulo 3: OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	79
Capítulo 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	85
4.1. Variables.....	87
4.2. Técnicas.....	89
4.2.1.¿Qué técnicas y fuentes se han utilizado en la recogida de datos?	89
4.2.2.¿Qué técnicas de análisis de datos se han utilizado?	91
4.2.3.¿Por qué esas técnicas y no otras?	96
4.2.4.¿Qué ventajas tienen unas técnicas frente a otras?	96
4.2.5.¿De qué manera esas técnicas sirven para estudiar lo que se quiere observar?...	97

4.3. Instrumentos.....	98
4.3.1 ¿Qué criterios se han seguido para diseñar los instrumentos?	98
4.3.2.¿Cómo se fue adaptando el instrumento?	101
4.3.3.¿Qué cambios se han ido haciendo?	102
4.3.4.¿Qué ventajas se han conseguido?	102
4.3.5.¿A Quién/es se entrevistó?	103
4.3.6.¿Cuál es el rol de estos perfiles en el fenómeno estudiado?	103
4.3.7.¿En qué lugares se hizo la observación?	107
4.3.8.¿Qué documentos se seleccionaron y por qué?	108
4.3.9.¿Qué queda fuera?	109
4.3.10.¿Qué documentos no se pudieron consultar?	109
4.3.11.¿Qué obstáculos supone eso y cómo se ha solventado?	110
4.3.12.Posibles sesgos conocidos.	110
Capítulo 5: LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS	114
5.1. El marco internacional.....	116
5.2. La Situación en España	124
5.3. Empleadores Públicos	133
Capítulo 6: LA ADAPTACIÓN	145
6.1. Los Requisitos	146
6.2. Las fases.	149
6.3. Resumen	154
Capítulo 7: EL PERFIL ACTUAL DEL TELETRABAJADOR.....	156
7.1. Nivel de Estudios.....	157
7.2. Situación de Actividad.	158
7.3. Sector de actividad	160
7.4. Ocupación.....	161
7.5. Antigüedad en la Empresa.....	163
7.6. Tipo de Relación Laboral	163
7.7. Resumen	166

Capítulo 8: LA OPINIÓN PÚBLICA	167
8.1. El impacto del teletrabajo en la Sociedad	171
8.2. El impacto del teletrabajo en las empresas.....	173
8.3. El impacto del teletrabajo en los trabajadores/as	175
8.4. El impacto del teletrabajo en las familias.....	177
8.5. Resumen	182
Capítulo 9: EL DEBATE EN REDES SOCIALES	183
9.1. Universo semántico del Teletrabajo	185
9.2. Polaridad de la Opinión Publicada en medios Digitales	194
9.3. Campos semánticos y Polaridad.....	195
9.4. La polaridad según los medios.	197
9.5. Asociaciones semánticas.	199
9.6. Árboles semánticos.....	204
9.7. Clima de Opinión Dominante.....	206
9.8. El Análisis de las Entrevistas.	206
9.9. Resumen.	210
Capítulo 10: LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	211
10.1. El dilema de la productividad.....	212
10.2. Jerarquía, supervisión y control.....	219
10.3. Los cambios en la Organización del Trabajo	228
10.4. El Conflicto Laboral	232
10.5. El papel Regulatorio; Administraciones Públicas y Agentes Sociales.....	240
10.6. El Papel de Sindicatos y Comités de Empresa.	243
10.7. Resumen	249
Capítulo 11: FLEXIBILIDAD Y AUTONOMÍA	250
11.1. La revisión del valor del tiempo	255
11.2. El impacto del teletrabajo en horas dedicadas al trabajo.....	259
11.3. Usos alternativos del tiempo	267
11.4. Resumen	278

Capítulo 12: LAS RELACIONES SOCIOLABORALES	279
12.1. Nuevo marco de relaciones sociolaborales.....	281
12.2. Impacto en el trabajo y la vinculación.....	298
12.3. Resumen	301
Capítulo 13: TELETRABAJO Y BIENESTAR	302
13.1. Teletrabajo y Bienestar.....	303
13.2. La Brecha Digital	315
13.3. La Cuestión de Género	324
13.4. Resumen	332
Capítulo 14: SOSTENIBILIDAD Y MEDIOAMBIENTE.....	333
14.1. La cuestión del espacio de trabajo.....	336
14.2. La reconfiguración del espacio.....	339
14.3. Impacto en la movilidad	342
14.4. El cambio en las ciudades	345
14.5. Resumen	347
Capítulo 15: EL FUTURO DEL TELETRABAJO.....	348
15.1. Situación y Preferencias Actuales.....	352
15.2. La Intensidad del Teletrabajo.....	354
15.2.1. Intensidad del Teletrabajo según perfil sociolaboral.....	355
15.2.2. Intensidad del teletrabajo según situación de actividad	356
15.3. La Disyuntiva del Teletrabajo.....	361
15.4. ¿Qué Podemos Esperar?	363
Capítulo 16: CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.....	369
Autonomía.....	373
Supervisión y control	374
Brecha digital	377
Sostenibilidad.....	379

Capítulo 17: LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS381

17.1. Limitaciones de la Presente Investigación..... 382

17.2. Nuevas Líneas de Investigación. 384

17.2.1. Impacto del Teletrabajo en la Sostenibilidad Ambiental..... 384

17.2.2.El Caso de las Empleadas Administrativas..... 385

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS387

ANEXOS403

19.1 Guía de la Entrevista a Empleadores/as..... 404

19.2. Guía de Entrevista con Empleados 405

19.3. Guía de Entrevista con Agentes sociales..... 408

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Relación entre hipótesis, variables y las técnicas utilizadas.	87
Tabla 2: Detalle de los universos semánticos asociados	95
Tabla 3: Términos y condiciones de búsqueda en-línea.....	100
Tabla 4: Empleadores entrevistados.....	104
Tabla 5: Empleados entrevistados.....	106
Tabla 6: Codificación de las entrevistas según sector de actividad.....	106
Tabla 7: Codificación de las entrevistas según Ocupación	106
Tabla 8: Codificación de las entrevistas según Tamaño de la empresa	107
Tabla 9: Porcentaje de personas que teletrabajaban en el período de estudio.....	115
Tabla 10: Porcentaje de personas teletrabajaban antes de la pandemia.	115
Tabla 11: Porcentaje de personas que empiezan a teletrabajar con la pandemia.	116
Tabla 12: Porcentaje de teletrabajadores según nivel de estudios, en Pandemia.	157
Tabla 13: Porcentaje de teletrabajadores en cada nivel de estudios, 2022.....	158
Tabla 14: Porcentaje de teletrabajadores según situación de actividad.....	159
Tabla 15: Porcentaje de teletrabajadores según sector de actividad.....	160
Tabla 16: Porcentaje de teletrabajadores según ocupación.	162
Tabla 17: Porcentaje de teletrabajadores según antigüedad en la empresa	163
Tabla 18: Porcentaje de asalariados por frecuencia con la que trabaja en su domicilio según tipo de relación laboral.	164
Tabla 19: Porcentaje de teletrabajadores según el carácter de la relación laboral	164
Tabla 20: Porcentaje de personas según su valoración de determinados aspectos de un empleo.....	168
Tabla 21: Porcentaje de personas que se plantean alguno de los siguientes cambios.	169
Tabla 22: Porcentaje de personas que han realizado algunas tareas en teletrabajo.....	169
Tabla 23: Motivos por los que el resultado del teletrabajo en la pandemia ha resultado <i>mejor</i> que el trabajo previo.....	170
Tabla 24: Motivos por los que el resultado del teletrabajo en la pandemia ha resultado <i>peor</i> que el trabajo previo.	171
Tabla 25: Opinión general sobre el teletrabajo en la sociedad.....	171
Tabla 26: Impactos Positivos del teletrabajo en la sociedad.	172
Tabla 27: Impactos Negativos del teletrabajo en la sociedad.....	173
Tabla 28: Valoración del teletrabajo para la empresa.	173
Tabla 29: Aspectos positivos de la implantación del teletrabajo en la empresa.....	174
Tabla 30: Aspectos negativos de la implantación del teletrabajo en la empresa.....	175
Tabla 31: Valoración del teletrabajo en la empresa.	175
Tabla 32: Aspectos positivos de la implantación del teletrabajo en la empresa.....	176
Tabla 33: Aspectos negativos de la implantación del teletrabajo en la empresa.....	177
Tabla 34: Valoración del teletrabajo para las familias.	177
Tabla 35: Aspectos positivos de la implantación del teletrabajo en la empresa.....	178
Tabla 36: Aspectos negativos de la implantación del teletrabajo para las familias.	179
Tabla 37: Análisis de conceptos y presencia relativa.....	187
Tabla 38: Análisis de la polaridad de los contenidos vertidos en la red.....	194
Tabla 39: Tabla de análisis de la polaridad de los campos semánticos identificados	196
Tabla 40: Ratio de polaridad de los contenidos de Internet sobre teletrabajo según medios y año.	198
Tabla 41: Porcentaje de coocurrencias de los distintos conceptos asociados al Teletrabajo.	200
Tabla 42: Análisis del análisis de redes sociales y entrevistas.....	207
Tabla 43: Análisis de la diferencia de opinión entre empleadores/as y empleados/as	209
Tabla 44: Análisis de la diferencia de opinión entre empleadores/as y empleados/as	251

Tabla 45: Porcentaje de menciones de empleados/as de los distintos conceptos con relación al teletrabajo.....	252
Tabla 46: Impacto del teletrabajo en el empleado/a (I).....	254
Tabla 47: Impacto del teletrabajo en el empleado/a (II).....	254
Tabla 48: Porcentaje de asalariados que afirma haber realizado horas extras.	260
Tabla 49: Porcentaje de teletrabajadores según trabajó o no horas extras	261
Tabla 50: Porcentaje de ocupados que teletrabajan entre quienes trabajaron un sábado	262
Tabla 51: Porcentaje de ocupados que teletrabajan entre quienes trabajaron un domingo.	262
Tabla 52: Ocupados que trabajaron una tarde fuera de su horario habitual.	263
Tabla 53: Ocupados que trabajaron una noche fuera de su horario habitual.....	264
Tabla 54: Porcentaje de asalariados que trabajó menos horas del habitual, por paros parciales o expedientes de regulación de empleo.....	265
Tabla 55: Porcentaje de asalariados que trabajó un número distinto de horas al habitual, por distintos motivos.	266
Tabla 56: Porcentaje de asalariados que trabajó más horas de lo habitual, según motivos.....	266
Tabla 57: Tiempo de desplazamiento hasta el lugar de trabajo y porcentaje de teletrabajadores según sectores de actividad.	269
Tabla 58: Tiempo de desplazamiento y porcentaje de teletrabajadores según nivel de estudios.	269
Tabla 59: Porcentaje de teletrabajadores en cada rama de actividad	271
Tabla 60: Porcentaje de teletrabajadores en cada rama de actividad	271
Tabla 61: Promedio de los usos alternativos del tiempo de trabajo según grupo de edad y tipos.....	272
Tabla 62: Promedio de los usos alternativos del tiempo de trabajo según edad y tipos.....	272
Tabla 63: Porcentaje promedio de usos alternativos del tiempo de desplazamiento según grupo de edad	272
Tabla 64: Porcentaje promedio de usos del tiempo para el trabajo según grupo de edad	273
Tabla 65: Porcentaje promedio de usos alternativos del tiempo de trabajo según nivel de estudios	273
Tabla 66: Porcentaje de personas que dedican alternativamente su tiempo de desplazamientos al trabajo según nivel de estudios.....	274
Tabla 67: Porcentaje de personas que dedican alternativamente su tiempo de desplazamientos al ocio según nivel de estudios.....	274
Tabla 68: Promedio del tiempo usado alternativamente al tiempo de desplazamiento según sector de actividad.	275
Tabla 69: Porcentaje de personas que han visto afectadas sus relaciones durante el confinamiento.	280
Tabla 70: Porcentaje de personas que han visto afectadas sus relaciones tras el confinamiento.	280
Tabla 71: Porcentaje de trabajadores según su actitud hacia el teletrabajo, en comparación con antes de COVID-19.....	281
Tabla 72: Porcentaje de trabajadores según la frecuencia con la que se relacionan online con sus compañeros de trabajo en relación con antes de la pandemia.	282
Tabla 73: Frecuencia con la que coinciden con el superior jerárquico.	292
Tabla 74: Frecuencia de cada uno de los distintos modos de relación con los superiores jerárquicos.....	292
Tabla 75: Relación entre la frecuencia de teletrabajo y apoyo recibido del jefe directo.....	294
Tabla 76: Correlación entre diversos aspectos del trabajo y nivel de satisfacción con el trabajo principal.....	304
Tabla 77: Factores comunicativos que determinan la satisfacción con el empleo principal	306
Tabla 78: Correlación entre la frecuencia de teletrabajo y algunas actitudes hacia la aplicación de nuevas tecnologías a la comunicación.	308
Tabla 79: Correlación entre la frecuencia de teletrabajo y gestión de las nuevas tecnologías.....	308
Tabla 80: Correlación entre la frecuencia de teletrabajo y relación con los compañeros/as de trabajo.....	309

Tabla 81: Correlación entre la frecuencia de teletrabajo y relación con los superiores jerárquicos	309
Tabla 82: Correlación entre la frecuencia de teletrabajo y gestión de las nuevas tecnologías.....	310
Tabla 83: Correlación entre la frecuencia de teletrabajo la comunicación con colegas.....	310
Tabla 84: Correlación entre la frecuencia de teletrabajo y gestión de las nuevas tecnologías.....	311
Tabla 85: Correlación entre la frecuencia de teletrabajo y las condiciones de trabajo: Flexibilidad y Disponibilidad.....	311
Tabla 86: Modelo de Regresión Lineal	312
Tabla 87: Porcentaje de jóvenes de 16 a 24 años que trabajan con colegas según su relación con el teletrabajo (varias muestras).....	317
Tabla 88: Frecuencia de diversos indicadores entre jóvenes de 16 a 24 años, según su relación con el teletrabajo, en relación con sus colegas de trabajo.....	318
Tabla 89: Diversos indicadores de relación con el trabajo de jóvenes de 16 a 24 años, según su relación con el teletrabajo.	319
Tabla 90: Diversos indicadores diferenciales entre jóvenes de 16 a 24 años, según su relación con el teletrabajo, en relación con sus superiores.	320
Tabla 91: Diferencias de aptitudes y actitudes hacia la tecnología entre las cohortes extremas de población activa.	321
Tabla 92: Actitudes hacia el trabajo en la cohorte 50-64 según relación con el teletrabajo.....	322
Tabla 93: Relación con superiores de la cohorte 50-64, según relación con el teletrabajo.....	322
Tabla 94: Relación con colegas de la cohorte mayor de 50, según relación con el teletrabajo....	323
Tabla 95: Diferencias en los modos de comunicación según relación con el teletrabajo.	325
Tabla 96: Porcentaje de hombres y mujeres según su familiaridad con las tecnologías.....	325
Tabla 97; Frecuencia con la que hombres y mujeres piensan que “ <i>están demasiado cansados después del trabajo para disfrutar de cosas que hacer en casa</i> ”	326
Tabla 98; Frecuencia con la que hombres y mujeres piensan que “ <i>están demasiado cansados/as después del trabajo para disfrutar de cosas que hacer en casa</i> ”.....	326
Tabla 99; Porcentaje de acuerdo con que “ <i>su pareja o familia está harta de la presión que le supone su trabajo</i> ” según género.	327
Tabla 100; Porcentaje de mujeres que están de acuerdo con que “ <i>su pareja o familia está harta de la presión que le supone su trabajo</i> ” según relación con teletrabajo.	327
Tabla 101; Frecuencia con la que hombres y mujeres que Teletrabajan afirman que “ <i>su pareja o familia está harta de la presión que le supone su trabajo según género</i> ” y relación con el teletrabajo.....	328
Tabla 102; Frecuencia con la que hombres y mujeres que No Teletrabajan afirman que “ <i>su pareja o familia está harta de la presión que le supone su trabajo</i> según género.....	328
Tabla 103; Valoración del apoyo de su jefe directo en la conciliación según género y relación con el teletrabajo.	329
Tabla 104; Nivel de satisfacción su trabajo principal según relación con teletrabajo.....	329
Tabla 105: Porcentaje de entrevistados/as según cambios en su lugar de trabajo como resultado de COVID-19.....	339
Tabla 106: Porcentaje de personas que teletrabajan y teletrabajarían.....	352
Tabla 107: Porcentaje de personas según los días de teletrabajo que les propone su empleador y que desean teletrabajar.	353
Tabla 108: Porcentaje de teletrabajadores según los días que teletrabajan y que desearían teletrabajar.....	354
Tabla 109: Porcentaje de ocupados que trabajó en remoto, según frecuencia y período.....	355
Tabla 110: Porcentaje de teletrabajadores que trabajó en remoto frecuentemente según nivel de estudios y período.	355
Tabla 111: Porcentaje de trabajadores que teletrabajó frecuentemente, según situación de actividad y período.....	356

Tabla 112: Porcentaje de trabajadores que teletrabajó frecuentemente, según sector de actividad y período.....	357
Tabla 113: Porcentaje de trabajadores que teletrabajó frecuentemente según ocupación y período.	358
Tabla 114: Porcentaje de trabajadores frecuentes en remoto según antigüedad en el puesto.	359
Tabla 115: Porcentaje de trabajadores frecuentes en remoto según tipo de contrato (I).	360
Tabla 116: Porcentaje de trabajadores frecuentes en remoto según tipo de contrato (II).	360
Tabla 117: Porcentaje de trabajadores frecuentes en remoto según tipo de jornada.....	360
Tabla 118: Porcentaje de personas según reacción frente a la vuelta a la oficina todos los días de la semana.....	361
Tabla 119: Porcentaje de personas según reacción frente a la vuelta a la oficina todos los días de la semana y cohorte.	361
Tabla 120: Porcentaje de personas según reacción frente a la vuelta a la oficina todos los días de la semana y nivel de estudios.	362
Tabla 121: Porcentaje de personas según reacción frente a la vuelta a la oficina todos los días de la semana y sector de actividad.	363
Tabla 122: Resumen de las ventajas e inconvenientes percibidos por empleados y empleadores	370

ÍNDICE DE GRAFICAS E ILUSTRACIONES

Gráfica 1. Número de menciones en Redes Sociales e Internet del término teletrabajo.....	186
Gráfica 2: Porcentaje de entrevistados/as según cambios en su lugar de trabajo.....	339
Ilustración 1. Mapa conceptual de los principales términos asociados al Teletrabajo.....	204

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

C.I.S.	CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS
I.N.E.	INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA.
TIC-H.	ENCUESTA SOBRE EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LOS HOGARES.
W.F.H.	ENCUESTA SOBRE EL TRABAJO DESDE EL DOMICILIO.
E.P.A.	ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA
T.I.C.	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES
E.S.S./E.S.E.	EUROPEAN SOCIAL SURVEY / ENCUESTA SOCIAL EUROPEA
G-SWA	GLOBAL SURVEY ON WORKING ARRANGEMENTS

Capítulo 1: INTRODUCCIÓN

Trabajar en el mismo lugar donde se vive, no es algo nuevo, de hecho, este era el modelo predominante antes de la revolución industrial, en la que se dio por primera vez en la historia la concentración sistemática de personas en el entorno de la máquina de tal forma que la organización del trabajo familiar fue sustituida por la nave industrial y la fábrica se convirtió en un sistema de producción en sí mismo (Palacios, 2004). Hasta ese momento tanto la producción artesanal, como la agricultura y la ganadería, habían estado vinculadas a la familia y con ello al domicilio familiar.

La revolución industrial trajo consigo la necesidad de concentrar el trabajo para facilitar la producción en masa, ya sea en el entorno de las materias primas; del acceso a grandes vías de comunicación fluvial, marítima, terrestres o por ferrocarril; o de fuentes de energía. Algunos de los procesos de desarrollo industrial incorporaban incluso la construcción de viviendas para los obreros fabriles.

La industria tradicional recurrió al trabajo a distancia también para aquellas tareas que bien por sus características, o por las de los empleados al cargo, era viable realizar en el domicilio de los trabajadores. Esta ha sido (y continúa siendo) una práctica relativamente habitual, por ejemplo, en la industria textil, de la confección, o del calzado radicada en el levante español (Baylina i Ferré, 1996; Bruguera, 1998; Ybarra, 1982, 2000a, 2000b; Ybarra Pérez & Santa María Beneyto, 2006).

La revolución digital en curso desde los años 70 del siglo pasado¹, y más concretamente la extensión de la aplicación de internet a un número cada vez mayor de actividades, en el marco de la terciarización de la economía, ha hecho posible que los medios de producción sean portátiles, accesibles para una gran parte de los trabajadores y tengan un precio más asequible para las empresas, de manera que se puedan desubicar de un único centro de trabajo colectivo convencional.

Este contexto existía antes de la pandemia por COVID19, bien dentro de las iniciativas de conciliación, de sostenibilidad, o bien por la apuesta de las empresas por la digitalización.

¹ Tomamos como referencia la fecha del lanzamiento del primer microprocesador, de la marca INTEL, el 15 de noviembre de 1971, que se utiliza habitualmente para datar el inicio de la informática moderna. El microprocesador ha sido la pieza clave en la informática tal y como la conocemos en la actualidad, pues se trata de toda una obra de arte en cuyo interior se esconden miles de millones de circuitos eléctricos, los cuales se llaman transistores o permiten ejecutar una enorme cantidad de operaciones por segundo.

Bajo el paraguas de la digitalización de la economía, una gran parte de las actividades productivas, del sector terciario, sobre todo, estaba ya inmersa en una profunda revisión de procesos, buscando mayores eficiencias económicas.

Y cuándo estábamos pendientes de dilucidar si la digitalización era posible en algunos segmentos de actividad, apareció la pandemia por COVID19. Con motivo de esta pandemia por COVID19, se introdujeron gran número de restricciones de movilidad por lo que un gran número de trabajadores que ha tenido que empezar a desarrollar su actividad laboral desde sus domicilios. Las restricciones a la movilidad, las recomendaciones de las autoridades sanitarias y un entorno propicio de miedo a los contagios y sanción social han favorecido por tanto el aumento en el número de teletrabajadores como nunca antes en las sociedades occidentales contemporáneas.

El teletrabajo ha provocado cambios de gran calado en el entorno laboral y en los entornos domésticos, con múltiples implicaciones en términos de relaciones laborales, relaciones familiares, así como en las condiciones de vida de las personas. Esta investigación se centra, por tanto, en las implicaciones sociológicas de este fenómeno, que desde los albores de la industrialización comienza por primera vez a tener un peso específico muy importante en nuestro país.

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el número de personas que trabajan a distancia en España al menos ocasionalmente (una vez por semana) había aumentado de 447.000 a 700.000 entre 2014 y 2019, lo que supone pasar del 2,5% al 3,5% el porcentaje de “teletrabajadores” sobre el total de la población ocupada (17,3 millones en 2014 y 19,8 millones en 2019). A partir del segundo trimestre de 2020 el número de personas que teletrabajaron al menos ocasionalmente, alcanzó el 19%, descendiendo al 14,7% al final del año², de un total de 19,4 millones de trabajadores.

En comparación con el resto de Europa, en 2018, España ocupaba el puesto 19 en implantación del teletrabajo, lejos de la media de la EU28, cifrada según Eurostat en

² Sobre la población ocupada, si bien debemos tener en cuenta que, según datos de Eurostat para aproximadamente uno de cada seis trabajadores autónomos, la actividad laboral no está sujeta a la autoridad externa de un empleador y por tanto trabajar desde casa es mucho más común entre los trabajadores por cuenta propia.

13.5%, y por supuesto muy lejos de alcanzar niveles como los de los Países Bajos, Suecia, Finlandia, Dinamarca o Luxemburgo donde alrededor de un 30% de su población ocupada trabajaba ya a distancia antes de la pandemia.

Sin embargo, tras la pandemia el crecimiento del teletrabajo en España se ha acelerado y las distancias con respecto a los países del norte de Europa se han reducido. Tendencia que podría consolidarse durante los próximos años. En julio de 2020, casi la mitad de los empleados en toda Europa, trabajaron en casa al menos parte del tiempo durante la pandemia covid-19 (Eurofound, 2020). De ellos, un tercio informó que trabajaba exclusivamente desde casa.

Según los datos publicados (Felstead & Reuschke, 2021), para hacernos una idea de la magnitud del fenómeno, en Reino Unido el número de teletrabajadores ha pasado de 5,7% en enero de 2020 a un 43,1% en abril del mismo año. Este mismo estudio muestra que a pesar del descenso que encontramos una vez que se reducen las restricciones a la movilidad, esta cifra se mantiene en junio de 2020, en el 36,5 %.

Se plantea un cambio de gran envergadura en los modelos laborales que promete generar debate de uno u otro modo en los próximos años. Según una encuesta del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) llevada a cabo en marzo de 2021, un 62% de los entrevistados opina que el teletrabajo es positivo para las empresas, sin embargo, el porcentaje de entrevistados que tienen esa misma opinión positiva del teletrabajo para los empleados desciende a algo menos de la mitad (49%). Y sin embargo la información que llega de los medios de comunicación, en términos generales, lo que transmite es la apuesta de las empresas por el *presencialismo*.

El teletrabajo presenta dos perspectivas, la de empleadores y la de empleados. El citado estudio realizado por el CIS refleja que la opinión pública sobre el teletrabajo es positiva hacia las empresas porque les *reduce costes* (66%), y *aumenta la productividad* de sus empleados (49%). Por otro lado, el teletrabajo resulta positivo para los trabajadores, a lo que permite *ahorrar en desplazamientos* (77%), *ampliar la posibilidad de la conciliación entre el trabajo y familia* (76%), y también *aumenta la capacidad para gestionar con flexibilidad su propia agenda* (64%).

Un porcentaje importante de trabajadores por circunstancias de la pandemia tuvieron que empezar o aumentar su teletrabajo. La experiencia de trabajar desde casa durante la crisis de COVID19 parece haber sido positiva para bastantes empleados. También se han identificado algunos problemas, por ejemplo, apenas la mitad (47%) indicó que su empleador había *proporcionado el equipo necesario* para trabajar desde casa, debido a que *la transición a trabajar desde casa ocurrió de manera improvisada*.

Esta misma encuesta revela, por el contrario, que el teletrabajo resultaría negativo para trabajadores y empresas (69% y 62% respectivamente) porque *fomentaría el aislamiento*, perjudicando las relaciones personales entre empleados y así la cohesión interna de la empresa.

Los trabajadores se verían también obligados a trabajar mayor número de *horas* (63%), sufriendo un mayor *estrés* (51%) fruto de la dificultad de la desconexión del trabajo durante los *tiempos de descanso* (58%). A las empresas, en opinión de estos entrevistados, se les haría más difícil *controlar* a sus trabajadores (43%), y se perderían algunas de las virtudes del *trabajo en equipo* (42%).

Como fenómeno sociológico, el teletrabajo ha despertado el interés de los científicos sociales y de los sociólogos desde hace tiempo (Beauregard et al., 2019), pero no ha sido hasta que no se ha extendido globalmente como fenómeno que este se ha convertido en un área de actividad científica que ha llamado la atención de grupos de investigación cada vez más numerosos (Tomić & Vizinger, 2023).

Estas son algunas de las cuestiones que planean sobre el teletrabajo ¿cuál es la situación actual del teletrabajo en España? ¿cuánto hay de cierto en las valoraciones tanto positivas como negativas?, ¿cómo ha cambiado el perfil del teletrabajador?, ¿cuál es la adaptación por la que han pasado empleadores y empleados? y ¿qué ocurrirá con el teletrabajo en el futuro? Para establecer un punto de partida, haré una primera definición del objeto de estudio y que se considera a efectos de esta investigación.

1.1. Origen y definición del teletrabajo

Existen múltiples definiciones de lo que significa el teletrabajo con implicaciones muy diferentes. Según la Real Academia de la Lengua, el teletrabajo sería *un trabajo que se*

*realiza desde un lugar fuera de la empresa, utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas*³

El término teletrabajo surgió dentro del contexto de la crisis del petróleo de mediados de los años 70, cuando se constató que “si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su lugar de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo” (Nilles et al., 1976). En este marco, el teletrabajo fue rápidamente visto como una solución a una gran variedad de problemas individuales, organizacionales y sociales, ya que se suponía que a través del teletrabajo no sólo se aliviaría el tráfico de las ciudades, la polución y se reduciría el gasto de recursos naturales (Pérez Pérez et al., 2003), sino que también crearía nuevas oportunidades para la ocupación de personas discapacitadas y otros grupos desfavorecidos, reduciría los costes laborales, incrementaría la productividad, e incluso mejoraría la calidad de vida de los/as teletrabajadores/as incrementando su satisfacción laboral y reduciendo el estrés (Angell, 2000; Lourdes Barba & Barba, 2001; McLuhan & Powers, 1989; Nilles et al., 1976; Toffler, 1980).

Décadas después, esta visión del teletrabajo sólo puede ser considerada una realidad para un pequeño grupo de trabajadores a lo que se tiene que sumar la dificultad actualmente existente de precisar una definición de teletrabajo. En los países del norte de Europa, en particular los países escandinavos, en los que el teletrabajo tiene una mayor tradición, ya antes de la pandemia, este tipo de iniciativas reciben un gran impulso de la mano de las políticas de conciliación laboral.

Analizando la bibliografía sobre el tema, encontramos definiciones generales para las cuales el teletrabajo es trabajo remoto e implica el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) por ejemplo, (Kerrin & Hone, 2001; Wikstrom et al., 1998).

Otras definiciones más específicas, se centran en su potencial para evitar los desplazamientos, como la primera ya mencionada formulada por Jack Nilles utilizando el término de “*telecommuting*” que rápidamente se equipararía al de teletrabajo (*telework*) por algunos autores americanos y la mayoría de los europeos (Huws et al., 1990; Kurland & Bailey, 1999; Qvortrup, 1998; Saxena & Mokhtarian, 1997) ,

³ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.5 en línea]. [18/03/2022]

Otro de los elementos fundamentales en la definición de teletrabajo para distinguirlo de otras formas de trabajo descentralizado o de trabajo en casa, es el uso de las TIC's (ordenador, fax, teléfono, Internet, etc.), aunque con algunas excepciones como, por ejemplo, (Ellison, 1999) que utiliza el término teletrabajo para referirse al trabajo remunerado realizado en casa sin mencionar el papel de las tecnologías. De hecho, algunos autores como (Pliskin, 1997) van más allá y distinguen entre teletrabajo y equipos virtuales, en el sentido de que el primero sería trabajar desde casa a través de las TIC's y los segundos serían una forma más avanzada de teletrabajo en la cual las TIC's permitirían crear equipos de trabajo dispersos en diferentes localizaciones.

Un tercer grupo de definiciones de teletrabajo considera únicamente el lugar donde se realiza la actividad. En este sentido, algunos investigadores han definido o han considerado el teletrabajo como aquel realizado en casa, por ejemplo, (Lim & Teo, 2000; Sullivan, 2003), aunque cada vez más se incluyen dentro de esta definición una gran variedad de localizaciones (telecentros, oficinas satélites, espacios de trabajo colectivos-co-working...) y se enfatiza la distancia (por ejemplo, (Baruch, 2000; Standen et al., 1999a); por la que se entiende una ubicación espacial alejada del sitio físico que la organización destina habitualmente a sus empleados/as o bien una ubicación alejada del sitio donde se entrega el resultado final del trabajo (Vilaseca, 2004).

La proporción de tiempo que se trabaja remotamente también es un criterio tenido en cuenta en algunas definiciones de teletrabajo (Huws et al., 1990; Wikstrom et al., 1998); como, por ejemplo, la de la Asociación Internacional de Teletrabajo (ITAC) que señala que el teletrabajo es “una adaptación del trabajo en que los empleados trabajan en un sitio alternativo al menos 8 horas cada dos semanas y que facilita la reducción del tiempo y la distancia mediante la conexión con los empleados” (Vilaseca, 2004, p. 16).

Finalmente, uno de los criterios más controvertidos y discrepantes a la hora de analizar qué es el teletrabajo es el tipo de relación contractual o vinculación que se tiene que establecer para que éste sea considerado como tal, y si los trabajadores autónomos se pueden considerar o no teletrabajadores. En este sentido, el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (2002) y autores como Jaime Hormigos Ruiz (2006), Lourdes Martín Flórez (1995) o Francisco Ortiz Chaparro (1997) consideran teletrabajadores exclusivamente las personas que trabajan a distancia por cuenta ajena; mientras que la gran parte de los autores, aunque los incluyen, consideran que los autónomos y los teletrabajadores por cuenta propia deben ser tratados como categorías separadas.

Diferentes investigaciones muestran que aquellos que son autoempleados tienen experiencias sustantivamente diferentes sobre lo que supone trabajar en casa (Jurik, 1998). A pesar de esta constatación, la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (1995) y la Comisión Europea (2000) sugieren una visión amplia del teletrabajo² que comprendería también el trabajo por cuenta propia.

En conclusión, la construcción de conceptualizaciones y definiciones del teletrabajo y el trabajo en casa que son utilizadas en la investigación académica ha constituido una gran área de debate en las últimas décadas. Así, se ha argumentado que la falta de una única definición de teletrabajo dificulta su estudio (Sullivan, 2003) y la comparación entre los resultados de diferentes investigaciones. Sin embargo, existe un consenso dentro de la academia que considera que el teletrabajo es trabajo descentralizado que depende de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, (TIC's), y cuyo uso es crucial para diferenciar entre el trabajo en casa tradicional y el teletrabajo.

La definición del teletrabajo que desde el punto de vista de la presente investigación más se aproxima al concepto que se pretende estudiar es la que refleja el acuerdo europeo sobre teletrabajo *«la prestación de mano de obra que de otro modo se llevaría a cabo dentro de los locales de la empresa»*.

En la práctica, se ha apostado por esta definición porque durante la crisis de la covid19, la mayor parte de este trabajo se llevó a cabo en los hogares de empleados individuales más que cualquier otro lugar, pero también porque es una definición fruto del amplio acuerdo de los agentes sociales y por tanto gran calado. En dicho acuerdo se define el teletrabajo como una forma de organización o de realización del trabajo utilizando las tecnologías de la información, lo que lo hace totalmente compatible con las metodologías de investigación adoptadas en el desarrollo de este estudio sociológico.

El concepto de teletrabajo que manejaré por tanto será el que considera cualquier actividad laboral que pudiéndose hacer en las dependencias del empleador se hace en otras distintas mediando el uso de tecnologías de la información y comunicación⁴. Las distintas preguntas de investigación formuladas guardarán relación con este concepto de teletrabajo, con sus implicaciones y su situación post pandemia por COVID19, es decir tras el período que transcurre desde 2019 hasta 2022.

⁴ Según el artículo 2 del RD-Ley 28/2020.

No tomaré en consideración los trabajos que no utilicen las tecnologías de la información, siendo consciente de que dejamos algunas actividades fuera del alcance de nuestro estudio como la industria a domicilio, u otras similares, sin embargo, por su peso en la economía real no hemos visto necesario el esfuerzo metodológico que hubieran exigido para aproximarme en detalle.

La presente tesis doctoral aplica una definición amplia del teletrabajo, y aunque no considera de manera específica como colectivo diana ni el de los trabajadores y trabajadoras autónomas, ni tampoco el de los denominados “nómadas digitales”, (aquellos que no disponen de un único lugar de trabajo), se considerará el teletrabajo no tanto como trabajo desde el domicilio, sino como trabajo a distancia.

Existe un principio comúnmente aceptado en los últimos tiempos de asimilar teletrabajo con trabajo en casa, y aunque no sea exactamente lo mismo, a efectos de esta tesis no se considera relevante esta diferencia. La mirada es específicamente a la relación laboral o profesional a distancia, mediada por una tecnología de información y comunicaciones.

1.2. El Estado de la Cuestión

El teletrabajo ha sido materia de investigación desde hace años. Como ya decía anteriormente, los estudios acerca del teletrabajo tienen una primera etapa vinculados a su impacto en la reducción del tráfico, de la contaminación y del consumo energético, al hilo de la idea bajo la cual tiene su origen en los años 70.

En nuestro país podríamos citar el trabajo de Ángel Belzunegui (2001), como uno de los textos más completos desde la perspectiva sociológica, y pioneros en el análisis de esta cuestión. En su texto, el autor analiza el trabajo en varios centros de llamadas telefónicas y el impacto que en ellos tiene la instauración del teletrabajo.

El enfoque que se extrae del texto tendría que ver con la implantación del teletrabajo como una extensión, consecuente del trabajo flexible, y en paralelo con este, fundamentalmente en cuanto a ubicación, y horario. Este autor trata muy especialmente las implicaciones de “disponibilidad”, es decir la flexibilidad en la ubicación “a cambio de” estar a expensas de la tarea cuando esta se produzca.

A nivel internacional, podríamos citar otra referencia de calado, Alan Felstead. Este autor tiene una innumerable bibliografía desde muy diversos puntos de vista, si bien podríamos decir que su óptica está más orientada a la producción de metodologías de investigación, revisión de fuentes, y catalogación-evaluación de cuestiones que puedan contribuir a medir o conocer en profundidad el fenómeno. Felstead tiene una dilatada trayectoria en el análisis del trabajo remoto, con trabajos sobre la realidad del trabajo a distancia en Reino Unido, ampliando su perspectiva en trabajos posteriores junto a otros autores, si bien siempre dentro de este alcance geográfico, y con un carácter cuantitativo. El propio Felstead (2022), sin embargo, llama la atención sobre la necesidad de realizar un mayor número de estudios de carácter cualitativo. Con carácter previo a la pandemia, conviene también destacar los importantes trabajos de investigación del equipo de la investigadora Esther Canónico, con una amplia mirada a múltiples dimensiones tanto laborales como sociales del teletrabajo (Beauregard et al., 2019).

Sin embargo, la irrupción de la pandemia hace que todo cambie, y en especial en este ámbito de estudio dejando atrás la capacidad explicativa de la mayoría de las teorías elaboradas al respecto.

No se trata ahora de defender las virtudes del modelo de trabajo, puesto que las restricciones a la movilidad y a la actividad lo imponen allí donde sea posible, sino en medir dónde es posible implantar el teletrabajo y hasta donde es posible llegar con su desarrollo. En este sentido hay un trabajo muy precoz, y que ha tenido un gran eco en la actividad científica que es el trabajo de Dingel y Neiman (2020), llevado a cabo en los primeros momentos del 2020, y publicado en julio de ese mismo año, cuyo objetivo era medir hasta dónde se puede extender el teletrabajo. En plena pandemia elaboran un método para medir qué trabajos sí y qué trabajos no, se pueden hacer en remoto. Su conclusión da la vuelta al mundo y cifra en alrededor de un 37% de las ocupaciones en los países desarrollados.

El modelo expuesto por estos autores indaga en las actividades concretas de cada ocupación, proponiendo como no teletrabajables aquellas que consisten en realizar actividades físicas, manipular y mover objetos, controlar máquinas y procesos, operar vehículos, dispositivos mecanizados o equipos. Tampoco serían teletrabajables aquellas en las que es muy importante, interactuar directamente con el público, la reparación y el mantenimiento del equipo mecánico, la reparación y el mantenimiento de equipos electrónicos o finalmente la inspección de equipos, estructuras o materiales. El resultado

de este modelo sugiere por ejemplo que alrededor de un 37% de las ocupaciones en Estados Unidos se pueden hacer en remoto y cifra también en un 40% el de ocupaciones en Reino Unido.

El Banco de España, en su boletín económico de febrero de 2021 (Anghel et al., 2020), publica una adaptación de este modelo a la realidad de nuestro país, donde se cifra en un 30% las ocupaciones que se pueden realizar online.

El centro asociado de investigación de la comisión europea de Sevilla (Sostero et al., 2020), con un equipo muy dinámico en la sociología del trabajo, elabora entonces otro estudio, de carácter cualitativo, que confirma el dato expuesto en la versión norteamericana, con la mirada puesta no sólo en lo que se podría alcanzar con el teletrabajo, sino en medir cuáles de los logros serán reversibles una vez abandonadas las restricciones.

El principal avance que aporta el trabajo de este equipo es de carácter cualitativo (Fana et al., 2020), supone una primera mirada más allá del análisis de las ocupaciones que se pueden hacer online o cuyas actividades concretas permiten distancia respecto a un único centro de trabajo. En esta mirada se plantean cuestiones como la satisfacción laboral, la motivación, los cambios en el tiempo de trabajo y la supervisión, junto con cuestiones relacionadas con la salud física y mental y, en general, con el equilibrio entre la vida laboral y personal.

El debate sobre el teletrabajo que, previo a la pandemia había sido una cuestión más bien menor o de carácter experimental toma ahora la doble dimensión de hasta dónde puede llegar, por un lado, y por otro, qué consecuencias no previstas puede tener su implantación generalizada en el trabajo, en términos de productividad, de la organización del trabajo, o incluso si esta nueva fórmula de trabajo puede provocar el aumento de la brecha digital o hacerla llegar a colectivos hasta la fecha menos afectados. Por otro lado, algunos estudios exhaustivos (Beauregard et al., 2019) que han arrojado tanta luz sobre los efectos del teletrabajo, necesitan ser revisados de algún modo a la luz de las nuevas circunstancias acaecidas con la pandemia.

Se han abierto nuevos y fructíferos campos de análisis vinculados con las relaciones sociales digitalizadas que prometen interesantes hallazgos. Asatiani y Mankevich (2022) identifican siete grandes bloques de discusiones en las redes sociales de carácter profesional⁵ alrededor del teletrabajo como son *distracciones familiares y productividad*, la necesidad de *explorar nuevos códigos de conducta* en las relaciones virtuales, el teletrabajo y sus condiciones como nuevos elementos en la *negociación con empleadores*, cómo *mantener la productividad* durante el teletrabajo, cómo *gestionar la agenda* de la manera más eficiente, conversaciones sobre *el bienestar relacionado con el teletrabajo*, y finalmente todos aquellas conversaciones o contenidos relacionados con la necesaria *adaptación del espacio doméstico*.

1.2.1. La Productividad.

Numerosos estudios apoyan una relación positiva entre el teletrabajo y el aumento de la productividad (Allen et al., 2015; Bélanger, 1999; Bloom et al., 2015a; Crandall & Gao, 2005). Por ejemplo, los resultados de un experimento realizado con 252 empleados del centro de llamadas durante 9 meses mostraron un aumento del 13% en el rendimiento de los teletrabajadores en comparación con el grupo de control que trabajaba en la oficina (Bloom et al., 2015b). Algunos investigadores han cuestionado la relación entre el teletrabajo y la productividad, ya que el rendimiento a menudo se basa en medidas declarativas en lugar de en evidencia más objetiva (Bailey & Kurland, 2002). Sin embargo, existe evidencia empírica considerable de que el teletrabajo conduce no solo a una mayor productividad declarada, sino también a un mayor rendimiento cuando lo califica un supervisor (Kossek et al., 2006). Un estudio reciente que utilizó datos de campo de 323 empleados y 143 supervisores emparejados en una variedad de organizaciones encontró que el teletrabajo se asoció positivamente con el desempeño de tareas (Gajendran et al., 2015).

La relación positiva entre el teletrabajo y la productividad puede explicarse por múltiples factores. Primero, los empleados que trabajan desde casa pueden simplemente dedicar más horas al trabajo: tienen más tiempo que los trabajadores de oficina (ya que no tienen que desplazarse a la oficina) y eligen usar este tiempo adicional para trabajar, o pueden sentir la necesidad de corresponder a la flexibilidad proporcionada por la organización

⁵ Sistemas de comunicación instantánea internas con fines exclusivamente profesionales (slack, hangouts, squiggle y otros).

por más horas y / o trabajo más duro (Baruch, 2000; Gajendran & Harrison, 2007; Kelliher & Anderson, 2010). Los estudios empíricos han encontrado con frecuencia que los teletrabajadores trabajan más horas cuando trabajan en casa (Kelliher & Anderson, 2010; Khalifa & Davison, 2000; Peters & van der Lippe, 2007). En un estudio con 62 teletrabajadores en el Reino Unido, el 48% de los participantes informaron haber aumentado sus horas de trabajo desde que cambiaron al teletrabajo (Baruch, 2000).

En segundo lugar, como los teletrabajadores carecen de las distracciones típicas de la oficina y tienen menos participación en las decisiones de la organización (Cal Newport, 2016; Fonner & Roloff, 2010a), es posible que puedan concentrarse en sus tareas laborales de manera más efectiva que en la oficina. Por ejemplo, en un estudio cualitativo de profesionales del Reino Unido, los empleados que teletrabajan durante parte de la semana notaron poner más esfuerzo debido a la ausencia de distracciones. Escribir documentos y analizar grandes volúmenes de datos son tareas que se beneficiaron más de realizarse en casa en lugar de en la oficina (Kelliher & Anderson, 2010).

En tercer lugar, tener un nivel relativamente alto de control sobre las condiciones en las que se realiza el trabajo (por ejemplo, elegir trabajar en las horas en que uno es más eficiente) podría conducir a una mejora en la productividad cuando se trabaja desde casa en lugar de desde una oficina tradicional. (Harpaz, 2002). Por último, el aumento percibido de la autonomía cuando se trabaja desde casa (Baruch & Nicholson, 1997) podría ayudar a los empleados a cumplir con los objetivos relacionados con el trabajo y responder a las demandas laborales (Gajendran et al., 2015). La práctica del teletrabajo puede proporcionar a los empleados la flexibilidad para gestionar mejor las demandas de sus trabajos y vidas privadas y ser más productivos (Baruch, 2000).

Sin embargo, el teletrabajo puede afectar negativamente el rendimiento individual. Como se explica más adelante en este capítulo, existe una amplia evidencia empírica de que el teletrabajo puede conducir al aislamiento social y profesional (Baruch & Nicholson, 1997). Como era de esperar, el uso extensivo del teletrabajo puede implicar menos interacciones cara a cara con colegas, aumentando la sensación de sentirse fuera de contacto con los demás en el lugar de trabajo sin solución de continuidad en las herramientas digitales. El aislamiento profesional entre los teletrabajadores puede afectar

negativamente el desempeño laboral (T. D. Golden et al., 2008). El argumento principal que subyace a esta afirmación es que los teletrabajadores profesionalmente aislados tienen menos confianza en sus habilidades y conocimientos para realizar su trabajo; tienen menos oportunidades de interactuar con compañeros de trabajo y adquirir e interpretar con precisión y usar información que puede ser esencial para realizar el trabajo. Apoyando este argumento, el estudio cuantitativo de Golden et al. (2008) de una muestra emparejada de 261 teletrabajadores de nivel profesional y sus gerentes reveló que la intensidad del teletrabajo acentúa el impacto negativo del aislamiento profesional en el desempeño laboral. Los resultados también revelaron que es probable que más interacciones cara a cara y acceso a tecnologías que mejoran la comunicación (como conferencias de audio / video, software de reuniones web / correo electrónico) disminuyan el impacto negativo del aislamiento profesional en el trabajo. rendimiento. Haciéndose eco de estos resultados, un estudio de 89 empleados que teletrabajan un promedio de 27,4 horas a la semana encontró una relación positiva entre la riqueza de los medios de comunicación utilizados y el rendimiento y la satisfacción laboral de los teletrabajadores (Turetken et al., 2011a). Los teletrabajadores que se comunican más a través de videollamadas, por ejemplo, reportaron niveles más altos de satisfacción y desempeño laboral que aquellos que usan mensajes o correo electrónico. Estas formas de comunicación basadas en texto se consideran los "medios menos ricos", ya que están más alejados de la comunicación en persona.

Trabajar desde casa también se ha asociado negativamente con el absentismo y la rotación (Porath et al., 2022). Dada la mayor flexibilidad que suelen tener los empleados que trabajan desde casa en comparación con los empleados de oficina, los teletrabajadores pueden compaginar mejor sus deberes y obligaciones de la vida privada (por ejemplo, llevar a los hijos o padres al médico) sin necesidad de solicitar un día libre. Al mismo tiempo, como decíamos, los teletrabajadores pueden creer que sería difícil encontrar condiciones flexibles similares en otras organizaciones (Kelliher & Anderson, 2010) y optar por seguir trabajando para su empleador.

Esta perspectiva sobre la productividad coexiste en el tiempo con la de los empleadores y no siempre coinciden. Algunos indicadores hablan de un descenso en un 5% de la productividad de los empleados durante el confinamiento masivo en pandemia (Bartik et al., 2021). Otros autores, desde una perspectiva más de carácter económico (Ulate Araya,

2020) resaltan que el 73% de las empresas españolas consideran que realizar trabajo en la oficina en lugar de aplicar teletrabajo aumenta los costes de producción.

Como hemos visto, la mayoría de los estudios sobre sobre productividad se llevan a cabo en los países occidentales y en las economías desarrolladas, salvo contadas excepciones. Sin embargo, tras la pandemia, sobre la *productividad* proliferan casos de estudio, en un sinnúmero de mercados y enclaves tan diferentes como Emiratos Árabes, Singapur o Indonesia (Hafshah, 2022; Kurdy et al., 2023; Sutarto et al., 2021), dando idea de la globalidad del asunto.

Todos estos estudios realizados tras la pandemia de 2019-2020, indican que variables directas como la carga de trabajo, la satisfacción laboral, el equilibrio entre la vida laboral y personal y el apoyo social tienen un impacto positivo significativo en productividad de los empleados.

Sin embargo, el análisis de variables intervinientes como el nivel laboral (Kurdy et al., 2023), algunas variables sociodemográficas como la edad (Sutarto et al., 2021) o el tipo de gestión y o dirección – en especial en las generaciones más jóvenes - (Hafshah, 2022) pueden tener en el bienestar de los empleados.

Más allá de las reflexiones generales sobre la productividad a nivel macro, la mayoría muestran que no existe un efecto negativo del teletrabajo sobre la productividad (Tomić & Vizinger, 2023) sino todo lo contrario. La mayoría de las investigaciones cubiertas por este trabajo, (81%), encontraron que esta forma de trabajar no tiene efectos negativos sobre la productividad. Además, el 63% de los documentos mostraron que las consecuencias para los empleados son en su mayoría positivas. No existen investigaciones sobre el tema que tengan a España en el foco.

Ángel Belzunegui (2001) abunda en el análisis del teletrabajo desde la esfera de la organización de la producción en la empresa, y desarrolla en profundidad el concepto de teletrabajo como estrategia de flexibilidad. La *flexibilidad* tanto desde el punto de vista tanto del tiempo como del espacio estaría dando respuesta a la demanda del mercado procurando así mejoras en la productividad de los equipos de teleoperadoras. En su análisis la flexibilidad trae también consigo el concepto de *disponibilidad*.

1.2.2. La organización del trabajo.

Los *nuevos modelos de gestión*, deben desarrollar las actitudes necesarias para liderar “*en remoto*”, generar espíritu de equipo y asegurar el compromiso con los valores de empresa (Emily Johnson, 2023; Hooijberg & Watkins, 2021).

Según la teoría de la *coordinación relacional* la comunicación frecuente, oportuna, precisa y de resolución de problemas fomenta relaciones de respeto mutuo, objetivos y conocimiento compartido, y viceversa, y estas dimensiones apoyan la coordinación efectiva del trabajo. Con un número cada vez mayor de empleados que trabajan de forma remota, las tecnologías avanzadas de comunicación (TIC) desempeñan un papel crucial para fomentar la comunicación necesaria en la coordinación relacional. El diseño del trabajo influye en las posibilidades o restricciones que los usuarios perciben al dar forma a las características físicas, de tareas y relacionales de un trabajo. Específicamente, la introducción temprana de una tecnología que integra varias características en una sola, la existencia de tareas interdependientes que requieren intercambios frecuentes y la integración en redes interdepartamentales más grandes y un contexto de equipo que valora las interacciones cara a cara, fomentan la percepción de las posibilidades subyacentes a la comunicación efectiva.

Karolina Oleksa-Marewska¹ y Joanna Tokar (Oleksa-Marewska & Tokar, 2023), muestran que la relación con el supervisor media significativamente el vínculo entre la eficacia del liderazgo electrónico y las intenciones de permanencia en el puesto, y por tanto de vinculación con la empresa.

Existen múltiples teorías de gestión de los recursos humanos que intentan explicar desde muy diversas ópticas el grado de implantación del teletrabajo. Una observación común relacionada con el trabajo remoto es que existe un debate considerable entre los académicos sobre el comportamiento de los trabajadores remotos. Los trabajadores remotos aumentan la eficiencia del trabajo en persona a medida que se reducen algunos costes asociados al transporte (por ejemplo, de combustible y de viaje) (Ansong & Boateng, 2018). Del mismo modo, los trabajadores remotos reciben menos supervisión y sin embargo mejoran su desempeño laboral concentrándose en los resultados (Groen et al., 2018).

Algunos investigadores han argumentado que los trabajadores remotos muestran jornadas laborales de mayor duración y vigilancia en el trabajo (Bolisani et al., 2020; DeFilippis et al., 2020; Kwee Fah et al., 2023). Sin embargo, la eficiencia y el rendimiento de los trabajadores remotos dependen en gran medida de sus conocimientos sobre las tecnologías de la información (Jung & Silva, 2021; Staples et al., 2006), convirtiéndose así la digitalización en un elemento clave del éxito del teletrabajo.

Además, las características descriptivas de los trabajadores remotos (por ejemplo, experiencias laborales y tipos de tareas) a menudo también se utilizan para evaluar los resultados individuales del trabajo remoto (por ejemplo, satisfacción, capacidad y rendimiento) (Nakrošienė et al., 2019; Turetken et al., 2011b). Las características del trabajo también pueden causar una diferencia en la aceptación del trabajador remoto (Mayo et al., 2009).

El análisis de redes ha aportado recientemente una nueva perspectiva a la mirada sobre el mundo del trabajo y de las relaciones laborales. Nunca antes era tan sencillo construir una red de contactos a través de los soportes digitales. Ronald Coase (Coase, 1981) respondió a una de las preguntas más desconcertantes de la economía: si los mercados son tan grandes, ¿por qué existen las organizaciones? ¿Por qué la gente no compra y vende sus propios servicios en un mercado? Coase, que obtuvo el Premio Nobel de Economía en 1991, respondió a la pregunta señalando los costos de transacción de un mercado: compradores y vendedores necesitan encontrarse entre sí, luego llegar a un acuerdo, y así sucesivamente. El teorema de Coase implica que, si estos costos de transacción son lo suficientemente bajos, los mercados directos de individuos tienen mucho sentido. Pero si son demasiado altos, tiene más sentido hacer el trabajo por una organización que contrata personas. Clay Shirky (Clay, 2008) aborda cómo las herramientas digitales y la colaboración en línea pueden permitir la autoorganización y la colaboración masiva. Las metodologías ágiles, podrían facilitar el surgimiento de organizaciones sin organización formal.

Yochai Benkler, en su obra explora también cómo la producción social transforma los mercados y la libertad. Examina (Benkler, 2006) la forma en que la colaboración en red y la producción social pueden dar lugar a innovación y cambios en los modelos de negocio, arrastrando con ello los modelos tradicionales de producción industrial, como ha supuesto las metodologías ágiles.

La dinámica organizativa y las prácticas colaborativas en proyectos de software de código abierto se ven influenciados por la estructura social (Drori et al., 2009). Las dinámicas de globalización estarían impulsando fenómenos de racionalización crecientes, dentro de redes de comunicación y colaboración globales; en ausencia de instituciones globales que regulen esta organización.

1.2.3. Supervisión, control y gestión.

El teletrabajo también puede influir en *las percepciones* que uno tiene del rendimiento individual. El teletrabajo presenta a los supervisores la dificultad de monitorizar a los trabajadores que no están trabajando desde la oficina. Felstead, Jewson y Walters (2002) atribuyen esta dificultad a la "visibilidad" y la "presencia". La visibilidad permite a los gerentes observar el comportamiento y el desempeño de los trabajadores de primera mano, mientras que la presencia facilita las interacciones y relaciones de los trabajadores con sus compañeros de trabajo. Al supervisar a los trabajadores remotos, los gerentes deben confiar en métricas relacionadas con la producción y técnicas alternativas de monitoreo, a menudo utilizando tecnología y confianza, para evaluar y administrar la calidad y cantidad del desempeño (Felstead et al., 2002).

Como sabemos el teletrabajo reduce la visibilidad del comportamiento de los empleados como mecanismo de control. La teoría de control sugiere que esto podría compensarse poniendo más énfasis en los controles del resultado del trabajo. Una encuesta (n=897) entre los empleados de una institución de servicios financieros, de los cuales el 69% está autorizado a teletrabajar, encontró que entre los empleados que teletrabajan, la proporción de horas de teletrabajo se relaciona positivamente con el énfasis en los controles de producción final. Sin embargo, los empleados a los que se les permite teletrabajar informan de un menor énfasis en los controles de producción por parte de su jefe en comparación con los que no pueden teletrabajar (Groen et al., 2018). Es decir, el control del producto final se percibiría como menos intrusivo que el control visual constante.

En esta cadena de cambios los mandos intermedios juegan un papel fundamental como correa de transmisión de los valores y planes de la compañía. En este nuevo modo de trabajo con un aumento de la comunicación digital y virtual, en algunos estudios con mandos intermedio, los entrevistados afirmaron que las reuniones virtuales eran bastante

ineficientes y consumían mucho tiempo. En lo que respecta a sus funciones como líderes de equipo, los encuestados destacaron el desafío de involucrar a los miembros de su equipo, especialmente durante las reuniones virtuales (Akhmetov & Machla, 2022). Según (Pass & Ridgway, 2022), el nivel de compromiso entre los empleados disminuyó durante el trabajo remoto.

Sin embargo, otros estudios han demostrado que el grado de implicación tiene que ver también con la opinión de los mandos intermedios acerca del proceso. En un estudio llevado a cabo por Renata Wloch, “*middle managers as advocates of digital surveyance: a case of Central European mining company*”, presentado en las jornadas de sociología económica en la universidad de Florencia, se demostraba que la ventaja percibida por los managers en la ejecución y percepción social de su trabajo, era esencial para el éxito de los cambios en los modelos de control. Estos mandos intermedios percibían la supervisión digital como una mejora de sus condiciones de trabajo, así como una mejora en la percepción que sus supervisados (blue collar) tenían de sus jefes.

El compromiso de los empleados está estrechamente relacionado con la confianza, por lo que los directivos tienen que flexibilizar la supervisión y fomentar la independencia en el trabajo. Involucrar a los empleados a través de la comunicación virtual parecía ser la tarea más desafiante debido a la escasez de la interacción a través de videollamadas (Wohlgemuth et al., 2019).

1.2.4. Relaciones Sociolaborales.

Una de las principales razones por las que los gerentes y compañeros de trabajo se han opuesto a la implementación del teletrabajo es la percepción de que, si uno o más miembros trabajan regularmente fuera de la oficina, esto afectaría negativamente el rendimiento del equipo (Lupton & Haynes, 2000). Existe evidencias que sugiere que el teletrabajo puede afectar negativamente a la relación de los teletrabajadores con los compañeros de trabajo, la satisfacción laboral de los compañeros de trabajo, la transferencia de conocimientos y, en última instancia, el rendimiento del equipo. Sin embargo, factores como la intensidad del teletrabajo (es decir, la cantidad de tiempo que los teletrabajadores trabajan fuera de la oficina), las comunicaciones con colegas y la interdependencia de tareas pueden ayudar a reducir o eliminar los posibles efectos negativos del teletrabajo en el funcionamiento del equipo.

La preocupación de que el teletrabajo pueda perjudicar la calidad de la relación de los teletrabajadores con sus colegas y con sus superiores ha sido reportada en varios estudios (Igbaria & Guimaraes, 1999; Nardi & Whittaker, 2002; Reinsch, 1997). La disminución de la frecuencia de las interacciones cara a cara asociadas con el teletrabajo puede reducir la riqueza de la conexión de los empleados con sus compañeros. Los compañeros de trabajo pueden percibir la distancia espacial como distancia psicológica (ojos que no ven corazón que no siente). Como las contribuciones de los teletrabajadores pueden no ser tan visibles como las de los empleados que trabajan en la oficina, los compañeros de trabajo pueden percibir que los teletrabajadores contribuyen menos a los objetivos compartidos del equipo (T. D. Golden, 2006).

Para las personas que trabajan principalmente desde casa, los resultados de la investigación indican que el teletrabajo puede estar relacionado con una disminución en la calidad de la relación con los compañeros de trabajo. En un estudio a gran escala de empleados profesionales en una empresa de telecomunicaciones, donde el teletrabajo varió de 2 horas por semana a más de 35 horas por semana, una mayor participación en el teletrabajo se asoció significativamente con relaciones de menor calidad tanto con supervisores como con compañeros de trabajo (T. D. Golden, 2006). Del mismo modo, un metaanálisis de la investigación sobre el teletrabajo encontró que el teletrabajo de "alta intensidad", definido como trabajar en casa más de 2,5 días a la semana, tenía una relación negativa con la calidad de la relación con el compañero de trabajo, sin embargo, este efecto no se encontró con el teletrabajo de "baja intensidad" (Gajendran & Harrison, 2007).

En línea con estos hallazgos, varios estudios empíricos sugieren que es poco probable que el teletrabajo tenga algún efecto negativo en las relaciones de los teletrabajadores con sus colegas cuando trabajan en casa solo durante una parte de su semana laboral. Por ejemplo, un estudio de más de 1.000 trabajadores en los Países Bajos demostró que la participación de los empleados en acuerdos de teletrabajo no exclusivos no tenía ningún efecto en el comportamiento social y comunicativo hacia los compañeros de trabajo y los esfuerzos para contribuir a la atmósfera social en el equipo, por ejemplo, mantenerse en estrecho contacto con los miembros del equipo, ayudar a organizar actividades sociales y discutir temas no laborales con colegas (ten Brummelhuis et al., 2010).

Los resultados de investigaciones empíricas sugieren que el número de teletrabajadores en una organización se asocia negativamente con la satisfacción de los compañeros de trabajo (T. Golden, 2007). Esta relación está moderada por la intensidad del teletrabajo, el alcance de las interacciones cara a cara y la autonomía. Por ejemplo, el estudio de (T. Golden, 2007) de 240 profesionales en una empresa de alta tecnología reveló que cuanto más tiempo trabajan los empleados desde casa, más negativo es el impacto de la prevalencia de los teletrabajadores en la satisfacción con los compañeros de trabajo. Esta insatisfacción a su vez predijo mayores intenciones de rotación.

El número de teletrabajadores en una organización también puede tener un impacto diferencial en la calidad de las relaciones entre los teletrabajadores y los trabajadores de oficina. Un estudio cualitativo de un consejo de gobierno local en Gran Bretaña encontró que mientras que los teletrabajadores a tiempo completo experimentaron niveles decrecientes de apoyo de colegas de oficina después de que comenzaron a trabajar desde casa, el apoyo de otros los teletrabajadores crecieron (Collins et al., 2016). El mismo estudio encontró que los trabajadores de oficina identificaron a otros trabajadores de oficina como sus principales fuentes de apoyo social en el lugar de trabajo (Collins et al., 2016).

Las relaciones con los compañeros de trabajo son importantes, ya que tienen consecuencias significativas tanto para los teletrabajadores como para el personal de oficina. Un estudio de teletrabajadores frecuentes (que trabajan fuera de la oficina al menos 3 días por semana) encontró que el hecho de que a los teletrabajadores les gusten sus compañeros se relaciona positivamente con la satisfacción de los teletrabajadores con su comunicación informal con estos, y con su compromiso organizacional y satisfacción laboral (Fay & Kline, 2011). Este estudio encontró que el apoyo social proporcionado por los compañeros de trabajo predice los niveles de compromiso organizacional de los teletrabajadores de alta intensidad y la identificación con la organización empleadora. Otro estudio, que investigó a 226 empleados que trabajaron en casa durante un promedio de la mitad de la semana laboral, encontró que una relación de confianza con colegas y supervisores y un vínculo interpersonal con los compañeros de trabajo predijeron un mayor intercambio de conocimientos con los compañeros de trabajo, y estos vínculos se vieron fortalecidos por un mayor número de interacciones cara a cara (T. D. Golden & Raghuram, 2010).

Con respecto al intercambio de conocimientos, se ha argumentado que el teletrabajo puede poner en peligro la base de conocimientos de una organización debido a sus probables efectos perjudiciales en la transferencia de conocimientos entre los teletrabajadores y los trabajadores de oficina. Existe cierta evidencia de que el teletrabajo puede afectar negativamente la transferencia de conocimiento en las organizaciones (Taskin & Bridoux, 2010). Este efecto negativo es el resultado de que el teletrabajo tiene un impacto negativo en los componentes de la socialización organizacional (es decir, esquemas mentales compartidos, calidad de las relaciones) que son facilitadores clave de la transferencia de conocimiento. Investigaciones anteriores han encontrado que los empleados que trabajan de forma remota mientras dependen de la tecnología para comunicarse pueden experimentar niveles más bajos de comunicación, intercambio de información, calidad de discusión y riqueza de comunicaciones que aquellos empleados que interactúan principalmente cara a cara (Lowry et al., 2006). En contraste, hay evidencia que indica que aunque trabajar desde casa durante al menos el 50% del tiempo conduce a una menor frecuencia de intercambio de información, no significa necesariamente que afectará la calidad del intercambio de información, y menos interacciones con otros pueden incluso resultar beneficiosos (ya que las interacciones con otros pueden interrumpir el trabajo) (Fonner & Roloff, 2010b).

Un estudio reciente que examina el desempeño de los equipos en proyectos de desarrollo de nuevos productos en telecomunicaciones ha indicado que el teletrabajo tiene un efecto positivo en el rendimiento del equipo al facilitar el intercambio de conocimientos, la cooperación interfuncional y la participación interorganizacional (Coenen & Kok, 2014). Este estudio encontró que la facilidad y velocidad de las comunicaciones a través del teletrabajo apoya la transferencia de conocimiento y la colaboración en grupos cuyos miembros están geográficamente dispersos, siempre y cuando haya algunas interacciones básicas cara a cara para crear y mantener la confianza y las buenas relaciones interpersonales. Por lo tanto, se puede concluir provisionalmente que el teletrabajo no tiene necesariamente un efecto perjudicial sobre la transferencia de conocimientos. A pesar de este hallazgo, otros estudios informan ocasionalmente sobre las percepciones de los teletrabajadores de que la comunicación reducida con los colegas resulta en una menor adquisición de información.

En relación con las comunicaciones y el intercambio de conocimientos, la interdependencia de tareas es una consideración importante al analizar el impacto del teletrabajo en el trabajo en equipo. Investigaciones anteriores sugieren que los niveles más altos de interdependencia de tareas están asociados con una menor productividad de los equipos con teletrabajadores (Turetken et al., 2011a). Como la interdependencia de tareas requiere un mayor grado de intercambio de información e interacción entre los teletrabajadores y sus colegas, una mayor interdependencia puede obstaculizar la colaboración y el rendimiento debido a la gama limitada de interacciones asociadas con el teletrabajo (Bell & Kozlowski, 2002; Bordia, 1997). Para tareas menos interdependientes (por ejemplo, tareas secuenciales o agrupadas), donde el rendimiento es la suma del rendimiento de los miembros individuales, es poco probable que el teletrabajo produzca resultados negativos para el trabajo en equipo, ya que los miembros del equipo no necesitan mucha interacción directa entre sí (Maynard & Gilson, 2014).

Dependiendo de si el teletrabajo es visto como la norma o como una excepción en una organización, se darán unos u otros efectos en el rendimiento del equipo. Algunos estudiosos especulan que en las organizaciones que ven el teletrabajo como una excepción, los teletrabajadores pueden sentirse responsables de minimizar cualquier impacto negativo de no estar físicamente presentes en la oficina (por ejemplo, trabajando más horas para indicar su compromiso con su oficina). compañeros de trabajo) (Gajendran et al., 2015). Por el contrario, en las organizaciones donde el teletrabajo es la norma, los trabajadores de oficina pueden haber adaptado sus procesos para acomodar a los teletrabajadores (por ejemplo, adaptar los horarios de las reuniones presenciales para permitir que los empleados que trabajan desde casa lleguen a la oficina) y maximizar así los beneficios del teletrabajo, lo que, en última instancia, conduciría a un aumento en el rendimiento del equipo. De este modo los teletrabajadores tienen más probabilidades de sentirse como miembros legítimos y valiosos del equipo.

Estrechamente vinculados al impacto del teletrabajo en las relaciones con los compañeros de trabajo están los efectos del aislamiento. Una de las preocupaciones habituales en este tema. La realización de actividades laborales en un espacio alejado de la oficina y de los compañeros de trabajo puede llevar al aislamiento físico, social y/o profesional. El aislamiento físico se refiere a un empleado que realiza actividades laborales en un entorno que está separado del entorno de trabajo de sus colegas (Bartel et al., 2012a). El aislamiento social se refiere a los sentimientos de falta de inclusión o conexión de un

individuo dentro de su entorno de trabajo (Bentley et al., 2016).

El efecto del aislamiento es un concepto central en el análisis de los efectos del teletrabajo. La revisión bibliográfica así lo revela en múltiples estudios (Brown & Leite, 2022; Cruz-Ausejo & Rosales Rimache, 2022). En la pandemia se da además como fenómeno excepcional, a resultas de medidas de restricción a la movilidad que persiguen aislar a los individuos del resto con el fin de evitar la propagación del virus. El aislamiento es efecto, pero también causa del teletrabajo.

Por último, el aislamiento profesional está vinculado a la reducción de las oportunidades de desarrollo ofrecidas a los empleados; los empleados pueden estar preocupados de que el teletrabajo limite sus oportunidades de creación de redes, aprendizaje y/o tutoría informal (Cooper & Kurland, 2002). Sin embargo, es importante señalar que el aislamiento no es un fenómeno específico del teletrabajo; los empleados pueden experimentar aislamiento incluso cuando trabajan en la misma ubicación física que sus colegas (Rokach, 1997; Smith, 1998). Por el contrario, algunos empleados experimentan conexiones regulares con colegas a pesar de las ausencias del lugar de trabajo (Duxbury & Derrick, 1999; G. Vega & Brennan, 2000; Venkatesh & Speier, 2000).

Además, las preocupaciones sobre el aislamiento y el teletrabajo pueden incluso resultar más importantes que el grado mismo de aislamiento experimentado. El estudio encontró que antes de adoptar el teletrabajo, los teletrabajadores tendían a subestimar la experiencia positiva y sobreestimar la parte negativa del teletrabajo. En este estudio de 394 teletrabajadores, más de la mitad indicaron que antes del teletrabajo estaban preocupados por la pérdida de interacciones profesionales (53,5%) o sociales (54%); sin embargo, muchos menos indicaron que realmente experimentaron la pérdida de interacciones profesionales (24,2%) o sociales (32,7%) después de iniciar el teletrabajo (Maruyama & Tietze, 2012). Sin embargo, a pesar de la discrepancia entre las percepciones y las experiencias de aislamiento, la investigación ha identificado algunos resultados importantes asociados con el aislamiento resultante del teletrabajo.

En muchas organizaciones, los teletrabajadores toman preocupaciones sobre el impacto del aislamiento pueda tener en sus perspectivas de carrera, temiendo que no solo estén

"fuera de la vista", sino también "fuera de la mente" cuando llega el momento de que los gerentes asignen tareas clave o nominar candidatos para la promoción (Baruch, 2001; Gibson et al., 2002; Khalifa & Davison, 2000). Un estudio cualitativo de 76 trabajadores remotos en una filiar canadiense de una organización multinacional encontró que los trabajadores temían que, a pesar de un fuerte rendimiento y mayores niveles de productividad debido a su capacidad para trabajar desde casa, serían olvidados en términos de avance profesional debido a su falta de visibilidad en la oficina (Kelliher & Richardson, 2015). La investigación también ha encontrado que estos temores pueden no ser totalmente infundados. En el estudio de Golden (T. D. Golden et al., 2008) de 261 teletrabajadores y sus gerentes, el aislamiento profesional auto informado entre los teletrabajadores se relacionó negativamente con su desempeño laboral, según la calificación de sus gerentes. Este efecto fue particularmente pronunciado para los teletrabajadores que trabajaron frecuentemente desde casa y participaron en escasas interacciones cara a cara con colegas y gerentes.

La investigación adicional examina los factores que contribuyen a las preocupaciones sobre el teletrabajo y el avance profesional. Un estudio de 394 teletrabajadores de British Telecom observó que la falta de interacción profesional era un resultado importante asociado con el teletrabajo que generaba preocupaciones sobre la capacidad de avanzar en la carrera (Maruyama & Tietze, 2012). En particular, la falta de interacción profesional redujo las oportunidades de los empleados para compartir conocimientos, aprender de sus colegas y construir sus redes profesionales.

La investigación ha tratado de explicar el vínculo entre el teletrabajo, el aislamiento y el apego o la identificación de los empleados con su organización. Por ejemplo, el trabajo de (Bartel et al., 2012b) ha vinculado las experiencias de aislamiento con el respeto percibido por los empleados por parte de sus colegas y la identificación organizacional. Al realizar encuestas con participantes en programas de trabajo alternativos en dos compañías, Bartel y sus colegas encontraron que, a niveles más altos de aislamiento físico, los trabajadores percibían que eran vistos con niveles más bajos de respeto por sus colegas. Esto, a su vez, redujo su propia identificación con la organización.



*“Yes, Ted, on this team we take off our jackets,
but we don’t loosen our ties.”*

© The New Yorker Collection 1991 William Hamilton from cartoonbank.com. All rights reserved.

El estudio cualitativo de (Belle et al., 2015) sobre teletrabajadores de alta intensidad exploró más a fondo los factores que contribuyen al "sentido de pertenencia" de los empleados en el lugar de trabajo. La investigación encontró tres factores que contribuyen a las percepciones de pertenencia de los teletrabajadores: la sensación de que tenían una opción en su acuerdo de teletrabajo; la sensación de que fueron capaces de negociar los detalles de su acuerdo de teletrabajo; y tener un sólido conocimiento de cómo opera la organización antes optar por el teletrabajo. Estas son consideraciones importantes para los gerentes de teletrabajadores, porque la identificación organizacional y el apego se han relacionado como un mayor rendimiento individual (He & Brown, 2013).

1.2.5. Vinculación y Compromiso.

Algunos estudios apuntan que existe una relación entre la productividad y la satisfacción laboral y que esta última aumenta entre los teletrabajadores con el apoyo organizacional, otros muestran que las iniciativas de las empresas por la formación en temas colaterales o con un enfoque más personal, no termina de conseguir ni una mayor implicación de los empleados, ni un mejor rendimiento, ni disolver la fricción tradicional entre empleador y empleado, en resumidas cuentas que las estructuras tradicionales de control y dominación permanecen. Se habla ya incluso de una sociedad del Cansancio (Byung-Chul & Saratxaga Arregi, 2012) debida al efecto generalizado de las largas jornadas y de la ausencia de distancia entre el trabajo y la vida personal, fenómeno en el que el teletrabajo parece haber tenido una gran influencia.

Hasta 2020, las organizaciones daban a sus empleados la oportunidad de trabajar desde casa como beneficio destinado a proporcionar condiciones de trabajo favorables. La propagación del COVID-19 y las restricciones impuestas por los gobiernos hicieron que las organizaciones de todo el mundo cambiaran enteramente y en muy poco tiempo al trabajo remoto donde la naturaleza del trabajo lo permitiera.

En estas nuevas condiciones de trabajo, las organizaciones cambiaron sus políticas y empleados el compromiso se convirtió en uno de los problemas más comunes en investigaciones recientes. El estudio llevado a cabo en dos organizaciones búlgaras (Kicheva, 2022) muestra que su compromiso con la organización no ha disminuido a pesar del largo período que llevan trabajando desde casa debido a la pandemia y los desafíos asociados con ella.

Otro estudio con una muestra cuantitativa de 175 encuestados de una población total de 320 mostró que existe una débil relación positiva significativa entre el trabajo remoto y la productividad de los empleados ($r = 0,205$; $p > 0,05$), mientras que existe una correlación positiva moderadamente significativa entre el equilibrio trabajo-vida y la productividad de los empleados ($r = 0,312$; $p < 0,05$). Además, existe una correlación positiva moderadamente significativa entre el compromiso organizacional y la productividad de los empleados ($r=0,529$; $p < 0,05$). Todas las variables independientes (trabajo remoto, equilibrio trabajo-vida y compromiso organizacional influyen significativamente en la productividad de los empleados (Afraa Tariq Haji, 2022).

Incluso algunos autores han estudiado este efecto en las cohortes más jóvenes, que podrían verse afectadas por los efectos del menor grado de compromiso. Un estudio mediante encuesta con 367 entrevistados con edades entre 22 y 38 años, empleados de banca, llevado a cabo durante la pandemia, reveló que el trabajo remoto tiene una influencia positiva en el rendimiento de los empleados, la motivación y el compromiso de los empleados. El resultado también muestra un impacto mediador del trabajo remoto en el rendimiento a través de la motivación y el compromiso de los empleados (Hafshah et al., 2022).

Finalmente, un estudio utilizando información sobre los correos electrónicos, calendarios, mensajes instantáneos, llamadas de video / audio y horas de la semana laboral de 61,182 empleados de Microsoft en EE. UU. durante los primeros seis meses de 2020 para estimar los efectos causales del trabajo remoto en toda la empresa en colaboración y comunicación, mostró que el trabajo remoto en toda la empresa hizo que la red de

colaboración de los trabajadores se volviera más estática y aislada, con menos puentes entre partes dispares. Además, hubo una disminución en la comunicación sincrónica, pero sin embargo un aumento en la comunicación asíncrona (Yang et al., 2021).

1.2.6. El tiempo de trabajo.

El tiempo no se considera una variable central en los estudios sobre teletrabajo que se han analizado al menos los que se llevaron a cabo previo a la pandemia por COVID19, y sólo existen referencias colaterales a este asunto, por ejemplo un estudio basado en datos de la serie de Encuestas de Habilidades y Empleo (SES) de 2001, 2006 y 2012 encontró que el teletrabajo se asoció con mayores niveles de compromiso organizacional, entusiasmo y satisfacción laboral; sin embargo, también se asoció con trabajar más allá de las horas de trabajo formales, gastar esfuerzo voluntario y falta de límites entre la vida laboral y personal (Felstead & Henseke, 2017).

Como resultado de la permeabilidad de un día típico de teletrabajo, los teletrabajadores son más propensos que sus colegas de oficina a alargar sus jornadas de tarde. Messeguer, en 2019 informa que los teletrabajadores de varios países, como Bélgica, Finlandia, España y los Países Bajos, tienen más probabilidades de trabajar durante las tardes que sus colegas que siempre trabajan en las instalaciones del empleador (Messenger, 2019).

El teletrabajo como complemento del trabajo en los locales del empleador también se informa en el G.S.S.⁶ como complemento y no como sustituto de este. Cuarenta y uno por ciento de los encuestados en la encuesta de 2014 informaron que trabajan desde casa para ponerse al día con el trabajo. También se encuentran un poco más de teletrabajadores entre los que trabajan más de 60 horas a la semana (34%) que entre los que trabajan entre 50 y 59 horas a la semana (30%). Para la EU-28, la incidencia de empleados que trabajan largas horas (definidas como más de 48 horas por semana) es mayor para todos los grupos de teletrabajadores que para aquellos empleados que siempre trabajan en las instalaciones de su empleador, especialmente los teletrabajadores móviles regulares (Messenger, 2019)

⁶ Global Social Survey.

Este estudio revela también que casi tres cuartos de los empleados estarían dispuestos a renunciar a un aumento del 10% de su sueldo a cambio de convertirse en trabajadores híbridos. Combinar el teletrabajo con la asistencia a la oficina cuando sea necesario es la gran apuesta de las empresas para dar respuesta a las necesidades de sus empleados⁷.

Con el cambio en la importancia del teletrabajo con motivo de implantación masiva entre los años 2020 y 2022, se llevaron a cabo incluso estudios específicos orientados no sólo a conocer el tiempo que los trabajadores ahorran cada día al evitar el desplazamiento al trabajo, sino también en qué se empleaba este tiempo alternativo (Giray et al., 2023). Esta encuesta primero desarrollada en Estados Unidos y posteriormente ampliada a un amplio grupo de países desarrollados, revelaba que cada empleado ahorró al menos dos horas por semana, lo que reduciría la jornada laboral de 46 hrs a 44 hrs, es decir las 40 pagadas más las de desplazamiento. Uno de los enfoques como decía más interesantes en el uso del tiempo es conocer a qué se dedica ese tiempo que no se pasa en desplazamientos.

Algunos estudios, ya circunscritos a nuestro país revelan que este tiempo ganado al trabajo no se reparte por igual en la disciplina doméstica, y por el contrario siguen siendo las mujeres las responsables de las tareas del cuidado de la casa y los hijos a pesar de que este tiempo se ahorre por igual (Moreno-Colom et al., 2023).

1.2.7. Negociación, conflicto y regulación.

La legislación en vigor, en referencia al estatuto de los trabajadores, reconoce el derecho al teletrabajo con el fin de facilitar la *conciliación* entre la vida laboral y la vida personal, en casos de personas dependientes y en especial por el cuidado de hijos/as menores de 12 años, Es decir, no contempla el teletrabajo como algo "normal", sino que su adopción obedece a situaciones concretas bien definidas y relativamente "excepcionales".

La legislación elaborada sobre el teletrabajo ha contribuido por un lado a regular el teletrabajo que se impuso de manera abrupta, mediante el real decreto-ley 28/2020 de 22 de diciembre, de trabajo a distancia, y su desarrollo y normalización posterior en la ley 10/2021, de 9 de Julio que consolida esta modalidad de desempeño profesional. La

⁷ Diario Expansión; Montse Mateos, 3 de abril de 2022. <https://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2022/04/01/6246e8ade5fdea2f3f8b4626.html>

legislación en vigor fija un mínimo de 1,5 días como umbral a partir del cual el empresario tiene la obligación de asumir algunos gastos del teletrabajo. Un 63% de personas entrevistadas, han tenido una experiencia de teletrabajo gratificante y estaría dispuestos a seguir teletrabajando tras la pandemia. Sólo uno de cada tres (27%) estaba poco o nada satisfecho con la experiencia del teletrabajo en octubre de 2020 (Martínez Quintana, 2022)⁸

Otras normas relacionadas resurgen a colación, como la Ley Orgánica 3/2018 de derechos digitales, cuyo artículo 88 reconocía el derecho a la desconexión digital en el ámbito laboral. Leyes que venían a paliar algunas de las consecuencias más graves de la extensión del teletrabajo y de su aplicación con intensidad, que planteaba serias dificultades en separar la vida profesional y personal, por coincidir ambas en un mismo espacio.

La administración pública como empleadora, recoge también en el estatuto del empleado público, Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre el derecho las jornadas especiales para empleados de la administración (Art.47), y con motivo de la pandemia se ve igualmente obligada a desarrollar esta modalidad de trabajo. Así el Real Decreto-ley 29/2020, de 29 de septiembre, modifica el real decreto legislativo anterior (TREBEP) para introducir un nuevo artículo 47bis, que en lo sucesivo regulará la prestación del servicio a distancia mediante teletrabajo.

El espíritu de estas nuevas normas no guarda relación ya sólo con la conciliación o con la flexibilidad laboral como ocurría en el Estatuto de los trabajadores (Art.34), sino que mira a una organización del trabajo diferente con vistas a futuro. No obstante, tras su regulación, en España, la normativa ha dejado en manos de la negociación colectiva aspectos muy sensibles. Aspectos como la formación, la prevención de riesgos laborales son los elementos susceptibles de negociación colectiva y requieren pautas que permitan que el teletrabajo sea de calidad. (Ruiz Torres, 2021)

El teletrabajo necesita de una importante inversión tecnológica, de equipamiento y de formación. En la empresa privada la situación ha sido muy desigual en función del grado de digitalización precedente. En la administración pública contó sobre los recursos de los empleados públicos, que pusieron a disposición de la administración ordenadores,

⁸ Martínez Quintana, V. (2022). Cambios sociales en tiempos de pandemia (J. F. Tezanos Tortajada, Ed.). CIS.

teléfonos, y equipamiento necesario para disponer de un puesto de trabajo remoto (Eraso et al., 2021)⁹.

La administración pública, una vez levantadas las últimas restricciones establecidas durante la pandemia (Real Decreto 286/2022 de 19 de abril, 2022)¹⁰, deja finalmente al albedrío de cada unidad, la decisión final sobre la implantación del teletrabajo. La voluntad de los/as trabajadoras/es públicos era en una amplia mayoría (89%) la de seguir teletrabajando desde casa y presentan un elevado grado de satisfacción con el teletrabajo (Eraso et al., 2021)¹¹.

Si en algo ha sido dinámico el último período legislativo, ha sido en modificaciones de la legislación. La nueva legislación sobre los contratos fijos discontinuos ha propiciado una revolución en las relaciones laborales en términos legales y estadísticos. El primer año de la reforma laboral (Real Decreto-ley 32/2021) ha supuesto un gran avance hacia la estabilidad en el empleo. En este tiempo los contratos indefinidos han pasado de suponer apenas un 10 a prácticamente la mitad del total de los firmados. Sin embargo, este balance positivo queda matizado por datos que reflejan que 2022 ha sido un ejercicio también inédito en número de despidos, extinciones por no superar el periodo de prueba y dimisiones.

1.2.8. La dimensión espacial del teletrabajo.

El teletrabajo tiene como causa primigenia, la crisis energética de los años 70, donde se sugiere este importante cambio de hábitos para afrontar el incremento en los costes del combustible. Con el paso del tiempo esta razón ha quedado relegada y sólo la conciliación laboral y ahora la pandemia han sido responsables de su crecimiento de uno u otro modo.

El teletrabajo también ha suscitado una importante línea de investigación al hilo del impacto que este tiene en el entorno físico de las personas, tanto por los cambios en sus pautas de movilidad, como por el cambio en el uso de los espacios de oficina y doméstico, o por sus repercusiones en el espacio en las ciudades. Esta dimensión

⁹ Eraso, A. B., Garcés, A. E., & Pastor, I. (2021). Presente y futuro del teletrabajo en las administraciones públicas. In *Managing the future: Challenges and Proposals for Post-pandemic Society*. Universitat Rovira i Virgili.

¹⁰ Real Decreto 286/2022 de 19 de abril, (2022). <https://www.boe.es>

¹¹ Idem.

espacial, por la creciente sensibilidad de la opinión pública hacia los temas ambientales, se presenta en un gran número de ocasiones desde la perspectiva de la sostenibilidad.

La pandemia con sus importantes restricciones de movilidad y la implantación forzosa del teletrabajo ha permitido hacerse una idea bastante precisa del impacto físico del teletrabajo en estos ámbitos, así como de su repercusión ambiental.

¿Cómo cambiaría la forma de nuestras ciudades si hubiera un aumento permanente en el trabajo desde casa? Algunos autores como (Dalton et al., 2022; Delventhal, Kwon, et al., 2022) muestra con su estudio de la ciudad de Los Ángeles, que los empleos tienden a concentrarse aún más en el centro de la ciudad, mientras que los residentes se trasladan a la periferia. La congestión del tráfico y los tiempos de viaje disminuyen. En consecuencia, los precios medios de los bienes inmuebles caen (Kmetz et al., 2022b) . Varios autores identifican una disminución significativa en las ubicaciones centrales y aumentos en la periferia.

El estudio hecho por Matthew J. Delventhal et alts en 2022, encontró tres efectos importantes: (1) Los empleos se mueven al centro de la ciudad, mientras que los residentes se mueven a la periferia. (2) La congestión del tráfico disminuye y los tiempos de viaje disminuyen. (3) Los precios medios de los bienes raíces caen, con disminuciones en las ubicaciones centrales y aumentos en la periferia. Los trabajadores que pueden cambiar al teletrabajo disfrutan de grandes mejoras de bienestar al ahorrar tiempo de viaje y mudarse a vecindarios más asequibles. Los trabajadores que continúan trabajando en el sitio disfrutan de modestas ganancias de bienestar debido a los menores tiempos de viaje, un mejor acceso a los empleos y la caída en los precios promedio de los bienes raíces.

Analizan el efecto del trabajo desde casa en las economías de aglomeración de las grandes ciudades y las implicaciones de productividad agregada de dicho efecto. Utilizando los salarios anunciados de los anuncios de trabajo, muestran que las ocupaciones con la mayor adopción de trabajo desde casa durante la pandemia de COVID-19 vieron una fuerte disminución en la prima salarial urbana. La disminución de la prima salarial urbana va acompañada de un éxodo del empleo (basado en la ubicación de las empresas) de las grandes ciudades a las pequeñas. En contraste, las ocupaciones con niveles bajos o moderados de adopción de trabajo desde casa vieron una reducción general mucho menor en la prima salarial urbana.

La disminución de la prima salarial urbana va acompañada de un éxodo del empleo (basado en la ubicación de las empresas) de las grandes ciudades a las pequeñas. En contraste, las ocupaciones con niveles bajos o moderados de adopción de trabajo desde casa vieron una reducción general mucho menor en la prima salarial urbana. La evidencia empírica en su trabajo apunta a economías de aglomeración debilitadas en las grandes ciudades entre las profesiones con la mayor prevalencia de trabajo desde casa. Un ejercicio de descomposición revela que una parte considerable de la disminución de la prima salarial urbana se debe a la disminución de la prima salarial urbana de las habilidades de construcción de relaciones, lo que sugiere que la disminución del efecto de aglomeración en las grandes ciudades es, al menos parcialmente, el resultado de la menor ocurrencia de actividades interactivas.

El aumento sostenido del teletrabajo conduce, según los estudios de estos mismos autores (Delventhal, Parkhomenko, et al., 2022) a cambios igualmente en los mercados inmobiliarios. Construyeron un modelo espacial cuantitativo en el que algunos trabajadores podían sustituir su trabajo presencial por un trabajo realizado desde casa. La capacidad y la propensión para teletrabajar varían según educación e industria como veíamos anteriormente en nuestros perfiles sociodemográficos. Ajustaron su marco para que coincidiera con la distribución de los puestos de trabajo y residentes en 4,502 ubicaciones en los Estados Unidos.

Como conclusión hallaron que un aumento permanente del atractivo del teletrabajo da como resultado un patrón de reasignaciones dentro de las ciudades. Los trabajadores que pueden teletrabajar experimentan importantes mejoras en su bienestar, y aquellos que no pueden sufren pérdidas en este sentido. Un acceso más amplio a los empleos reduce la desigualdad entre las ubicaciones residenciales. El marco propuesto por estos autores predice sólidamente los cambios en los residentes y los precios de la vivienda observados 2019–2021. Estas implicaciones en el desarrollo urbanístico se combinan además con caídas en el precio de los precios del alquiler de oficinas. Algunos autores relacionan ya la caída de los precios del suelo de oficina con las quiebras de entidades bancarias en California relacionadas con el sector tecnológico.

Mondragon, J. y Wieland J. en 2022, se preguntaban, ¿qué explica el crecimiento récord de los precios de la vivienda en Estados Unidos desde finales de 2019? Mostraron que el

cambio al teletrabajo explica más de la mitad del aumento del 23.8% en el precio nacional de la vivienda durante este período.

Igualmente estiman que *un punto porcentual adicional de trabajo remoto causa un aumento del 0,93% en los precios de la vivienda después de controlar los efectos secundarios negativos de la migración*. Esta estimación transversal combinada con el cambio agregado al trabajo remoto implica que el trabajo remoto elevó los precios agregados de la vivienda en los Estados Unidos en un 15,1%.

Utilizando un modelo de trabajo remoto y elección de ubicación, argumentan que esta estimación es un límite inferior en el efecto agregado. Sus resultados implican una explicación basada en los fundamentos para los recientes aumentos en los costos de la vivienda sobre la especulación o los factores financieros, y que es probable que la evolución del trabajo remoto tenga grandes efectos en la evolución de los precios de la vivienda y la inflación.

El teletrabajo impuesto de manera severa, con grandes restricciones a la movilidad, trajo consigo la adaptación teletrabajo, todavía emergente en Europa, y más en España. Aunque la respuesta en general ha sido positiva, las condiciones en las que las familias han sido sometidas al teletrabajo no pueden considerarse normales. En este contexto, se llevó a cabo una encuesta en línea para conocer la experiencia de los hogares confinados en relación con la adaptación y satisfacción de la vivienda tras las nuevas necesidades en confinamiento (Cuerdo-Vilches et al., 2021). Los datos obtenidos sobre la percepción del espacio de trabajo y su adecuación se estudiaron en Madrid, estratificados por género e ingresos medios, para una muestra de 256 hogares con personas teletrabajando o estudiando.

Los resultados mostraron que la adecuación de los espacios de teletrabajo fue insuficiente en un tercio de los hogares, sin relación significativa con la mayoría de las variables socioeconómicas, ni con las características del hogar. Las variables relacionadas con esta insuficiencia de los espacios fueron: el número de personas que trabajan o estudian en casa; la falta de espacios exclusivos para el teletrabajo; y la disponibilidad de recursos digitales. Esta percepción también dependía de las cualidades del espacio de teletrabajo, como tamaño, mobiliario e iluminación, entre otros.

Un estudio de la Fundación BBVA identifica también que, pese a que los equipamientos de los hogares españoles han aumentado sustancialmente a lo largo del último siglo, en especial en términos de equipamiento tecnológico una de cada cinco personas con estudios bajos no puede teletrabajar por carecer de conexión a internet, de mobiliario o de espacio necesario (Benages C et al., 2022).

Es cierto que la mayoría de los datos presentados sólo se refieren a Estados Unidos, lamentablemente no he tenido acceso hoy en día a informes sólidos sobre el impacto del teletrabajo en los mercados inmobiliarios profesional o residencial en España. Es de suponer que lo mencionado en estos dos estudios no esté muy lejos del impacto que la implantación masiva del teletrabajo podría tener en las ciudades españolas.

Los cambios en las pautas de trabajo modifican no sólo el espacio de casa, sino que también obligan a cambios en las oficinas. El debate se traslada ahora también a la disposición de las oficinas, por un lado, está el momento de la necesidad de guardar distancia, que se impone por motivos sanitarios, pero por otro ya sea la implantación de modelos de teletrabajo intensivos como híbridos requieren de una revisión de la fórmula de la oficina.

Se observan transformaciones en los espacios de oficina entre los que surgen con más fuerza y frecuencia los espacios de coworking. En Francia por ejemplo el número de este tipo de espacios de trabajo compartidos ha pasado de 1.700 en 2019 a 2.700 en 2021, (Mina Akhavan et al., 2023). Este mismo estudio porcentajes crecientes de ocupación de espacios de cotrabajo en Italia y en Portugal.

Una revisión de 46 artículos empíricos sobre el tema de los espacios de oficina muestra que las oficinas de planta abierta pueden reducir los costos inmobiliarios, pero conducen a niveles de rendimiento más bajos, imponiendo así un impuesto sobre la productividad que supera el ahorro de costos inicial. En la mayoría de los casos, especialmente para los trabajadores del conocimiento, la oficina única resulta ser el entorno en el que los empleados muestran el mejor desempeño individual y organizacional (Gerlitz & Hülsbeck, 2023).

El primero de los grandes pasos en la ruptura del paradigma espacio trabajo se produce en la implantación del mono espacio en la oficina, es decir cuando se diluye el despacho individual y se convierte en un único espacio colectivo como son las denominadas “oficinas abiertas”. La apuesta por un único espacio colectivo de trabajo supuso a la flexibilidad en el espacio lo que lo que el horario flexible había supuesto a la flexibilidad en el tiempo.

El futuro del trabajo pasa por fórmulas muy variadas que van desde los espacios de co-working (ya sea urbanos o rurales), los espacios individuales para actividades que pueden acarrear molestias al resto de los trabajadores que comparten espacios como las reuniones o llamadas (Mariotti et al., 2019).

Otro de los reencuentros tras la pandemia, tiene que ver con cierta vuelta a los orígenes. Existe un criterio comúnmente aceptado de que el trabajo remoto tendría un impacto positivo en el medio ambiente, hecho que se asume como una especie de verdad ineludible al reducir “los desplazamientos periódicos” al lugar de trabajo. Este pensamiento guarda relación con el gran número de noticias que inundaron los medios y que destacaban el impacto de la pandemia en la recuperación de algunos espacios de naturaleza que esta recuperaba al albur del retroceso de la presencia humana.

Uno de los caminos más claros que ha seguido esta línea de pensamiento ha sido el que ha inspirado a la administración pública española que dio precisamente cobijo al teletrabajo bajo el paraguas de la legislación que marcaba el plan estratégico destinado a promover el ahorro energético en las administraciones públicas fijado por el ministerio de hacienda, en el Plan de ahorro y eficiencia energética en el ámbito de la Administración General del Estado.

Sin embargo a pesar de que la ley así lo contempla en sus motivaciones: “(refiriéndose al teletrabajo) disminuye la contaminación en tanto decrece el número de desplazamientos y el uso de los vehículos privados y, potencialmente, tendrá efectos positivos en la emisión de gases con efectos invernadero al procurar una mayor eficiencia en el consumo de energía de las empresas.”, existen poco estudios fiables que defiendan que sólo con la implantación de la opción de teletrabajo se produce en efecto un ahorro energético. Tan sólo desde la racionalidad podríamos decir que el mantenimiento de los aparatos de

climatización y/o calefacción tienen un gasto muy similar tanto si hay 20 personas como si hubiera 100 en la oficina, y este gasto puede duplicarse si además quienes teletrabajan en sus respectivos domicilios tienen su propio gasto de climatización y/o calefacción.

El impulso económico necesario, en la administración general del estado el plan de teletrabajo proviene del plan de Eficiencia Energética para la Administración General del Estado¹², está aún pendiente; no obstante, en este sentido se han articulado las recomendaciones sobre la gestión del teletrabajo por departamentos.

La cuestión del impacto del teletrabajo en la sostenibilidad en términos de reducción de emisiones o de consumo energético tampoco resulta evidente. Algunos estudios revelan que quienes teletrabajan utilizan un 25% más de electricidad, así como un 17% más de gas en sus casas (Thompson, 2021), siempre manteniendo los niveles de consumo en las oficinas abiertas para quienes acuden presencialmente, en el caso de los modelos híbridos. Otros autores afirman que la reducción del uso de automóvil privado es mucho menor (12-15%) que la que se produce en el uso del transporte público (25%) (Christidis et al., 2022a; Thompson, 2021; Vij et al., 2021) y poco relevante.

¿Compensa la reducción de emisiones y el gasto energético de desplazamientos, el coste energético de mantener dos espacios de trabajo en activo? Los resultados de estudios apuntan a ahorros sustanciales de tiempo de viaje y de emisiones al teletrabajar desde casa (Caulfield & Charly, 2022). Sus hallazgos sugieren que, en promedio, aquellos que conducen solos podrían ahorrar 1.126 toneladas de CO₂ al trabajar en remoto, 3 días a la semana durante un año. El trabajo llevado a cabo por diferentes universidades australianas conducido por (Vij & Shankari, 2021), revela que: “Si los empleados pudieran trabajar de forma remota, cuando sea posible, esto podría reducir los viajes diarios de lunes a viernes en automóvil en un 12-17 por ciento y en transporte público en un 22-31 por ciento en grandes áreas urbanas (Vij et al., 2021). Es probable que las reducciones en los viajes sean mayores los lunes y viernes, y para los viajes diarios realizados a lugares de trabajo en ubicaciones de CBD. Los acuerdos de trabajo a distancia también podrían mover aproximadamente el 5% de los viajes diarios fuera del período pico de la mañana, y del 10 al 20% de los viajes diarios fuera del período pico de la tarde”.

¹² <https://www.20minutos.es/noticia/5004107/0/tres-dias-teletrabajo-autobus-ruta-menos-ascensores-aire-acondicionado-plan-ahorro-energia-ofcinas-publicas/>

El estudio de la comisión europea (Christidis et al., 2022b) revela sin embargo algunas pautas de comportamiento que podrían poner en duda esta supuesta bondad ambiental del teletrabajo “per se”, al identificarse durante la pandemia una mayor dependencia de los automóviles para la movilidad urbana diaria: el bajo riesgo percibido de contagio y el aumento de los niveles de propiedad de automóviles contribuyen a mantener altos niveles de demanda de viajes en automóvil privado y a atraer usuarios potenciales de otros modos más sostenibles.

En este estudio se identifican además riesgos para el transporte público debido a la caída de la demanda: la aversión al riesgo, (quizás temporal), hacia los modos de transporte compartidos puede causar problemas financieros a un gran número de operadores. Puede ser difícil mantener el mismo nivel de servicio, que es necesario para que los operadores no pierdan cuota de mercado adicional.

En el estudio se revela que la caída de la demanda, el cambio de alternativas compartidas a alternativas privadas y la incertidumbre general en términos de evolución de la actividad económica pueden desafiar el futuro de las tecnologías emergentes y los modelos de negocio como la micro movilidad o la movilidad como servicio, que podrían ofrecer opciones más sostenibles para la movilidad urbana.

Existen estudios que hablan de la importancia de cambiar el modelo de urbanismo, la distribución urbana de los espacios para conseguir aprovechar las sinergias del teletrabajo en términos de sostenibilidad que intentan proponer un modelo capaz de agregar todos los efectos combinados de nuestras pautas de movilidad a nivel regional, aunque se trata de un objetivo harto difícil por la complejidad de las variables a considerar (Milne, 2007) .

Además, cuanto más alto es el nivel educativo de un trabajador, revela este estudio, más tiempo pierde en sus desplazamientos. De media, 10 minutos más, la principal razón es que cada vez hay menos motivos para vivir cerca del trabajo si se puede teletrabajar. Los trabajadores con este perfil ha pasado en algunos países de una jornada de lunes a viernes a otra que podía decirse de martes a jueves, así que las ciudades tienen que buscar incentivos para que la gente quiera abandonar sus casas e ir a trabajar, pues de lo contrario, si no hay ciertas comodidades, la gente no se quedará mucho tiempo. Este sería en el medio y largo plazo uno de los impactos más relevantes del teletrabajo sobre el diseño urbanístico de las ciudades para satisfacer las necesidades de sus habitantes en sus propios domicilios.

Algunos comportamientos relativos a la sostenibilidad de los empleos teletrabajables si se han visto cambiar a lo largo de la pandemia, por ejemplo, las reuniones de trabajo o negocios se han visto reducidas de manera drástica a lo largo de los últimos tres años, así como los eventos y congresos.

Según la Asociación Internacional de Conferencias y Congresos (ICCA) el año 2019 marca el final de un período iniciado en 1963 en el que el número de congresos y ferias profesionales se duplicaba cada año hasta 2010 y creció un 26% anual entre 2010 y 2019. En 2019, el número total de reuniones está en su punto más alto, estableciendo el récord en 13.254 con 317 eventos más que el máximo alcanzado en 2018. En 2019 España, cuarto del mundo, organizó 578 eventos de carácter profesional que movilizaron alrededor de un total de más de 348.728 personas. La COVID ha tenido un gran impacto en este tipo de eventos, aunque quizá pueda ser de uno u otro modo recuperable, pero sin embargo ha dejado una huella más duradera en las reuniones de trabajo. En muchos casos estas ferias, eventos, reuniones, congresos incorporan un formato virtual alternativo, casi obligado.

Igualmente se han visto reducidas las impresiones, En la actualidad, y en especial con la pandemia, el uso de papel con fines profesionales ha cambiado. La impresión se emplea para el análisis de información y la toma de decisiones, y, por lo tanto, se imprime de manera más inteligente. Se imprime lo que se necesita y, además, se convierte en parte del trabajo colaborativo y la gestión de la información de forma que se ahorra tiempo que se puede invertir de una forma más eficaz y eficiente.

Las empresas han ido adaptando sus aparatos a las nuevas tecnologías, ya que según varios estudios cuando los dispositivos son antiguos o deficientes los trabajadores pueden perder hasta 26 minutos al día en retrasos o ineficiencias en las impresoras.

A pesar de esta transformación digital, el volumen de impresión en los últimos años ha decrecido. Un ejemplo claro está en la impresión de emails, hace años recibíamos un número muy limitado de emails, siendo la mayoría impresos por el usuario. Hoy en día el número de emails se ha multiplicado por 20, de los cuáles solo imprimimos los realmente importantes y necesarios, reduciendo el número de impresiones.

Otro claro ejemplo es el acceso rápido y controlado a los documentos a través de un gestor documental, localizamos en segundos la información necesaria y la imprimimos, una vez que terminamos de trabajar con el documento impreso lo digitalizamos,

destruimos y reciclamos ya que si lo necesitamos de nuevo solo tenemos que volver al gestor documental para localizarlo.

1.2.9. Bienestar y conciliación.

A menudo se cita el teletrabajo como una manera de que los/as trabajadoras sigan desarrollando su labor cotidiana, incluso cuando se encuentren de baja por enfermedad leve. Es una manera de mantener la actividad. Por ejemplo, la continuidad del negocio ocupa el tercer lugar (23,5%) en la encuesta japonesa del Japan Institute for Labour Policy and Training (JILPT). Los resultados de este último se interpretan como la reacción al Gran Terremoto del Este de Japón de 2011. Se pueden ver paralelismos en los Estados Unidos con la introducción de la Ley de Mejora del Teletrabajo, que se propuso originalmente en respuesta a la pandemia de gripe aviaria en 2000 (Messenger, 2019)

Debido a la naturaleza del trabajo con las TIC, las cuestiones ergonómicas (por ejemplo, fatiga visual, dolor de cuello y dolor tendinoso en las muñecas y los dedos) son importantes, pero también hay otras preocupaciones. Por ejemplo, entre las desventajas más importantes del teletrabajo se citan menos interacción con amigos (62%), trabajar mientras está enfermo (50%) y estar más aislado (36%) Además, los resultados JILPT, indican que el 4.2% de los teletrabajadores realizan trabajo nocturno (entre la medianoche y las 5 a.m.), y es probable que el trabajo nocturno de cualquier tipo aumente la fatiga física de los trabajadores y potencialmente conduzca a trastornos del sueño (Messenger, 2019)

Un reciente estudio realizado por el Banco de la Reserva Federal de Atlanta sugiere que la cantidad de estadounidenses en edad laboral (de 25 a 54 años) con trastornos por uso de sustancias se ha incrementado hasta en un 23% desde antes de la pandemia. Por otro lado, una encuesta de noviembre de 2021 estableció que aproximadamente el 20% de los trabajadores estadounidenses admitieron haber usado drogas mientras teletrabajaban debido a la pandemia.

Entre las causas que explicarían este incremento se encontrarían la nula presencia de compañeros alrededor, el aumento desproporcionado de tareas a realizar por los empleadores y la mayor cantidad de ahorro que implica la modalidad de trabajo a distancia. Este cóctel podría haber incrementado el número de casos de dependencia de

estas sustancias. De acuerdo con Toronto Sun, la posibilidad de agregar filtros en reuniones habría posibilitado que no se notasen los efectos.

A lo largo de los últimos años se ha disparado el consumo de opioides en la sociedad estadounidense. Se ha convertido en una epidemia propiciada, principalmente, por los tratamientos para combatir la depresión. Tras dejar de recibir estos tratamientos, el síndrome de abstinencia puede provocar el desarrollo de estas nuevas adicciones al buscar una opción que sustituya el efecto calmante de los antidepresivos.

Uno de los resultados más frecuentes del teletrabajo es que ofrece a las personas más oportunidades para gestionar las demandas de sus roles laborales y no laborales, reduciendo las experiencias de conflicto entre el trabajo y la vida (Gajendran & Harrison, 2007). Por ejemplo, una encuesta de 454 empleados de nivel profesional que dividieron su tiempo de trabajo entre una oficina y un hogar encontró que cuanto más tiempo por semana trabajaban las personas en casa, menor era su conflicto de trabajo a vida (T. D. Golden et al., 2006). Este efecto fue aún más pronunciado para los empleados que informaron niveles más altos de autonomía laboral y flexibilidad de horario, lo que presumiblemente les permitió organizar sus tareas laborales de tal manera que acomodaran a su familia u otros compromisos laborales. Se ha encontrado que los niveles más bajos de conflicto de trabajo a vida experimentados por los teletrabajadores predicen, a su vez, una mayor satisfacción laboral, percepciones de desempeño, menores intenciones de abandonar la organización y menores niveles de estrés relacionado con el trabajo para los teletrabajadores (Fonner & Roloff, 2010c; Gajendran & Harrison, 2007; R. P. Vega et al., 2015; Wheatley, 2012).

Algunos estudios en el terreno de la psicología social han demostrado que la “sensación de control” y la “flexibilidad en el uso del tiempo” que aporta el teletrabajo son la base del bienestar familiar (Carlson et al., 2023). Los "recursos" del trabajo y del hogar benefician a los trabajadores remotos de tal manera que se mejora el "equilibrio trabajo-familia", contribuyendo al "bienestar" posterior.

La investigación cualitativa ayuda a explicar por qué el teletrabajo tiene efectos tan beneficiosos en el conflicto entre el trabajo y la vida personal-familiar. El teletrabajo ahorra tiempo a los empleados, ya que reduce o elimina el tiempo de desplazamientos que

no se puede utilizar para el trabajo, la familia o las actividades de ocio (Hill et al., 2003). También permite a los empleados determinar el momento de terminar su tarea; Por ejemplo, las entrevistas con 47 parejas con hijos de familias con doble ingreso encontraron que muchos de los participantes eligieron trabajar en momentos en que sus hijos estarían ocupados o ya dormido por la noche (Haddock et al., 2006). Al hacerlo, los participantes podrían completar mayores cantidades de trabajo sin que las obligaciones relacionadas con el trabajo interfieran con su tiempo familiar. Esto tiene efectos en cadena en las relaciones familiares. En un estudio cualitativo de 62 teletrabajadores del Reino Unido, incluidos algunos empleados por un gobierno local, los participantes informaron que desde que comenzaron a trabajar en casa, habían notado mejoras en sus relaciones con los miembros de la familia (Baruch, 2000). Además, el teletrabajo también permite a los empleados ser más flexibles para satisfacer las necesidades de sus empleadores.

A pesar de estos efectos beneficiosos sobre el conflicto entre el trabajo y la vida, el teletrabajo no parece ser garantía para un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal para todos los empleados. Debido a que el trabajo se lleva a cabo en el mismo espacio físico asignado a la vida personal o familiar de un individuo, a veces puede ser difícil erigir y mantener límites claros entre los dominios laborales y no laborales. Las separaciones de tiempo y lugar entre el hogar y el trabajo que existen para los trabajadores de oficina no surgen tan naturalmente para los teletrabajadores; el teletrabajo aumenta la permeabilidad de los límites entre ambos dominios, facilitando que un dominio se inmiscuya en el otro (Standen et al., 1999b).

Suprimir pensamientos, emociones y comportamientos relacionados con el trabajo puede ser un desafío, porque la presencia simultánea de cuestiones laborales y no laborales puede difuminar el límite entre ambos dominios (Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Por ejemplo, una investigación realizada con profesionales del teletrabajo del Reino Unido encontró que algunos experimentaron dificultades para poner fin a la jornada laboral (Kelliher & Anderson, 2010). La presencia de materiales relacionados con el trabajo en áreas visibles de la casa parece exacerbar esta permeabilidad de límite. Un estudio de teletrabajadores del sector público en el Reino Unido mostró los efectos diferenciales de tener espacios designados versus espacios comunes para actividades laborales y no laborales (Basile & Beauregard, 2016). Aquellos con espacios designados especialmente

para actividades laborales parecían más capaces de desconectarse del trabajo en comparación con aquellos que utilizaban espacios compartidos para el trabajo y las actividades domésticas.

La investigación sugiere que los teletrabajadores desarrollan estrategias para gestionar la integración de los roles laborales y domésticos exacerbados por el teletrabajo. Por ejemplo, el estudio cualitativo de (Fonner & Stache, 2012) de 142 teletrabajadores que participaban en el teletrabajo al menos un día al mes encontró que los teletrabajadores usaban estrategias de espacio, tiempo, comunicaciones y tecnología para administrar los límites entre sus actividades domésticas y laborales. Los participantes identificaron cerrar la puerta de su oficina en casa al final del día como una estrategia relacionada con el espacio para administrar el límite laboral / no laboral y comunicar claramente sus horas de trabajo tanto a los gerentes como a los miembros de la familia como una estrategia relacionada con el tiempo. Del mismo modo, los teletrabajadores utilizaron las comunicaciones y la tecnología para administrar los límites laborales / no laborales, por ejemplo, enviando correos electrónicos para notificar a los colegas que estaban haciendo la transición del hogar al trabajo o apagando las computadoras relacionadas con el trabajo y apagando los teléfonos para marcar el final de la jornada laboral.

Curiosamente, la tecnología parece haberse convertido en un arma de doble filo en términos de gestión de los límites del trabajo y el hogar. La cultura "siempre activa" promulgada por los avances en las TIC alienta a los trabajadores a permanecer localizables y receptivos más allá de las horas de trabajo regulares (McDowall & Kinman, 2017). Esta presión se exagera para los teletrabajadores, que confían en la tecnología para mostrar su presencia virtual y así demostrar que están trabajando. El estudio de (Fonner & Stache, 2012) que comparó las experiencias de 89 teletrabajadores de alta intensidad y 104 empleados de oficina, encontró que los teletrabajadores luchaban con la necesidad de utilizar la tecnología para mantener una "presencia" social e interacciones sociales con colegas, mientras que al mismo tiempo administraban la tecnología para que pudieran "desconectarse" del trabajo durante el tiempo personal. Por lo tanto, el mismo recurso que los teletrabajadores podrían usar para administrar su límite trabajo-hogar podría reducir su capacidad para fomentar las conexiones con otros en el lugar de trabajo. Del mismo modo, (Sewell & Taskin, 2015) encontraron que el uso de la tecnología por parte de los teletrabajadores para participar en comportamientos de

visualización que mejoran su visibilidad y disponibilidad conduce a sentimientos de estar "encadenados a sus puestos de trabajo en casa". Otro estudio sobre el uso de las redes sociales relacionadas con el trabajo encontró que el uso de las redes sociales para actividades relacionadas con el trabajo, como encontrar expertos en ocupaciones específicas o hacer que otros conozcan las propias actividades profesionales, resulta en un mayor conflicto de trabajo a vida y de vida a trabajo (van Zoonen et al., 2016).

La investigación también ha tratado de examinar si el impacto del teletrabajo difiere en términos de la dirección del conflicto entre el trabajo y la vida personal. El metaanálisis de (Allen et al., 2013) encontró que, de hecho, existen diferencias en el conflicto experimentado cuando el trabajo flexible es una alternativa. Su estudio demostró que los acuerdos de trabajo flexibles se asociaron negativamente con el conflicto entre trabajo y vida y que el grado de esta asociación fue más fuerte que el de los conflictos de vida a trabajo. El metaanálisis también encontró algunas diferencias interesantes en términos de si se utilizó la flexibilidad basada en el tiempo o en el lugar (teletrabajo), con flexibilidad en términos de tiempo que conduce a un mayor conflicto entre el trabajo y la vida que la flexibilidad en términos de lugar.

Sin embargo, hay investigaciones que muestran evidencia de que una mayor frecuencia de teletrabajo está relacionada con niveles más altos de conflicto entre la vida y el trabajo, particularmente para aquellas personas con responsabilidades de cuidado más pesadas de niños o adultos dependientes, que pueden entrometerse en las actividades laborales más fácilmente cuando el lugar de trabajo también es el hogar familiar (T. D. Golden et al., 2006). La investigación de Kossek et al. (2006) sobre cómo las personas manejan los límites entre su trabajo y su vida personal ha encontrado que los teletrabajadores que prefieren integrar sus actividades laborales y no laborales, por ejemplo, cambiando entre el trabajo y las tareas personales a lo largo del día, tienen más probabilidades de experimentar conflictos entre la vida laboral como resultado de límites más difuminados entre unas y otras tareas. Algunos estudios apuntan precisamente a la permeabilidad entre la vida laboral y personal como uno de los elementos determinantes del estrés relativo a la presión del trabajo en la vida familiar (Leung & Zhang, 2017).

En el análisis del bienestar en el trabajo se ha encontrado dos líneas de análisis una más clásica que tiene que ver con la relación entre la productividad y la satisfacción en el

trabajo y otra más reciente relacionada con la búsqueda de un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.

Sin embargo, en el análisis de la productividad del teletrabajo aparecen otros factores concomitantes como el *bienestar* en el puesto de trabajo. En muchos de los estudios llevados a cabo durante y después de la pandemia se ha puesto el foco en analizar el impacto que el bienestar en el trabajo tiene como elemento para contrarrestar el “síndrome de quemazón (*burn out*)” que puede provocar el aislamiento. Aunque posteriormente el acento ha basculado claramente hacia el estudio del equilibrio entre la vida personal y profesional.

Algunos investigadores han trabajado sobre el bienestar, pero desde la óptica de compaginar la vida personal y familiar con la vida laboral, no sólo en términos de conciliación, pero también en cuanto a lo que ello puede suponer de estrés en el empleado intentando conciliar en un mismo espacio doméstico. Esta línea de investigación ha sido muy prolífica en la pandemia y en el confinamiento. Existen un buen número de trabajos igualmente destacables que desde la óptica de género han analizado cómo el teletrabajo ha puesto de manifiesto que las diferencias de género en cuanto a las cargas domésticas se perpetúan en el tiempo.

El bienestar tanto psicológico como físico relacionado con el teletrabajo ha sido estudiado por múltiples trabajos, el análisis exhaustivo llevado a cabo por el equipo liderado por Rosaria Gualano, (Gualano et al., 2023) de más de 500 artículos aparecidos entre los años 2019 y 2022, muestra la necesidad de apoyo emocional y técnico a los/as trabajadoras/es remotos debido al enorme crecimiento de los problemas de salud relacionados con la extensión de esta nueva práctica laboral. Si bien es cierto que existe una gran confusión entre el malestar debido a la pandemia y el debido estrictamente a las condiciones de trabajo, una línea no siempre claramente definida en estos trabajos.

Por último, teniendo en cuenta el momento en que se llevó a cabo la investigación, destacaré el trabajo de Akash y Tripathi (2020) analizaron los sentimientos vinculados con la pandemia y el teletrabajo, utilizando para ello ocho grandes emociones asociadas con el teletrabajo, la *confianza*, la *anticipación*, la *alegría* (jubilo), el *temor*, la *tristeza*, la *sorpresa*, la *rabia* y el *disgusto*.

1.2.10. Brecha digital.

El teletrabajo lleva consigo una digitalización creciente (Rodríguez Rodríguez, 2020). Esta ha contribuido a la discriminación de los segmentos menos afines a las nuevas tecnologías como mayores, mujeres, perfiles con menores niveles de estudios, o los contratos más precarios (temporales o a jornada parcial) (María & Romero, 2020). Un 20,7% de las personas con estudios básicos afirma no poder teletrabajar porque su domicilio no dispone de conexión a internet, de mobiliario o de espacio necesario. Este porcentaje se reduce a la mitad entre quienes tienen estudios superiores (Benages C et al., 2022) .

Los resultados del estudio de Mongey (2021) muestran que los trabajadores con trabajos de baja intensidad de teletrabajo y alta proximidad física, son más vulnerables económicamente: son menos educados, de más bajos ingresos, tienen menos activos líquidos en relación con los ingresos y son más propensos a estar en alquiler. De acuerdo con esta idea de que una mayor proximidad física o lo que es lo mismo los trabajadores con una menor frecuencia de teletrabajo, estuvieron más expuestas al shock del coronavirus, muestran que los tipos de trabajadores que se prevé se empleen en estas ocupaciones experimentaron mayores disminuciones en el empleo durante la pandemia. Estas cifras las obtienen comparando las pérdidas agregadas de empleo en estas ocupaciones con sus pérdidas de empleo en la recesión de 2008, y encontramos evidencia de que estas ocupaciones estuvieron desproporcionadamente expuestas al shock pandémico, y no solo compuestas por que se trata de trabajadores más sensibles a las crisis cíclicas.

La digitalización trae consigo el uso de aplicaciones de comunicación online, software de videoconferencias, y otras capacidades de trabajo a distancia. Algunos estudios (Emanuel et al., 2022) encontraron que las interacciones remotas de compañeros de trabajo complementan el contacto cara a cara, pero la pérdida de proximidad sin embargo reduce el apoyo percibido en especial para jóvenes y mujeres. Los resultados de la encuesta de Yang et al., 2022 muestran que el trabajo remoto en toda la empresa hizo provocó una disminución en la comunicación sincrónica y un aumento en la comunicación asíncrona.

Casi dos tercios del aprendizaje en el trabajo de los trabajadores proviene de los comentarios y la orientación de los compañeros de trabajo, gran parte de estos se dan en

línea ahora (Herkenhoff et al., 2018). Según el CEO de Morgan Stanley: "La oficina es donde nuestros pasantes aprenden. Así es como desarrollamos a las personas" (Kelly, 2021).

Algunas empresas tecnológicas adoptan el teletrabajo porque ven la oficina como anticuada. No obstante, la oficina puede ser más valiosa para algunos trabajadores que para otros. Por ejemplo, los trabajadores más jóvenes pueden necesitar más interacciones en la oficina para la capacitación en el trabajo.

Hoy se habla de brecha digital entre hombres y mujeres, entre jóvenes y mayores de 50, entre ocupaciones de cuello blanco y de cuello azul, y aquí hablaré de la brecha digital entre quienes pueden o no pueden acceder al teletrabajo, como una de las consecuencias de esta evolución del modelo de relaciones laborales. Algunos autores hablan en su lugar de nuevas formas de brecha digital, como veíamos anteriormente, rescatando un concepto acuñado en los años 80, con la expansión de internet, marcando la distancia entre los países desarrollados y los que se encuentran (se encontraban) en vías de desarrollo. Este concepto toma hoy pleno vigor y aplica en las economías desarrolladas a los colectivos con y sin acceso a recursos digitales.

Capítulo 2: PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Para articular el estudio del teletrabajo se propone utilizar varias aproximaciones teóricas cuyo punto de vista resulta de interés a la hora de entender tanto el desarrollo del teletrabajo como sus implicaciones sociales.

Esta investigación se inscribe, en el terreno de la moderna sociología económica, y de la sociología del trabajo. El foco de este trabajo será el análisis del cambio introducido por la pandemia por COVID19 declarada en España a partir de marzo de 2020, y se tratan aspectos que tiene que ver con elementos que configuran la identidad sociolaboral, la ocupación y el empleo de las personas.

En consecuencia, se van a manejar cuatro perspectivas teóricas. En primer lugar, el enfoque de la “vida líquida” (Zygmunt Bauman, 2019), para entender el nuevo contexto laboral que se plantea. En segundo lugar, algunos conceptos de la teoría funcionalista de Merton (Schneider, 2017) que ayudaran a entender sobre todo las dinámicas de adaptación al cambio de empresas y empelados. En tercer lugar, aplicare conceptos de la sociedad digital descrita por Castells (Castells, 1999) de su lectura de la empresa red y los procesos de digitalización y por último revisaré algunos modelos de organización del trabajo para entender la evolución del modelo laboral en este entorno.

2.1. El Trabajo Líquido.

Zygmunt Bauman presenta a lo largo de su obra el concepto de realidad líquida. Con él se refiere a la confección de una percepción social que varía, que cambia constantemente, a gran velocidad y que pone en cuestión las instituciones sociales tradicionales, incluido, por supuesto el trabajo tradicionalmente entendido. A nadie se le escapa que vivimos tiempos acelerados en los que los cambios son constantes y su ritmo de implementación se acelera. Por tanto, también el tiempo como institución se ve cuestionado y su naturaleza cambia. La sociedad tradicional establecía un concepto rígido del tiempo y de sus usos. La nueva concepción del trabajo, promovida desde el teletrabajo, aplicaría en este ámbito el concepto de Tiempo Líquido, un tiempo que estructuraba los distintos ámbitos de actividad del individuo, su ámbito personal, familiar y laboral en torno a diferentes espacios distantes entre sí.

Este concepto de liquidez flexibiliza el desarrollo de las diferentes tareas, las entremezcla y confunde, dando lugar a momentos de multitarea, tiempos o ventanas de descanso en el desarrollo de la jornada y/o el desarrollo de trabajo durante el tiempo convencionalmente dedicado al ocio (nocturnidad, fines de semana, festivos, vacaciones estivales, etc.)

La sociedad líquida que conceptualiza Bauman define el actual momento histórico en el que se han desvanecido las instituciones sólidas que marcaban nuestra realidad y se ha dado paso a una realidad marcada por un ritmo cambiante, inestable y precario, la celeridad de los acontecimientos y la dinámica agotadora y con tendencia al individualismo de las personas.

Según Bauman cuando una cantidad cada vez más grande de información se distribuye a una velocidad cada vez más alta, la fragmentación deviene hegemónica. Y esto tiene consecuencias en el modo en que nos relacionamos con el conocimiento, con el trabajo y con el estilo de vida en un sentido amplio. La vida social ya se ha transformado en una vida electrónica o ciber vida. Este cuestionamiento de las tradiciones y las instituciones sociales afecta a la concepción del trabajo, pasando de su organización por tiempo, a su organización pensando en tareas concretas y por tanto fragmentando las ocupaciones.

Este fenómeno ocurre dentro del marco de un gran cambio de paradigma en la percepción y gestión del tiempo, un cambio en dos dimensiones, siguiendo el análisis de Castells, M, que radica en mostrar la transformación entre el tiempo cronológico industrial, caracterizado por la secuenciación y la medida, al tiempo informacional, caracterizado por la perturbación de la secuencia y la tendencia a la compresión hasta el límite de la cuasi- simultaneidad.

Es decir, esta ruptura de la secuencia de las tareas de trabajo se traslada con el teletrabajo al ámbito fuera de la oficina/lugar de trabajo controlado por el empresario y perturba el continuo espaciotemporal conocido. Esto mismo en el contexto del trabajo que estudiamos, aparece, se extiende o se consolida como un cambio de paradigma por el que determinados trabajos, un número creciente de ellos, no pueden ser ya medido en términos de tiempo sino de producto. Si bien, por ejemplo, una parte de los trabajos son un producto-servicio (un informe, un documento, un archivo, una atención), otra parte es tiempo dedicado a recopilar documentación y esto es difícilmente medible en sí y debe ser incluido en el tiempo del documento, informe o archivo. En esta nueva circunstancia ya no resulta operativo medir el trabajo en horas sino en el producto final que se ha generado.

Esta misma idea de tiempo líquido, en Bauman es tangencial al desarrollo que hace en términos de Castells, al concepto de tiempo de Reloj (durante el industrialismo), le sigue el de tiempo Atemporal (Sociedad Red); el teletrabajo habría contribuido de manera importante a consolidar este paso. Todo ello en yuxtaposición al tiempo Glacial (Tiempo que rige la relación entre los humanos y el entorno físico) porvenir.

El concepto de “*liquidez*”, de “tiempo líquido” y/o de “espacio líquido” nace también por oposición al del concepto de trabajo industrial, que presenta un carácter más sólido por su vinculación a un sitio, a una tarea y a un horario determinado. Este nuevo paradigma de trabajo líquido supone permear la estructura estanca que impuso el trabajo industrial en la sociedad industrial y postindustrial, escindiendo la vida laboral de la vida personal. Esta escisión despojaba de algún modo también al trabajo de su carácter personal e identitario convirtiéndolo simplemente en el *modus vivendi*.

La sociedad líquida, por su lado, expulsa de la estructura social a trabajadores de edad, a mujeres, condenados bien a asumir la explotación del sistema o a excluirse formando parte de un ejército de exiliados y nómadas. El nomadismo deviene entonces en su expresión a través del trabajo autónomo como forma de revelación frente a la estructura de explotación laboral en la que incide la estructura laboral por cuenta ajena.

La introducción del horario flexible supuso una importante revolución en la organización del trabajo, se pasó de la importancia de la puntualidad del horario a la flexibilidad en la entrada y en la salida y a la desvinculación de la tarea y el tiempo. Esto supuso uno de los primeros pasos allá por los años 70, de permear la relación laboral entre el empleado y el empleador, este primer paso en la flexibilización del tiempo supuso una ventaja desde el punto de vista económico para la empresa con la excusa de ofrecer una ventaja para el trabajador de reducir sus tiempos de dedicación. En realidad, muy probablemente la flexibilidad horaria supuso una mayor dedicación de horas por parte del trabajador, una ocultación de las horas extras y como señala Belzunegui la puerta abierta a exigir en contrapartida una disponibilidad más allá del horario laboral (Belzunegui Ángel, 2001).

El sedentarismo que reflejaba la carrera profesional la vinculación con una empresa o negocio durante toda una vida laboral, no sólo se ha convertido en la actualidad en la expresión de una falta de vocación y/o ambición, sino que rompe y dificulta también la posibilidad de crear una cultura de empresa que vincule al trabajador más allá de la estricta relación laboral. El teletrabajo vendría en este punto a debilitar este vínculo.

La globalidad impone ahora desvincular y desarraigar, a lo que contribuye muy probablemente el teletrabajo, en la medida en que establece una relación mayor del trabajador/a con la tarea que con el empleador. La expresión máxima en este sentido sería el autónomo, y a su vez la mayor expresión de desvinculación, tanto en el espacio como en el tiempo, lo representaría el “nómada digital”.

Este último perfil, desde la óptica de la sociedad líquida, representaría el extremo de desvinculación con la estructura a través de la quiebra espaciotemporal relacionada con el trabajo.

El teletrabajo redundaría en mejorar la capacidad del trabajador a la hora de incidir, de construir, modificar, adaptar su propio espacio de trabajo. Refuerza la imagen de poder sortear la sumisión que le impone el contrato de trabajo y en el control directo del supervisor.

A menudo se ha llevado a cabo una lectura de la teoría de Bauman basada en las consecuencias negativas, es decir basada en interpretar la liquidez de las estructuras sociales como algo negativo. Este trabajo quiere también resaltar que existen, o podrían existir, implicaciones de la teoría de Bauman, que podrían redundar en una mayor libertad y en una menor vinculación o relación de sumisión a las estructuras socio laborales. Es importante destacar que, si bien la lectura negativa de las implicaciones de la licuefacción de narraciones sociales es la más frecuente por sus nefastas consecuencias relacionadas con la exclusión o la marginación, en este punto del teletrabajo podría ayudarnos a poner de manifiesto contenidos que podrían motivar a los trabajadores a solicitarlo.

Una de las principales paradojas que se nos presenta en la reflexión sobre flexibilidad y liquidez en el mercado de trabajo tienen que ver con el hecho de que las empresas tienen un gran interés en desarrollar procedimientos de flexibilización de los trabajos en palabras de Belzunegui 2002 *“la fragmentación de la clase trabajadora en la empresa se basa en la aniquilación de los espacios comunes sobre los cuales se articulan las estrategias colectivas”*, y sin embargo según los datos observados anteriormente el teletrabajo no termina de consolidarse como una fórmula alternativa predominante de flexibilización laboral.

Me pregunto aquí si las empresas tuvieran un interés en flexibilizar al máximo el trabajo para conseguir una división de la fuerza de trabajo de la fuerza laboral serían por tanto las

primeras interesadas en extender el teletrabajo a la mayor parte posible de los puestos teletrabajables. Habiendo visto que existe una fuerte tendencia en particular en España y en el en 2022 pero hemos visto también los datos de 2021, a volver a la situación inicial me pregunto si no habrá otro elemento definitorio del teletrabajo que más allá de flexibilizar quiebra la relación laboral o al menos es percibida por el empleador como a un camino a desvincular al empleado del empleador.

En la situación actual, parece dominar el modelo híbrido de teletrabajo en el que algunos días se trabaja desde la oficina y otros desde cualquier otro lugar, preferiblemente desde el domicilio del trabajador/a¹³, cual, si Bauman hubiera pensado en este modelo, en su texto refiere *“La hibridación es una declaración de autonomía o, más aún, de independencia con la esperanza de que venga acompañada de soberanía también en las prácticas”* (Zygmunt Bauman, 2019)

Es esta soberanía sobre el tiempo individual lo que persigue construir la identidad del teletrabajador/a, y de nuevo parafraseando a este autor, *“en el actual discurso de la identidad converge la búsqueda de dos valores distintos, la libertad y la seguridad, sumamente codiciados para una vida digna y feliz (...) cuando falta la seguridad, los agentes libres se ven privados de confianza (...) cuando la que falta es la libertad, la seguridad se vive como una esclavitud o una prisión”* (Zygmunt Bauman, 2019).

¿Cómo se articulan los mecanismos de control y gestión en el teletrabajo para regular la libertad del empleado? ¿Qué elementos de seguridad introduce el teletrabajo para dar garantías a las partes sus correspondientes beneficios; producción y salario?

2.2. La Teoría Estructuralista

Durante la crisis sanitaria que ocurre en España a partir de marzo de 2020¹⁴, se ha observado un proceso de aceleración de los procesos de digitalización en las empresas tanto internos como en sus procesos de relación con los proveedores y clientes. Estos procesos de aceleración de la digitalización vienen determinados por las circunstancias y refuerzan las iniciativas existentes de mejora en las eficiencias aplicando herramientas y procesos digitales.

¹³ Aunque no existen datos claros del lugar desde el que efectivamente se trabaja, es muy posible que esta sea la opción mayoritaria.

¹⁴ Asumiendo que la vacunación masiva y el descenso en el número de contagios conduzca a una relativa normalidad de circulación de las personas a partir de Marzo.

Los procesos de digitalización aplicarían tanto a los procesos productivos, mediante la implantación de sistemas de comunicación interna, repositorios de información compartidos (la denominada información en la nube), sistemas de incorporación del cliente en el producto, automatización de procesos de trabajo, etc. Estos procesos de digitalización generan cierto desasosiego en empleados y empleadores. Por un lado resulta imprescindible en la batalla por la productividad, por otro lado supone una amenaza constante a la posición de mercado de las empresas y organizaciones, así como a la empleabilidad de los trabajadores.

Es sin embargo un proceso que no tiene marcha atrás, y al que no se le conoce por el momento límite, (más allá de la amenaza de la inteligencia artificial de destruir el mundo conocido). La implementación de estos avances digitales constantes es íntegramente asumida por las empresas y organizaciones que asumen sus costes directos y en gran medida los de la formar de manera constante a sus trabajadores y empleados.

Gozan estos procesos de digitalización de las tareas de cierta mística, o lo que se ha dado en llamar un optimismo tecnológico, que presupone el mejor de los efectos de estos procesos sobre el trabajo humano. Sin embargo, no son pocos los que integran el colectivo de los tecno-pesimistas con grandes objeciones basadas en los efectos nocivos de la digitalización cada vez mayor y cada vez más acelerada de los procesos productivos.

En nuestro país que lamentablemente no lidera la implantación tecnológica y la digitalización y que por el contrario se ve obligado a imitar e incorporar las tecnologías procedentes de mercados más avanzados, se encuentra en una situación de dependencia tecnológica. Esta dependencia tecnológica sitúa a las empresas y organizaciones españolas también a la zaga de las dinámicas globales en este sentido.

Es sin embargo nuestra sociedad una de las que mayor fervor ha desarrollado por la tecnología. La sociedad española actual, por ejemplo, dispone de una de las penetraciones de teléfonos inteligentes más altas de las economías occidentales, lo que por otro lado resulta un aliciente adicional para la aceleración digital. Por otro lado, esta dependencia tecnológica plantea serias dudas sobre la capacidad de mantener el ritmo, en especial en momentos como los de pandemia y postpandemia, en los que las cadenas de suministro

acusaban las faltas de stock (o los cambios en las políticas de stock) de fabricantes de microchips.

El mercado laboral español, sufre por tanto de la dependencia del hardware, pero a su vez de la falta de capital humano suficientemente formado para hacer frente a la fuerte demanda en los sectores tecnológicos, cuyo impacto se vería en las condiciones de trabajo de determinados colectivos de trabajadores. ¿Estos procesos favorecerán la aparición de una nueva “brecha digital” entre quienes pueden y no pueden teletrabajar?

Igualmente, también plantearán una nueva dimensión de la brecha digital, aquella que marca la capacidad para gestionar equipos virtuales. No sólo esta situación de escasez de inputs que estamos viviendo modula la capacidad de las empresas y organizaciones de seguir el proceso de digitalización, sino que diría más, modula el propio estilo directivo español. En este punto cabe plantearse si esta circunstancia nos aproxima a una mayor convergencia con nuestros socios europeos o por el contrario esta nueva modalidad de gestión exige competencias de las que quizás carecemos en España, y que darán ventaja a otros países como los del norte europeo o el mismo Reino Unido.

El proceso de digitalización ya en marcha antes de la pandemia forma parte del cambio necesario en las empresas para su subsistencia. Las reticencias que se podían observar antes de la pandemia y que de alguna manera estarían introduciendo frenos al desarrollo de su implantación desaparecieron por efecto de la necesidad/obligación. Por ejemplo, el comercio electrónico que existía desde hacía varias décadas crece de manera exponencial como único recurso a las compras cotidianas de los hogares. Muchas empresas disponían ya de sistemas internos que facilitaban la comunicación entre los empleados como intranets, repositorios seguros de información, acceso a recursos digitales “en la nube”, posibilidad de acceso a los archivos de la empresa desde fuera de la red interna como a sistemas de control interno de horas (más allá de fichaje convencional), y un largo etcétera de aplicaciones tecnológicas a sus mecanismos de gestión.

Aunque esto era así en un gran número de empresas, y algunas incluso tenían incipientes modelos de gestión del teletrabajo no todas coma y en el particular menos las pymes disponían de los recursos y las iniciativas avanzadas para poner en marcha sistemas totalmente descentralizados de gestión de la actividad. De este modo cuando llegó la

pandemia y obligó a las empresas a teletrabajar en términos generales existían ya los mimbres en muchas de ellas para terminar de desarrollar estos modelos descentralizados, Belzunegui, 2002, ya hace un análisis bastante detallado de la legislación y el estado de implantación del teletrabajo en muchos sectores.

Frente a este proceso de reestructuración encontramos una gran variedad de acciones y reacciones. Combinación de paradigmas teóricos que nos ayudará a entender los efectos que el teletrabajo ha tenido en la supervivencia de determinados empleos y empresas. A este respecto la teoría de la desviación de Merton (Matas, 1998) derivada de la idea de anomia de Durkheim (Marín, 2009) nos permite trazar los ejes de la investigación en términos de la reacción funcional o disfuncional frente al nuevo escenario socioeconómico.

Según esta teoría, el cambio puede producirse internamente en la sociedad a través de una innovación o de una rebelión. Es cierto que la sociedad va a tratar de controlar a estas personas y anular los cambios, pero como gana impulso innovación o la rebelión, eventualmente la sociedad adapta o muestra disolución.

Merton señala en esta teoría funcionalista cinco situaciones que producen un conflicto entre la dinámica social para el cambio y la estructura social dominante; la conformidad que ocurre cuando un individuo tiene los medios y el deseo de alcanzar las metas culturales socializadas en él. La innovación que ocurre cuando una persona se esfuerza por alcanzar las metas culturales aceptadas, pero decide hacerlo en el nuevo método o no aceptada; El Ritualismo ocurre cuando un individuo sigue haciendo las cosas como prescribe la sociedad, pero pierde la motivación al logro de los objetivos. El Retraimiento es el rechazo a los medios o a los objetivos de la sociedad, y por último la rebelión es una combinación del rechazo de las metas y los medios sociales y una sustitución de otros objetivos y medios.

La actitud de los diferentes estilos de gestión puede seguir uno u otro camino y esta perspectiva marcará una forma de relacionarse con el teletrabajo y con los trabajadores/as a este respecto.

Estos procesos de digitalización se han acelerado en especial en aquellas ocupaciones o actividades, siguiendo la definición de (Dingel & Neiman, 2020), que eran *teletrabajables*, es decir ocupaciones que permitían con más facilidad su desarrollo a distancia. Dependiendo de la actitud de sus directivos hacia la digitalización.

Por tanto, se han considerado dos elementos en este sentido, por un lado, el grado en que una actividad es “teletrabajable”, asumiendo con ello que algunas de las actividades que se hacen simplemente nunca se podrán hacer a distancia, y el nivel de digitalización de la compañía en o para la que se trabaja.

El grado de implantación de una “cultura digital” en la empresa presenta las siguientes dimensiones: una orientación al cliente a través de un entorno digital, un modelo de negocio basado en modelos participativos y horizontales, la toma de decisiones basada en la analítica y los datos, y la apuesta por la innovación.

Consideraremos los procesos de digitalización desde varios puntos de vista, tanto desde el punto de vista externo, la digitalización de la atención al cliente, y/o la comunicación usando canales digitales de relación con el consumidor (marketing digital), como en relación con el establecimiento de sistemas de información internos, analíticas o el uso de las analíticas digitales en la toma de decisiones en las empresas.

Se han definido varias etapas en las fases de digitalización de las empresas; las que tienen simple presencia en internet, las que tienen intranet en la nube con acceso remoto y aquellas cuyo negocio está digitalizado y por tanto estarían en una fase avanzada de digitalización.

Para los trabajadores hemos supuesto que su grado de adaptación al escenario impuesto del teletrabajo guarda relación con la experiencia previa, es decir si teletrabajaban o no, con su nivel de formación, con su actividad, pero también con su perfil actitudinal.

Más allá de las restricciones que la pandemia haya impuesto en determinados sectores de actividad, como ha sido la hostelería, la restauración y el conjunto del sector turístico, cuya actividad ha estado limitada durante meses, algunos trabajadores cuya actividad no tenía restricciones, carecían de experiencia previa en el teletrabajo. Para estos la adaptación al nuevo marco de trabajo ha sido más compleja y difícil. En muchos casos las limitaciones serían de tipo físico (ausencia de un espacio destinado al trabajo en el hogar) en otros, problemas de equipamiento (no disponer de un ordenador portátil personal o como parte del equipamiento laboral).

Los empleados que tienen un nivel de estudios más alto y por tanto que han tenido que disponer de un lugar para estudiar, tienen no sólo la disciplina, sino también el hábito y el espacio previsto para ello en sus casas. Esto ocurre al igual que entre quienes han desempeñado un trabajo como autónomos en alguna ocasión.

Por último, existe un elemento que se considera discriminante en el desarrollo del teletrabajo y su implantación extensiva que tiene que ver con la actitud de directivos y empleados hacia el mismo. Asumimos que aquellos trabajadores que toman el teletrabajo como una situación transitoria y que por tanto priman la resiliencia a la adaptación, han tenido más dificultades para aceptar el teletrabajo de manera sistemática y constante y por tanto sus procesos de adaptación fueron más complejos y largos. Por el contrario, aquellos trabajadores que asuman que podían encontrarse ante un cambio de paradigma y que por tanto será necesario adoptar nuevas costumbres y rutinas, han tenido un mejor y más rápido proceso de adaptación.

Como bien sabemos por los planteamientos del interaccionismo simbólico, toda acción emprendida en previsión de unos resultados y objetivos produce en su ejecutor los mismos efectos tanto si se cumplen como si no (Mead, 1925). Es decir, aquellos trabajadores que abrazaron el teletrabajo como una iniciativa que había llegado para quedarse y actuaron en ese sentido, independientemente de que una vez terminadas las restricciones sigan o no teletrabajando, tuvieron procesos de adaptación más rápidos y mejores.

Este proceso de adaptación lo que es más importante es que produjo menores caídas de la productividad y un mayor bienestar en el hogar y la familia. Elementos que han modulado estos procesos de adaptación han sido el tamaño del hogar, la existencia o no de hijos menores, el número de ellos y la cohabitación con otro miembro del hogar también teletrabajando (Randstad Research, 2021).

2.3. Los modelos de organización del trabajo

La tercera de las patas del enfoque teórico de la mirada sociológica de este estudio del teletrabajo tiene en cuenta las teorías de organización del trabajo. Finalmente estamos observando un fenómeno social que tiene que ver con la actividad productiva y por tanto considerar las teorías relacionadas con la sociología del trabajo es esencial para entenderlo en todas sus dimensiones.

La crisis de los años 70, no sólo la crisis energética marcó un cambio en la organización del trabajo, sino que el modelo taylorista-fordista puso en evidencia sus límites sociales, técnicos y organizacionales que frenaban el aumento de la productividad laboral.

Los nuevos modelos productivos se entienden, en este sentido, como alternativas desarrolladas en los países capitalistas industrializados para salir de la crisis del sistema taylorista. La mundialización de la economía y la necesidad de responder de una mejor y más rápida manera a las restricciones impuestas por el mercado, habrían inducido a las empresas a abandonar las “rigideces” propias de los sistemas técnicos y organizativos del taylorismo y a buscar nuevas estrategias de producción y organización del trabajo basadas en la introducción del criterio de flexibilidad y de nuevas tecnologías.

Es necesario enfatizar que el proceso de reestructuración y las nuevas formas de organización introducidas implicaron también *“una nueva disciplina de control y regulación de la fuerza de trabajo cuyo objetivo era hacer que este capital variable varíe con la necesaria intensidad y regularidad para mantener el excedente empresarial”* (Castillo, 1984, p.212). Este elemento, sin embargo, fue invisibilizado o, al menos, minimizado en las teorías sobre nuevos modelos productivos.

Con el afán de explicar los cambios acontecidos en el mundo laboral y productivo, los estudios del trabajo adquirieron un nuevo dinamismo desde finales de los años 80. Estos estudios se nutrieron de diversos marcos teóricos, cada uno de los cuales intentaba sistematizar los recientes cambios observados en los modos de organizar la producción y el trabajo, planteando, a veces, diagnósticos prospectivos. Aunque desde diversos niveles, entre las teorizaciones que analizaron la crisis del taylorismo y/o los intentos concretos de su supuesta superación podemos nombrar la teoría de la regulación francesa (Robert Boyer, 1989), la de la especialización flexible (Piore et al., 1993)), el Toyotismo y la Lean production, la corriente de la profesionalización del trabajo (Horst Kern & Michael Schumann, 1989), la construcción de los distritos industriales (Giacomo Becattini., 1988), entre otras.

Cada una de estas teorías, provistas de su propio bagaje conceptual, contesta de diversas maneras a la pregunta central de qué tipo de crisis vivimos desde los años 70 y cuáles son las nuevas alternativas productivas que nos permitirían salir de ella. Así estos enfoques se diferenciarán entre sí según sea la forma en que interpretan la crisis del paradigma socio productivo precedente y las tendencias que visualizan en los procesos productivos y las relaciones laborales actuales (Garza Toledo, 2000).

Más allá de la diversidad de perspectivas analíticas la discusión sobre los nuevos modelos de organización del trabajo enfatizó el supuesto de que la empresa estaba cambiando o que tendría que hacerlo para sobrevivir. El principio orientador de la teoría y práctica

empresarial fue que la fábrica y el trabajo ya no son – y no pueden seguir siendo- los mismos.

Aunque existen diversos modelos productivos que se presentan como alternativos al taylorismo-fordismo, los especialistas, por lo general, destacan tres principales teorías que proponen soluciones a la crisis en términos posfordistas: el regulacionismo, el neoschumpeterianismo y la especialización flexible (Garza Toledo, 2000).

Sintéticamente, para el regulacionismo lo necesario para salir de la crisis es encontrar las instituciones macro reguladoras que permitan la articulación entre producción y consumo en las nuevas condiciones del mercado (Robert Boyer, 1989). Para los neoschumpeterianos, el problema central se ubica en la actividad de trabajo y el uso de las nuevas tecnologías con sus problemas de adaptación y recalificación de la mano de obra (Ominami, 2011)

Por su parte, para la teoría de la especialización flexible la salida de la crisis se encuentra en el fomento de las pequeñas y medianas empresas que, mediante el establecimiento de redes de cooperación con las instituciones locales y la constitución de acuerdos con sus trabajadores, estarían en condiciones de competir con las grandes corporaciones ya que lograrían adecuarse mejor a las condiciones variables del mercado (Piore et al., 1993), en línea con el concepto de la empresa red que acuñaría Castells (1999).

Zarifian, por ejemplo, presenta cuatro modelos de organización alternativos a la empresa “típica” del modelo fordista construidos a partir de encuestas realizadas a firmas francesas en períodos de cambio organizacional de larga duración (Philippe Zarifian, 1995). Según el autor estos modelos (modelo clásico renovado, de cooperación horizontal, de organización por proyectos y de organización por procesos) serían opciones de organización que a menudo conviven y entran en tensión en la propia empresa.

Los modelos señalados no siempre son los mismos. Neffa (2000), por ejemplo, señala la existencia de cinco nuevos modelos: la perspectiva neoliberal, la neoschumpeterianos, la democracia industrial, la especialización flexible¹⁵ y la “*lean production*” identificada con el toyotismo.

¹⁵ Este tipo de especialización se caracterizaría por desarrollar producciones variadas, en pequeña escala y destinadas a nichos de mercados, utilizando tecnología de manera intensiva y fomentando la construcción de redes de empresas con esquemas cooperativos.

Aunque privilegian distintas estrategias, las teorías señaladas tienen en común la aceptación de una idea central: que la *flexibilidad*, en tanto criterio productivo y organizativo, se impone como nueva necesidad frente a las condiciones inciertas del mercado. La ortodoxia existente en la sociología industrial y del trabajo sostiene que la flexibilidad constituye el nuevo criterio al que aferrarse para enfrentar exitosamente la crisis de la producción en masa, logrando así la adaptación a la nueva economía de la diversidad. La flexibilidad, asociada a aspectos tan diversos como competencias del trabajador (Hyman, 1993) productos diferenciados, nuevas tecnologías o principios de organización del trabajo es concebida por estas teorías como el puente que conecta el fordismo con el post fordismo (Coller, 1997).

La noción de flexibilidad tiene, sin embargo, varias acepciones según sea la dimensión que se quiera enfatizar ya que, en tanto criterio general, designa estrategias diversas que no necesariamente se encuentran interrelacionadas (Belzunegui Ángel, 2001; Giraldo Urréa, 1999). Puede entonces hablarse de flexibilidad en la tecnología utilizada, en el proceso productivo o en el uso de la fuerza del trabajo y de distintos niveles de implementación, que van desde el puesto de trabajo a la negociación colectiva o las leyes laborales.

Frente a las diversas conceptualizaciones existentes, podemos denominar, de manera general, a la flexibilización como una particular estrategia empresarial, que se traduce en un conjunto de prácticas, que tiene por objetivo lograr la adaptación de la organización a un entorno incierto y variable (Coller, 1997; Urréa Giraldo, 1999). Citando a De la Garza, la flexibilidad puede definirse entonces como “*la capacidad de la gerencia de ajustar el empleo, el uso de la fuerza de trabajo y el salario a las condiciones cambiantes de la producción*” (Garza Toledo, 2000). Esta capacidad se ejerce de formas diversas dependiendo de los contextos institucionales de actuación, las interacciones entre los actores organizacionales y las culturas de trabajo existentes en cada caso.

Autores de orientaciones teóricas diversas han desarrollado miradas críticas de la idea de flexibilidad. Así se la identifica como un proyecto político que se propone reducir el poder de los trabajadores y sus organizaciones (Pollert, 1994); como un discurso ideológico utilizado por “los apologistas de la globalización” y la “racionalidad intrínseca del mercado”, para referirse a “lo correcto” en términos de relaciones laborales y organización del trabajo (Urrea Giraldo, 1999); o como un “mito” que pretende esconder la dominación económica de las grandes corporaciones (Hyman, 1993).

En esta sintonía también han sido numerosas las críticas recibidas por las teorías sobre nuevos modelos productivos. Principalmente estas se han referido a su posición etnocentrista, su sesgo de determinismo tecnológico, su tendencia a generalizar las conclusiones y su falta de interés por los sectores que quedan excluidos de los procesos de “modernización” (Bernoux et al., 1988)

De la Garza (Garza Toledo, 2000), por su parte, plantea que se trata de teorías que, desde una posición estructuralista y evolucionista, a menudo confunden diagnóstico con normatividad; que tienden a depreciar la acción de los sujetos en los procesos de reestructuración; que aplican el método hipotético deductivo y conceptos ad hoc para dar cuenta de las “anomalías” de los modelos; y que entienden al proceso de trabajo como algo totalmente predecible y “pronosticable”¹⁶. En definitiva, detrás de esta teoría, supuestamente se esconde que las nuevas condiciones del mercado global imponen vías de desarrollo sobre la organización del trabajo y las relaciones laborales. Como también señalan Boyer & Freyssenet, (2001) las teorías sobre nuevos modelos productivos, a menudo, *“hacen de un fenómeno nuevo una tendencia potencialmente general e irreversible, sin examinar las condiciones que presidieron su nacimiento y las condiciones requeridas para que se generalice”* ya que apuntan a definir un único modelo eficaz para un período y un mercado determinado.

Los autores que asumen una visión crítica de las teorías posfordistas, parten de la premisa analítica de situar a la producción en el plano de lo social, entendiéndola como el resultado de relaciones entre actores sociales, con toda la complejidad que esto implica. Desde esta perspectiva, los procesos de modernización empresarial “son siempre el resultado de procesos de filtración, en los cuales no sólo juegan un papel importante las limitaciones económicas, políticas y técnicas, sino también las decisiones estratégicas de los actores” (Dombois & Pries, 1993).

El concepto de flexibilidad aplica totalmente a la comprensión del teletrabajo y en especial, cuando hablan del teletrabajo de segunda generación. Belzunegui (Belzunegui Ángel, 2001) hace una interpretación documentada del binomio flexibilidad-disponibilidad. La pandemia pone sobre la mesa un nuevo binomio el de flexibilidad-

¹⁶ En cuanto al sustento empírico de dichas teorías, (Hyman, 1993) este sostiene que los conceptos propuestos por las teorías posfordistas deben ser tomados con escepticismo ya que la gestión empresarial aplica elementos de los nuevos modelos, pero casi nunca los adopta integralmente, sino en modelos híbrido.

permeabilidad, que trata los límites entre la vida personal y profesional lo que a su vez reclama una nueva perspectiva en la comprensión del teletrabajo. Los modelos híbridos abren la opción a los empleados de tomar las riendas de sus trabajos y tareas, no sólo de su tiempo o lugar de trabajo, y también de fijar límites en sus tareas domésticas. Algunas empresas han apostado desde hace algún tiempo por modelos de organización del trabajo que pretenden ir más allá de la flexibilidad y de “compromiso inducido” con la empresa. Estos nuevos modelos de organización del trabajo procedentes de la producción de las empresas tecnológicas se extienden bajo la denominación de metodologías ágiles.

Las técnicas modernas de organización del trabajo, como las metodologías Agile que impregnan casi la totalidad del tejido productivo, se basan precisamente en los principios de flexibilidad extrema y rapidez de respuesta. Estas dinámicas identificadas en los modelos de producción posfordistas se extreman ante un mercado cada vez más voluble, dinámico y globalizado que exige que los recursos estén disponibles no sólo según proyecto, sino que puedan cambiar a lo largo del mismo.

Las metodologías *Agile*, o enfoques ágiles, son un conjunto de principios y prácticas que se utilizan en la gestión y desarrollo de proyectos. Estas metodologías tienen como objetivo principal mejorar la flexibilidad, la colaboración y la eficiencia en el proceso de trabajo, especialmente como decíamos en entornos complejos y cambiantes. Algunos desarrollos interesantes de las metodologías ágiles han impregnado la industria del software bajo la etiqueta de “scrum”. Scrum es un marco de trabajo ágil utilizado comúnmente en el desarrollo de software, pero también se ha aplicado con éxito en otros campos y sectores.

Scrum se basa en la división del trabajo en iteraciones cortas y enfocadas llamadas "sprints". Estos sprints suelen tener una duración de 1 a 4 semanas y están diseñados para ser períodos de tiempo en los que se lleva a cabo un conjunto específico de tareas o actividades.

La aplicación de Scrum implica varios elementos clave:

- a) Roles: Scrum define tres roles principales: el/la líder del proyecto, el/la líder del proceso (scrum máster) y el equipo de desarrollo. El líder del proyecto es responsable de definir los requisitos y prioridades de este, el el/la líder del proceso es el encargado/a de asegurar que se sigan las prácticas, identificar cuellos de botella y

eliminar obstáculos. Finalmente, el equipo de desarrollo es responsable de entregar las tareas y alcanzar los objetivos establecidos.

- b) Requisitos del producto: El líder del proyecto mantiene una lista de requisitos y funcionalidades conocidas. Esta lista ayuda a priorizar en función del valor que aporta al proyecto y se actualiza continuamente.
- c) Planificación de hitos: Al comienzo de cada etapa, el equipo realiza una reunión de planificación para seleccionar las tareas que se abordarán durante el sprint. Estas tareas se extraen de los requisitos del producto y se asignan al equipo de desarrollo siguiendo un determinado orden. Durante el período de cada hito, se lleva a cabo una reunión diaria. En esta reunión corta, cada miembro del equipo comparte el progreso, los desafíos y los planes para el día.

Al finalizar cada etapa, se realiza una reunión de revisión en la que se muestra el/la líder del proyecto y a las partes interesadas lo que se ha logrado durante ese tiempo. Se recopilan comentarios y se pueden realizar ajustes en los requisitos del producto o servicio.

Después de la revisión del hito, el equipo realiza una retrospectiva para evaluar su desempeño, identificar áreas de mejora y definir acciones para implementar en el próximo.

La aplicación de este modelo a la organización del trabajo permite dotar de una mayor flexibilidad, transparencia y colaboración en el proceso de desarrollo de proyectos. Proporciona un marco de trabajo iterativo e incremental que permite a los equipos responder rápidamente a los cambios, mantenerse enfocados en los objetivos y entregar valor de manera regular.

Algunas de las aportaciones clave de las metodologías Agile en la organización del trabajo son las siguientes:

Se asume que los requisitos y las condiciones pueden cambiar a lo largo del proyecto, y se debe estar preparado para adaptarse a estos cambios. En lugar de seguir un plan rígido, Agile promueve la capacidad de respuesta a través de ciclos de desarrollo iterativos e incrementales.

Agile pone un fuerte énfasis en la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo y con los interesados externos. La interacción regular y el intercambio de

información ayudan a garantizar que todos dispongan de la misma información y puedan tomar decisiones informadas.

En esta modalidad de organización del trabajo se promueve la entrega de valor en forma temprana y frecuente. En lugar de esperar hasta el final del proyecto para entregar los resultados, se busca proporcionar versiones funcionales y utilizables en etapas tempranas. Esto permite obtener retroalimentación temprana de los usuarios y realizar ajustes rápidamente.

Es un modelo de organización que se centra en las necesidades del cliente, se centra en comprender y cumplir las necesidades del cliente. Se valora la retroalimentación constante del cliente y se realiza un trabajo colaborativo para adaptarse a sus requisitos cambiantes y garantizar su satisfacción.

Una de las claves más destacadas es el énfasis en la autonomía y la responsabilidad dentro del equipo de trabajo. Se anima a los equipos a organizarse por sí mismos, tomar decisiones y gestionar su propio trabajo. Esto promueve la motivación, la creatividad y la responsabilidad individual y colectiva.

Este sistema parte del principio de que siempre hay margen para mejorar y aprender de la experiencia. Se alienta a los equipos a reflexionar sobre su trabajo, identificar áreas de mejora y ajustar sus prácticas en consecuencia.

Estas suposiciones fundamentales de Agile influyen en cómo se organiza y se lleva a cabo el trabajo en un proyecto. Proporcionan una base para la toma de decisiones, la planificación, la ejecución y la evaluación en un enfoque ágil.

Si bien las metodologías ágiles tienen una base principalmente en la gestión de proyectos y la ingeniería de software, su enfoque colaborativo y centrado en las personas también ha atraído el interés de algunos sociólogos. Aunque la mayoría de las investigaciones y literatura relacionadas con las metodologías ágiles provienen de campos como la informática y la gestión empresarial, como veíamos hay sociólogos que han abordado el tema desde una perspectiva sociológica y organizativa.

La digitalización, el uso de algoritmos y más recientemente la inteligencia artificial han planteado preocupaciones sobre el futuro del trabajo, y algunos consideran que la precarización por ejemplo de la denominada “*economía gig*” o trabajos en plataformas digitales es particularmente preocupante (Wood & Lehdonvirta, 2022). Existe otro buen

número de autores que han defendido argumentos acerca del fin del trabajo y que pueden resumirse de la siguiente manera:

La decadencia de la industria en relación con los servicios y el cambio en la estructura de las ocupaciones con crecimiento relativo de los trabajadores calificados, técnicos e ingenieros, cuellos blancos y mujeres; por otro lado, la extensión de empleos atípicos y trabajos precarios, por horas, a tiempo parcial, eventuales, de mujeres, migrantes y minorías étnicas así como la persistencia de niveles altos de desempleo, han incrementado la heterogeneidad de los trabajadores con su repercusión en normas, valores, actitudes.

Es decir, se trata de la fragmentación creciente de antiguas identidades obreras que hacen imposible el surgimiento de movimientos colectivos amplios. Lo anterior repercute en la imposibilidad de formación de organizaciones, ideologías, proyectos de cambio social que partan de los trabajadores. La tendencia al fin del trabajo a la revolución tecnológica puede considerarse parte de esta primera, pero en su versión simplificada y menos teórica, así como aquellas que hablan de la decadencia de la clase obrera típica (industrial, masculina, de trabajo estable, sindicalizada) base social de los sindicatos (Castells & Aoyama, 1994).

La hipótesis del fin del trabajo debe ser entendido en términos sociológicos, como *fin de la centralidad del trabajo en el conjunto de las relaciones sociales*, en particular de la centralidad del trabajo en la conformación de identidades colectivas. Se trata de la fragmentación de los mundos de vida, los de los trabajadores ya no son exclusivos de ellos, ni tampoco están articulados entre sí. Los mundos extralaborales se han vuelto más importantes en la constitución de identidades para los trabajadores que el trabajo. En particular el mundo del consumo es más relevante, genera mayores satisfacciones que el trabajo. Una versión extrema de esta tesis serían las postmodernas en su cuestionamiento de toda teoría holista, en particular las marxistas que reivindicaron la centralidad del trabajo. La sociedad postmoderna sería de la fragmentación de los mundos de vida, del yo, de la cultura de las identidades, vivir en el presente, la ausencia de sujetos hegemónicos o discursos y proyectos globales.

La pérdida de importancia del trabajo se relaciona con su función de generador de valor, hoy la riqueza principal de la sociedad se crea especulativamente en el sector financiero globalizado, ya no depende del trabajo; el capital financiero no está más encarnado en sujetos específicos, los fondos de pensiones son capitales anónimos que se acrecientan sin que se puedan reconocer sujetos a quien enfrentar (Piketty, 2015).

La crisis del trabajo es un problema político, resultado de una lucha que se perdió desde los ochenta, esta lucha ha implicado el cambio en la forma del Estado hacia el neoliberalismo, la reestructuración productiva con consecuencias en las relaciones de poder en las empresas, que abarca a las organizaciones obreras incapaces de cambiar sus formas de lucha, demandas e ideologías en un contexto globalizado en que la centralidad del conflicto obrero patronal ha sido substituido por la lucha por los mercados. En particular, la crisis sindical estaría relacionada con la apertura de las economías y las nuevas políticas macroeconómicas que facilitarían las relocalizaciones hacia zonas con paz laboral, la extensión de la subcontratación, las políticas de estabilización que no tendrían preocupación por el pleno empleo, la reducción del empleo público, la desregulación del mercado laboral para ganar competitividad, la nueva cultura laboral (individualista, de la lucha de clases a la lucha entre empresas, el derrumbe de las ideologías del movimiento obrero).

En este cambio estructural de la organización del trabajo, en la que predomina la flexibilidad, emergen determinados sectores económicos que trazan la organización de la actividad para el resto. No es tanto que la actividad productiva se terciarice y que el sector servicios ocupe la mayor parte de la actividad económica, sino que sus prácticas se convierten en referentes para el resto de los sectores de actividad. La industria del software se ha convertido en este sentido en un referente en la organización de la actividad productiva y económica traspasando las fronteras de industrias como la del automóvil.

El teletrabajo como marco de distanciamiento se incorpora como factor negociable y ayuda a sustituir la identidad laboral vinculada a una empresa por aquella otra vinculada a una tarea, función o sector.

Desde la superación del taylorismo, el fordismo, el toyotismo y el resto de los modelos de la producción en masa, no es hasta los textos de Peter F. Drucker que la gestión de la relación productiva en la empresa no es sometida a una revisión profunda. El nuevo modelo de dirección por objetivos implica una nueva mirada a la forma en que el/la empleada se relaciona con su trabajo.

En lo que resulta de más interés la propuesta de la dirección por objetivos en relación a esta tesis doctoral tiene que ver con la confrontación de dos modelos, por un lado el modelo presencialista del trabajo por tiempo, el de la división de tareas, la especialización y la flexibilidad, y por otro el modelo de la atribución de objetivos, la valoración por resultados, la supervisión en la distancia, en definitiva un modelo compatible con el teletrabajo.

El modelo de dirección de por objetivos, tiene una aplicación amplia, y no se trata sólo de un cambio en la asignación y en la supervisión, sino que a menudo da pie a la instauración de modelos de remuneración variable en función del grado de cumplimiento de estos. Sólo en este encuadre cobra su pleno sentido. La implantación de estos modelos de gestión ha ido creciendo a lo largo de los últimos años.

Los empleadores en el teletrabajo se ven obligados a fijar objetivos porque no pueden controlar el tiempo. De ahí al salto a la remuneración variable hay un margen estrecho. La remuneración variable es la única variable que puede deshacer la ecuación de T. Piketty (2015) por la cual el rendimiento del capital sería hoy en día más importante en la acumulación de riqueza que el trabajo.

Capítulo 3: OBJETIVOS E HIPÓTESIS

La implantación del teletrabajo de manera generalizada durante la pandemia permite observar los cambios en el “mundo laboral” desde distintas perspectivas. El objetivo principal de esta investigación consiste en identificar los cambios que se han producido en la situación del teletrabajo después de la pandemia por COVID19. En particular observar si el teletrabajo ha traído consigo una modificación del modelo laboral basado en la modificación sustancial de las relaciones sociales vinculadas al trabajo.

Habitualmente definimos el entorno laboral como una serie de relaciones sociales orientadas a un fin comercial o productivo, ¿han sufrido estas relaciones un cambio importante tras la pandemia, al reubicar el centro de trabajo en el marco del teletrabajo?, y ¿qué consecuencias ha tenido?

Para ello se han fijado los siguientes objetivos específicos de investigación y para desarrollar estos objetivos de investigación, he establecido unas hipótesis de partida que tienen como función ordenar la investigación. Los objetivos e hipótesis que he determinado son los siguientes:

Objetivo 1:

Evaluar el grado en que el teletrabajo se ha implantado en las empresas españolas cómo ha sido el proceso de implantación y hasta qué punto se ha consolidado.

En concreto, se abordan las siguientes cuestiones: ¿Qué estrategias de las empresas han tenido más éxito en la implantación del teletrabajo?, ¿qué cambios ha exigido el teletrabajo en la forma en que las empresas organizan el trabajo?, ¿la mayoría de los gerentes están pensando en volver a "negocios de costumbre" después de que termine la pandemia de Covid19 o en hacer algún tipo de cambio permanente relacionados con la implementación del teletrabajo, por ejemplo, modelos híbridos?,

Hipótesis 1.

Las empresas que tenían procesos de digitalización más avanzados han implantado mejor el teletrabajo. Los procesos de digitalización más avanzados están relacionados con modelos organizativos más descentralizados con puestos de trabajo más autónomos. Esto supone una actitud más abierta a la innovación.

En función del grado de digitalización de las empresas, como el acceso remoto de los trabajadores a servicios internos, herramientas de relación/trabajo basadas en un esquema cliente-servidor que permita acceder desde el exterior de la intranet,

procedimientos de venta y atención al cliente digitalizados, toma de decisiones basada en la analítica de los datos, y actividades en la nube; las empresas han podido afrontar mejor el teletrabajo y ello les ha conducido a mejores resultados.

Objetivo 2:

Evaluar cómo los trabajadores están haciendo frente a los cambios necesarios para implementar el teletrabajo: ¿cuál es la valoración general del teletrabajo en la sociedad y entre los trabajadores?, ¿qué grupos o perfiles han tenido una mejor adaptación?, ¿los empleados esperan volver al trabajo como era antes o desean seguir haciendo teletrabajo de forma permanente? ¿en qué medida ha cambiado la percepción del teletrabajo tras la pandemia desde el punto de vista de los derechos o beneficios laborales?

Hipótesis 2.

Los empleados con mayores niveles de estudios han abordado mejor la adaptación al teletrabajo. Estos empleados se ocupan en tareas que requieren más trabajo individual. Al igual que en el caso de las empresas esto supone una mayor predisposición al cambio.

Hipótesis 3.

La opinión pública es bastante positiva en relación con el teletrabajo, y en términos generales se apuesta por ampliarlo. Esta opinión positiva se basa en la comodidad que el teletrabajo aporta al trabajo y a la conciliación.

Objetivo 3:

Explorar en qué medida el teletrabajo ha afectado a la forma de organizar el trabajo. Pretendo dar respuesta a preguntas como ¿cuáles son las principales preocupaciones de los directivos españoles sobre el teletrabajo?

Hipótesis 4

La principal reticencia de los empleadores a promover el teletrabajo tiene que ver con la dificultad para establecer mecanismos adecuados de control. Cambiar los mecanismos de control supone asumir mayor horizontalidad en las organizaciones.

Hipótesis 5:

La implantación, aunque forzada, del teletrabajo, ha permitido a los trabajadores apreciar sus virtudes. El teletrabajo ha pasado de ser un beneficio social a un *derecho* laboral consuetudinario.

Objetivo 4:

Entender las principales ventajas que aporta la implantación del teletrabajo para los trabajadores. Se afrontan entre otras las siguientes cuestiones: ¿qué ventajas ha introducido el teletrabajo en las rutinas de trabajo y de vida personal?, ¿qué impacto tiene el teletrabajo en términos de ahorro de tiempo?, ¿qué usos alternativos se dan de ese tiempo?,

Hipótesis 6:

El principal interés de los empleados en la aplicación del teletrabajo consiste en tener una mayor autonomía en su trabajo. La autonomía expresa la necesidad de mayor control sobre el tiempo de inicio y fin del trabajo, así como sobre la prioridad de las tareas.

Objetivo 5:

Analizar el impacto del teletrabajo en el conjunto de las relaciones sociales y más específicamente en las que se dan en el entorno laboral. Algunas de las cuestiones relevantes que se tratan en este objetivo son: ¿Afecta el teletrabajo a las relaciones sociales contribuyendo al aislamiento?, ¿en qué medida afecta a las relaciones entre los compañeros de trabajo?, ¿contribuye el teletrabajo a desvincular a los trabajadores de la empresa?, ¿afecta el teletrabajo al compromiso con los valores compartidos?, ¿cómo podría afectar el teletrabajo a los planes de carrera y a las opciones de promoción profesional? ¿qué impacto tiene en los planes de incorporación a la empresa?, ¿y entre quienes se incorporan a su primer empleo?

Hipótesis 7:

El teletrabajo contribuye al aislamiento de los empleados con respecto a sus compañeros. Este aislamiento afecta al compromiso con los valores compartidos en la organización.

Hipótesis 8:

El teletrabajo influye en los planes de carrera profesional, en particular de las personas que se incorporan a su primer empleo.

Objetivo 6:

Evaluar el impacto del teletrabajo en términos de bienestar, satisfacción con el empleo principal y los factores que pueden estar intermediando esta relación. Se plantean cuestiones como las siguientes: ¿En qué medida contribuye el teletrabajo a aumentar la calidad de vida de los trabajadores?, ¿qué impacto tiene el teletrabajo en la conciliación?, ¿qué aspectos del teletrabajo afectan negativamente la vida familiar?, ¿cómo contribuye el teletrabajo a la satisfacción con el trabajo principal?

Hipótesis 9:

El teletrabajo contribuye a mejorar el nivel de satisfacción con el empleo principal.

Hipótesis 10:

La implantación del teletrabajo contribuye a la consolidación de una brecha digital por edad, género y por ocupación.

Las competencias digitales requeridas por el teletrabajo van en detrimento de la empleabilidad de los mayores de 50 y de las mujeres. Las dificultades de aplicar teletrabajo en algunas ocupaciones “no teletrabajables”, contribuye a la creación de una nueva brecha digital. Este hecho es especialmente importante si consideramos los efectos de la interseccionalidad (Mccall, 2005), lo que aumentaría el efecto de exclusión entre las mujeres, mayores de 50 ocupadas en empleos no teletrabajables.

Objetivo 7:

Analizar el impacto del teletrabajo en el espacio físico el hogar, como en la oficina, y explorar algunas de sus repercusiones en el entorno indirecto. Pretendo analizar las consecuencias del teletrabajo en los distintos entornos físicos como las oficinas, hogares y ciudades. ¿Cuáles son las consecuencias del teletrabajo en los modelos de oficina presentes y futuros? ¿qué repercusión tiene este modelo de trabajo en la disposición de los hogares? ¿Y a los hogares del futuro? ¿cuáles son las consecuencias ambientales?

Hipótesis 11:

El teletrabajo provoca cambios en los modelos de oficina y de vivienda. Las condiciones del teletrabajo provocan cambios en la movilidad de los trabajadores y en la elección del lugar de residencia. Estos cambios en las pautas de movilidad tienen impacto en el entorno urbano.

El tratamiento de los objetivos e hipótesis se hará de acuerdo con los siguientes capítulos:

Cap.	Objetivo	Hipótesis
5/6	<i>1. Evaluar el grado en que el teletrabajo se ha implantado en las empresas españolas, hasta qué punto se ha consolidado.</i>	h1. Las empresas que tenían procesos de digitalización más avanzados han implantado mejor el teletrabajo. h1a. Los procesos de digitalización más avanzados están relacionados con organizaciones más descentralizadas y puestos de trabajo más autónomos. h1b. Esto supone una actitud más abierta a la innovación.
7	<i>2. Evaluar cómo los trabajadores están haciendo frente a los cambios necesarios para implementar el teletrabajo</i>	h2. Los empleados con mayores niveles de estudios han abordado mejor la adaptación al teletrabajo. h2a. Estos empleados se ocupan en tareas que requieren más trabajo individual. h2b. Al igual que en el caso de las empresas esto supone una mayor predisposición al cambio.
8		h3. La opinión pública es bastante positiva en relación con el teletrabajo, y en términos generales se apuesta por ampliarlo. h3a. Esta opinión se basa en la comodidad que el teletrabajo aporta al trabajo y a la conciliación.
9		
10	<i>3. Explorar en qué medida el teletrabajo ha afectado a la forma de organizar el trabajo.</i>	h4. La principal reticencia de los empleadores a promover el teletrabajo tiene que ver con la dificultad para establecer mecanismos adecuados de control. h4a. Cambiar los mecanismos de control supone asumir mayor horizontalidad en las organizaciones. h5. La implantación, aunque forzada, del teletrabajo, ha permitido a los trabajadores apreciar sus virtudes. h5a. El teletrabajo ha pasado así de ser un beneficio social a un derecho laboral consuetudinario.
11	<i>4. Entender las principales ventajas que aporta la implantación del teletrabajo para los trabajadores.</i>	h6. El principal interés de los empleados en la aplicación del teletrabajo consiste en tener una mayor autonomía en su trabajo. h6a. La autonomía expresa la necesidad de mayor control sobre el tiempo de inicio y fin del trabajo, así como sobre la prioridad de las tareas.
12	<i>5. Analizar el impacto del teletrabajo en el conjunto de las relaciones sociales y más específicamente en las que se dan en el entorno laboral.</i>	h7: El teletrabajo contribuye al aislamiento de los empleados con respecto a sus compañeros. h7a. Este aislamiento afecta al compromiso con los valores compartidos en la organización. h8: El teletrabajo influye en los planes de carrera profesional. h8a. Influye en particular en los planes de las personas que se incorporan a un empleo o a su primer empleo.
13	<i>6. Evaluar el impacto del teletrabajo en el bienestar, y satisfacción con el empleo principal.</i>	h9: El teletrabajo contribuye a mejorar el nivel de satisfacción con el empleo principal. h10: La implantación del teletrabajo contribuye a la consolidación de una brecha digital por ocupación. h10a. El teletrabajo contribuye a una brecha por género. h10b. El teletrabajo contribuye a una brecha por edad.
14	<i>7. Analizar el impacto del teletrabajo en el espacio físico; tanto el hogar, como la oficina, y explorar algunas de sus repercusiones en el entorno indirecto.</i>	h11. El teletrabajo provoca cambios en los modelos de oficina y de vivienda. h11a. Las condiciones del teletrabajo provocan cambios en la movilidad de los trabajadores y en la elección del lugar de residencia.

Capítulo 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación he aplicado una metodología multimodo, es decir, combinando diversas fuentes de información y técnicas de investigación. Por un lado, he analizado todas las encuestas relevantes que tratan el teletrabajo y que incluyen a España en su alcance geográfico, por otro lado, he analizado los contenidos vertidos en redes sociales en relación con el teletrabajo inmediatamente antes, durante e inmediatamente después de la pandemia por COVID 19. En tercer lugar, he establecido búsquedas sistemáticas de publicaciones en medios escritos de toda índole. Por último, he llevado a cabo entrevistas semiestructuradas en profundidad con distintos perfiles relacionados con el tema en cuestión.

A continuación, explicaré como se han hecho operativas las categorías que se han observado, las técnicas utilizadas con sus características y los instrumentos que se han elaborado para ello.

Es importante incidir en que el potencial de adaptación al teletrabajo que podría tener cada uno de los empleos que desarrollen los entrevistados, se ha tenido en cuenta se adaptabilidad al teletrabajo (Dingel & Neiman, 2020). Las principales ocupaciones motores del teletrabajo en nuestro país, y en los que me voy a centrar son: tecnologías de la información y la comunicación, educación, banca y seguros, y empleados de la administración y los servicios. Los empleados con estas ocupaciones serán los colectivos diana de esta tesis.

Por otro lado, Kahneman (Kahneman, 2011) ha demostrado que dentro de nosotros opera una dualidad de sistemas, uno intuitivo y otro reflexivo, que compiten por tomar el control de nuestras decisiones, y ambos tienen peso en la decisión y en la actitud. Arias Maldonado (Arias-Maldonado, 2016), afianza su consideración de los afectos como fuerzas que condicionan nuestra cognición y nuestro comportamiento, a lo que yo añadiría que igualmente presentan una gran importancia en la elaboración de una actitud al respecto del objeto hacia el que se expresa la emoción. Por esta razón en la lista de variables se expresan dos categorías, la que hace referencia a elementos racionales de las relaciones laborales, como el control, la negociación, el tiempo, el gasto o la productividad, pero también aquellas que hacen referencia a elementos emocionales como el temor, la tristeza, el disgusto o la comodidad.

4.1. Variables

Las variables que he definido para esta esta investigación responden tanto al punto de vista de las empresas, como de los empleados/as, de la relación entre ambos y con su entorno.

La variable independiente será la adaptación de empresas y empleados al teletrabajo. Para las empresas considero su *grado de adaptación* al nuevo entorno socioeconómico en relación con la implantación de nuevas modalidades de gestión del trabajo. Para los empleados considero la frecuencia de *teletrabajo*.

Las variables dependientes que se observan tanto en el caso de las empresas como de los/as empleados/as, responden a las dimensiones citadas en los objetivos, brevemente serían; el perfil de las empresas, el perfil de los empleados, la opinión pública, la forma de organizar el trabajo, los mecanismos de control del trabajo, los elementos de negociación y consuetudinarios en los derechos laborales, las relaciones sociolaborales, los planes de carrera y los de incorporación a las organizaciones, el compromiso y satisfacción con la tarea, el acceso y actitud hacia las nuevas tecnologías, y el entorno físico de la oficina y la vivienda.

Las variables presentadas en la tabla siguiente han permitido validar las hipótesis a través las distintas herramientas de recogida y análisis de los datos.

Tabla 1: Relación entre hipótesis, variables y las técnicas utilizadas.

Hipótesis	Variables	Técnica Utilizada			
		Entrevistas	Encuestas	RR.SS.	Documental
h1. Las empresas que tenían procesos de digitalización más avanzados han implantado mejor el teletrabajo. h1a.Los procesos de digitalización más avanzados están relacionados con modelos organizativos más descentralizados con puestos de trabajo más autónomos. h1b.Esto supone una actitud más abierta a la innovación.	Control	x		x	x
	Autonomía	x	x		
	Seguridad	x		x	
	Confianza	x		x	
	Anticipación	x		x	
h2. Los empleados con mayores niveles de estudios han abordado mejor la adaptación al teletrabajo. h2a. Estos empleados se ocupan en tareas que requieren más trabajo individual. h2b. Al igual que en el caso de las empresas esto supone una mayor predisposición al cambio.	Nivel estudios	x	x		x
	Ocupación		x		
	Actividad		x		
	<i>Distracciones</i>	x		x	

<p>h3. La opinión pública es bastante positiva en relación con el teletrabajo, y en términos generales se apuesta por ampliarlo.</p> <p>h3a. Esta opinión se basa en la comodidad que el teletrabajo aporta al trabajo y a la conciliación.</p>	Tiempo	x	x	x	
	<i>Conciliación</i>	x	x	x	
	<i>Flexibilidad</i>	x	x	x	
<p>h4. La principal reticencia de los empleadores a promover el teletrabajo tiene que ver con la dificultad para establecer mecanismos adecuados de control.</p> <p>h4a. Cambiar los mecanismos de control supone asumir mayor horizontalidad en las organizaciones.</p>	Productividad	x		x	
	Control	x		x	x
	Confianza	x		x	
<p>h5. La implantación, aunque forzada, del teletrabajo, ha permitido a los trabajadores apreciar sus virtudes.</p> <p>h5a. El teletrabajo ha pasado así de ser un beneficio social a un derecho laboral consuetudinario.</p>	Probar			x	
	Tristeza / Temor	x		x	
	Negociación	x	x	x	x
<p>h6. El principal interés de los empleados en la aplicación del teletrabajo consiste en tener una mayor autonomía en su trabajo.</p> <p>h6a. La autonomía expresa la necesidad de mayor control sobre el tiempo de inicio y fin del trabajo, así como sobre la prioridad de las tareas.</p>	Autonomía	x	x	x	
	Tiempo	x	x	x	
	<i>Comodidad</i>	x		x	
	Gasto-Ahorro	x		x	
	Disponibilidad	x		x	
<p>h7: El teletrabajo contribuye al aislamiento de los empleados con respecto a sus compañeros.</p> <p>h7a. Este aislamiento afecta al compromiso con los valores compartidos en la organización.</p>	<i>Aislamiento</i>	x		x	
	<i>Pertenencia al equipo</i>		x		
<p>h8: El teletrabajo influye en los planes de carrera profesional.</p> <p>h8a. Influye en particular en los planes de las personas que se incorporan a un empleo o a su primer empleo.</p>	Aislamiento	x		x	x
	Disgusto	x			
	Antigüedad en la empresa		x		
<p>h9: El teletrabajo contribuye a mejorar el nivel de satisfacción con el empleo principal.</p>	Responsabilidad	x		x	
	Satisfacción	x	x	x	
<p>h10: La implantación del teletrabajo contribuye a la consolidación de una brecha digital por ocupación.</p> <p>h10a. El teletrabajo contribuye a una brecha por género. h10b. El teletrabajo contribuye a una brecha por edad.</p>	Brecha Digital		x		
	Estrés	x		x	
	Bienestar	x		x	

h11. El teletrabajo provoca cambios en los modelos de oficina y de vivienda.					
h11a.Las condiciones del teletrabajo provocan cambios en la movilidad de los trabajadores y estos a su vez en la elección del lugar de residencia.	<i>Probar/Innovar</i>	x		x	x

4.2. Técnicas

4.2.1. ¿Qué técnicas y fuentes se han utilizado en la recogida de datos?

Para el desarrollo de esta tesis doctoral he utilizado la triangulación de múltiples técnicas, tanto de orden cuantitativo como cualitativo. En cuanto a las metodologías cuantitativas se han explotado todas las encuestas que hayan incluido cuestiones relacionadas con el teletrabajo con relación a España, así como los estudios, explotaciones, o análisis de toda fuente ya sea pública o privada. En este entorno de metodologías cuantitativas se pueden incluir también los análisis de contenidos publicados en redes sociales.

No podía dejar de lado un factor importante como ha sido la transformación sufrida en los sistemas de monitoreo, control y estadísticas sobre el teletrabajo. Este es un aspecto que sufre también una profunda revisión que afortunadamente hoy, persiste, más allá del número de teletrabajadores/as. Los sistemas estadísticos deben adaptarse a las nuevas circunstancias, no sólo desde el punto de vista metodológico, pasando muchas de las encuestas de carácter laboral a metodologías telefónicas, o electrónicas, sino incluso redefinir las cuestiones planteadas y los indicadores utilizados en las encuestas existentes.

Este es un momento de gran incertidumbre donde muchas instituciones intentan comprender mediante sus investigaciones y propuestas de análisis de la situación en el entorno laboral. Eurofound, una de las instituciones europeas con mayor prestigio en las estadísticas y estudios sobre el mercado laboral en Europa, lanza múltiples estudios y hace foco en su *Estudio sobre las Condiciones de Vida y de Trabajo* (Working Conditions Survey) que incluye por primera vez en 2021 un módulo sobre teletrabajo. En abril de 2020, esta agencia puso en marcha una encuesta electrónica «Vida, trabajo y COVID-19», que completó una quinta ronda en la primavera de 2022.

El instituto nacional de estadística de nuestro país se ve obligado a modificar la estructura de la *Encuesta de Población Activa* en el primer trimestre de 2020 para recoger, entre otros, el cambio en la frecuencia y las oscilaciones del teletrabajo para cada trimestre. Así modifica la estructura de la encuesta para que la pregunta acerca de si teletrabajó o no en la última semana / mes, disponga de muestra trimestral suficiente para hacer un seguimiento detallado.

Con la normalización de la situación tras la pandemia, las estadísticas sobre el teletrabajo que lleva a cabo el instituto nacional de estadística, pasan de constituir una parte de las estadísticas laborales a integrarse en las que miden la incorporación de las tecnologías de información y la comunicación, tanto en los hogares como en las empresas. Así la *Encuesta sobre el Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación* recoge una serie de preguntas nuevas sobre este asunto. No sin la dificultad de suponer una ruptura con cierta serie histórica.

A nivel internacional, ya citaba algunos estudios europeos, en estados unidos el teletrabajo despierta especial interés y surgen iniciativas como la del consorcio de fundaciones privadas (Templeton world, Smith Richardson) y universidades de prestigio como The University of Chicago, Stanford, o el propio Instituto de Tecnología de Masachussets (MIT), que lanzan un estudio global de carácter cuantitativo que mide las prácticas y las costumbres en teletrabajo *Global Survey of Working Arrangements* (G-SWA).

Entre las fuentes cuantitativas conviene también destacar la incorporación en la encuesta social europea, de un módulo dedicado a las comunicaciones digitales, en su ola 10, que incluye cuestiones acerca del efecto del teletrabajo en las comunicaciones digitales dentro de la empresa.

Por otro lado, algunas consultoras o fundaciones privadas incluyen el tema en estudios ya monográficos, ya relacionados con la implantación, el uso, la extensión de las nuevas tecnologías o bien con los efectos de la crisis provocada por la COVID19. Entre ellas conviene destacar el informe de Randstad Research (2021).

De las conversaciones mantenidas durante las entrevistas se elaboró el mapa de conceptos verificado en la teoría. Las entrevistas tuvieron lugar en el verano de 2022 (mayo-julio). Las escuchas en redes sociales se desarrollaron en paralelo a la observación de artículos y noticias que abarca toda la ejecución de esta tesis.

La fase de investigación cualitativa se ha llevado a cabo mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas con directores y/o responsables de recursos humanos, o gerentes en su defecto, de diversas empresas con distintas aproximaciones al fenómeno de la digitalización y tamaño según número de empleados y que por tanto han tenido diferentes experiencias con el teletrabajo y han mostrado también distintas perspectivas de adaptación. En paralelo se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con empleados de los sectores y ocupaciones del interés de esta investigación.

Según (Alfonso Ortí, 1986) la entrevista semiestructurada es la técnica que más facilita la libre manifestación de los intereses, los recuerdos espontáneos, las creencias u orientaciones hacia la información recibida e incluso la manifestación de los deseos del entrevistado. De esta manera la conversación emergerá de manera más espontánea y será más fácil llegar a los objetivos establecidos.

4.2.2. ¿Qué técnicas de análisis de datos se han utilizado?

Para el análisis de las publicaciones tanto en medios analógicos como digitales se ha utilizado el análisis de contenido (Luis & Raigada, 2002), basado básicamente en análisis de carácter cuantitativo apoyado en la frecuencia de aparición de los distintos términos. Este análisis ha servido para crear el árbol de códigos sobre el que se desarrollado el análisis del discurso de las entrevistas.

Para el análisis de las entrevistas se han utilizado técnicas de análisis del discurso, a partir del árbol de contenidos creado sobre los contenidos publicados. El análisis del discurso se ha llevado a cabo de acuerdo con los planteamientos y prácticas sugeridas por los autores (Gordo López & Serrano Pascual, 2008; Valles, 2000), con gran experiencia en el análisis de carácter cualitativo.

El universo semántico (Greimas & Enrique Ballón-Aguirre, 1994) en el caso del teletrabajo se construye en el entorno de determinados conceptos que intentamos en este trabajo identificar y analizar en la complejidad de sus significados, así como en sus relaciones.

Tanto la literatura analizada como la realización de algunas entrevistas en profundidad con teletrabajadores/as nos llevan a establecer una serie de conceptos que se encuentran relacionados con el teletrabajo. Los conceptos que utilizo en el análisis se han extraído de dos fuentes, por un lado, de la lectura de la literatura, por otro de las entrevistas.

a) *Extraídos de la literatura.*

Existen pocas investigaciones que muestren el análisis del contenido observado en redes sociales. La mayoría de los análisis llevados a cabo tienen un enfoque más estructural (Sanz Menéndez, 2003) y analiza los vínculos entre receptores y emisores, o su capacidad de difusión. Existen análisis de redes digitales elaborados que se basan en el de vínculos entre distintas personas, su número, su intensidad y su capacidad de difusión o influencia. Podríamos decir que hasta la fecha la mayoría de los análisis se han centrado en esta dimensión del análisis de redes Molina, (2001), Sanz Menéndez, L. (2003); Santos, F. R. (2003).

De la literatura precedente se han extraído 13 términos relacionados con el teletrabajo y presentes en las redes; algunos de carácter racionales (9), otros de carácter emocional (4).

En relación con el teletrabajo se han publicado muy pocos análisis de contenidos en redes, destacaría el de Asatiani y Mankevich (2022) donde identificaban siete grandes bloques de discusiones en las redes profesionales¹⁷ alrededor del teletrabajo como son *distracciones familiares y productividad*, la necesidad de *explorar nuevos códigos de conducta* en las relaciones virtuales, el teletrabajo y sus condiciones como nuevo elemento en la *negociación con empleadores*, cómo *mantener la productividad* durante el teletrabajo, cómo *gestionar la agenda* de la manera más eficiente, conversaciones sobre *el bienestar relacionado con el teletrabajo*, y finalmente aquellas conversaciones o contenidos relacionados con la necesaria *adaptación del espacio doméstico*.

¹⁷ Sistemas de comunicación instantánea internas con fines exclusivamente profesionales (slack, hangouts, squiggle y otros).

Aunque, según estos autores, todos los temas aumentaron en volumen de conversaciones con el tiempo, la mayor ganancia proporcional fue en preguntas sobre la gestión del tiempo. Sorprendentemente, el tema del teletrabajo como experimento, o como prueba relacionada con el aislamiento, el estrés y la búsqueda de las nuevas normas para las relaciones sociales, apareció tras la pandemia (signo del trabajo remoto involuntario) y ganó peso progresivamente.

En la lista de conceptos que utilizaré en el análisis, se expresan al menos dos categorías, la que hace referencia a elementos sustanciales de las relaciones laborales, como son el control, la negociación, el tiempo, el gasto o la productividad, pero también aquellas que hacen referencia a elementos emocionales como el temor, la tristeza, el disgusto o la comodidad. Tal y como la obra reconocida de Kahneman (Kahneman, 2011) ha demostrado, dentro de nosotros opera una dualidad de sistemas, uno intuitivo y otro reflexivo, que compiten por tomar el control de nuestras decisiones, y ambos tienen peso en la decisión. Arias Maldonado (Arias-Maldonado, 2016), sugiere que se mire dónde se mire, aparece una nueva consideración de los afectos como fuerzas que condicionan nuestra cognición y nuestro comportamiento, a lo que yo añadiría que igualmente presentan una gran importancia en la construcción de una actitud al respecto del objeto hacia el que se expresa la emoción.

Pero si hay un terreno abonado para la expresión de las emociones, esas son las redes sociales, que se convierten en palabras de Arias-Maldonado, (2016) en redes emocionales, bajo la hipótesis más plausible de que un ciudadano ya propenso de suyo a la sentimentalidad se vuelve aún más sentimental con el uso de las nuevas tecnologías de la información, son por tanto redes afectivas, cuyo uso por parte de los ciudadanos es mayormente expresivo o heurístico que deliberativo. Todo ello sin detrimento de que existen momentos más emocionales que otros, y sin duda, el lapso que duró la pandemia sea uno de los más marcados por aspectos emocionales.

Así Akash y Tripathi (2020a) analizaron los sentimientos vinculados con la pandemia y el teletrabajo, utilizando para ello los comentarios aparecidos en Twitter. Este estudio reveló que un 73 % de los comentarios emitidos tenían un sentido positivo, mientras que un 26% tenía un enfoque negativo. Se identificaron también ocho grandes emociones asociadas con el teletrabajo en el momento del COVID, confianza (24%), anticipación

(22%), júbilo (16%), temor (10%), tristeza (9%), sorpresa (8%), rabia (7%) y disgusto (4%). Pocos análisis sociológicos abordan con solvencia el asunto de las emociones, dando sentido a la carga sentimental que tamiza la interpretación de la realidad.

Ángel Belzunegui (2001) abunda en el análisis del teletrabajo desde la esfera de la organización de la producción en la empresa, y desarrolla en profundidad el concepto de teletrabajo como estrategia de flexibilidad supuestamente a cambio de esa flexibilidad se requeriría de los empleados una disponibilidad para afrontar las tareas cuando sea necesario, incluyendo fines de semana, festivos y vacaciones. En su análisis la flexibilidad trae también consigo el concepto de *disponibilidad*. Este tema difumina las fronteras entre el tiempo de trabajo y el tiempo personal o de no-trabajo.

Si bien es cierto que el desarrollo normativo posterior a la pandemia ha incorporado una mirada mucho más amplia sobre teletrabajo, el estatuto de los trabajadores sólo reconoce el derecho al teletrabajo con el fin de facilitar la *conciliación* entre la vida laboral y la vida personal, y en casos de personas dependientes, o en especial por el cuidado de hijos/as menores de 12 años.

a) *Extraídos de las entrevistas.*

Por otro lado, del contenido destacado de las entrevistas se han extraído los conceptos de *tiempo, control, gasto, seguridad, aislamiento y comodidad*.

Esto no quiere decir que los conceptos extraídos de la literatura no estén presentes en el discurso de las entrevistas, sino que, no habiéndose encontrado en la literatura previa, emergen en el análisis de las entrevistas de manera relevante cambios en el universo conceptual y en la importancia de uno frente a otros que podrían estar hablando de los cambios sociológicos acaecidos en el entorno del teletrabajo por efecto de la pandemia.

El análisis de los contenidos tanto de las entrevistas como de la opinión publicada acerca del teletrabajo se ha llevado a cabo a partir de un libro de códigos extraído del análisis de la literatura previa al respecto. En función de los distintos objetivos e hipótesis, así como de los conceptos más comúnmente utilizados, hemos elegido los conceptos expuestos en la tabla siguiente, para el análisis.

Tabla 2: Detalle de los universos semánticos asociados

Concepto	Campo semántico relacionado¹⁸
<i>Aislado</i>	Apartamiento, encierro, reclusión ¹⁹ .
<i>Anticipar</i>	adelantar, avanzar, sobrepasar, superar.
Bienestar	comodidad, confort, tranquilidad, calma, satisfacción y conveniencia.
<i>Conciliación</i>	conciliar, armonizar (acercar, ajustar, armonizar, avenir, combinar, concertar, coordinar, armonizar)
Confianza	confianza (familiaridad) libertad, amistad, aprecio, campechanía, compañerismo, espontaneidad, familiaridad, franqueza, frescura, intimidad, llaneza, naturalidad, sencillez, (libertad) espontaneidad, familiaridad, franqueza, sencillez y sinceridad.
Control	control, mando, prueba, atención, cuidado, custodia, defensa, guardia, guarnición, protección y vigilancia.
<i>Disgusto</i>	agraz, amargura, contrariedad, contratiempo, penalidad, sinsabor, arrebató, berrinche, berrenchín, bronca, corajina, desilusión, enfado, enojo, ira, rabieta, sofoco, sofocación, atrabilis, bilis, enfado, hiel, humor, malhumor, mosqueo, rebote, abatimiento, aflicción, ...(+80)
<i>Disponibilidad</i>	Disponibilidad
<i>Distracciones</i>	Distracción/es (Excluye entretenimiento)
Gasto	Desembolso, pago
<i>Flexibilidad</i>	Flexibilidad, elasticidad, maleabilidad, moderación
Libertad	Libertad, liberación
Negociación	Acuerdo, ajuste, arreglo, compromiso, concierto, convenio, estipulación, gestión, pacto, tratado, manejo y trata.
<i>Probar</i>	comprobar (verificar, experimentar), confirmar, tantear, ensayar.
<i>Productividad</i>	Incremento, rendimiento, abundancia.
Responsabilidad	Aceptación, admisión, asunción, cometido, compromiso, encargo, incumbencia, misión, obligación, obligatoriedad.
Seguridad	Seguridad, equilibrio y fé. (seguridad informática, sanitaria, política y económica)
<i>Temor</i>	alarma, alerta, amenaza, desasosiego, emergencia, inquietud, intranquilidad, miedo, sobresalto, sorpresa, susto; desconfianza, escama, miedo, recelo, sospecha, suspicacia.
Tiempo	Edad (época, etapa, momento), era (época, período), lapso (etapa, intervalo, lapso, período y trascurso) vez (momento, ocasión, oportunidad, vez). ^{[L] [SÉP]}
<i>Triste</i>	aciago, acongojado, apagado, fatal, lacrimoso, lastimoso, luctuoso, macabro, macilento, negro y nostálgico (+94)

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de sinónimos de Atlas.ti

¹⁸ Incluye sus terminaciones inflexivas.

¹⁹ No se ha incluido el término confinamiento porque domina mucho las conversaciones y corresponde a un territorio no propiamente relacionado con el teletrabajo, si bien se ha considerado en términos de aislamiento.

4.2.3. ¿Por qué esas técnicas y no otras?

Afortunadamente en la fecha de realización de este análisis existen múltiples encuestas cuya explotación permite medir y establecer una lógica en torno al fenómeno del teletrabajo (del Val Cid, 2009). Sin embargo, no existen investigaciones cualitativas que alcancen a explicar algunas de las cuestiones encontradas, en especial investigaciones cualitativas que contrapongan el discurso de empleados y empleadores en relación con el teletrabajo.

La entrevista semiestructurada permite alcanzar la explicación o motivación última que impulsa algunas de las actitudes, comportamientos y opiniones que están relacionadas con el teletrabajo. Pone de manifiesto las contradicciones, contenidos ideológicos, la perspectiva cultural y también los aspectos emocionales que se expresan con más facilidad en una conversación vis a vis.

El análisis de las redes sociales permite a su vez entender la opinión global sobre el asunto del teletrabajo que impera online. Esta opinión es cada vez más determinante en la opinión pública.

4.2.4. ¿Qué ventajas tienen unas técnicas frente a otras?

El uso de la entrevista de investigación (Valles, 2000: 196) semiestructurada en profundidad permite obtener una gran riqueza informativa de carácter holístico y contextualizado. Proporciona la oportunidad de clarificar y seguir preguntas de investigación específicas en un marco de investigación más directo, personalizado, flexible y espontáneo que las entrevistas estructuradas o las encuestas.

En la fase final de la investigación, cuando el discurso “satura”, y repasa con cierta cadencia los argumentos sobre el tema investigado, la entrevista semiestructurada permite revisar cuestiones concretas que pueden discriminar perfiles o posicionamientos distintos respecto al tema investigado, sin por ello perder la perspectiva de comparación.

La entrevista semiestructurada comparte con la entrevista en profundidad la ventaja de que permite como técnica, ofrecer contrastes a los resultados obtenidos mediante procedimientos cuantitativos, y comprender así mejor todas sus implicaciones (Valles, 2000).

En relación con la técnica en concreto y su aplicación a través de internet, precisaré que en cualquier otra época habría cabido decir que la realización de entrevistas online al tener lugar mediante una pantalla, podría haber redundado en una falta de empatía o intimidad al compartir información de confianza. Sin embargo, el hecho de haber pasado por la experiencia de una pandemia, en la que la mayoría de las personas entrevistadas se han habituado a las videoconferencias y a las relaciones telemáticas, hace que apenas se haya notado distancia adicional alguna entre las entrevistas online y las entrevistas presenciales. Muy al contrario, se percibía incluso más oportuno que esto ocurriera online.

4.2.5. ¿De qué manera esas técnicas sirven para estudiar lo que se quiere observar?

El análisis documental constituye una pieza fundamental de esta investigación. Son muchos los ejemplos de aplicación de estas técnicas de análisis a lo largo de la tradición sociológica científica (Valles, 2000: 123). Su utilidad para entender el contexto y seguir la realidad de la aplicación del teletrabajo en determinados sectores de actividad, empresas y en especial en administraciones públicas, ha sido muy importante.

En este trabajo se han planteado dos tipos de análisis documental, por un lado, el de las publicaciones en internet, redes sociales, blogs, etc. relacionadas con el teletrabajo, por otro lado, el de los artículos periodísticos, noticias, notas de prensa, etc. aparecidas en medios de información acerca del teletrabajo.

Ambos enfoques tenían como objetivo aportar información que permitieran validar las hipótesis planteadas en esta investigación, si bien desde dos perspectivas distintas. El análisis de los contenidos en redes sociales se ha utilizado para crear y validar el árbol de códigos que permita posteriormente analizar las entrevistas. La validación del árbol de códigos con los comentarios responde al hecho de asegurar que los contenidos expresados en las entrevistas semiestructuradas se ajustan al discurso mostrado en internet. Si las personas entrevistadas forman parte de un mismo universo simbólico y semántico expresado en internet, sus discursos deberían reflejar los mismos contenidos. El análisis del discurso capturado en internet debería reflejar el mismo discurso que el capturado en las entrevistas. El sesgo entre uno y otro puede ser relevante a la hora de entender tanto la particularidad de las personas entrevistadas como la especificidad del universo digital.

El segundo de los análisis documentales que se ha llevado a cabo es el del seguimiento de noticias y artículos aparecidos en medios de comunicación. Se han utilizado estos contenidos en mayor medida para nutrir dos aspectos de la investigación: el seguimiento de la implantación de las medidas de teletrabajo en algunas de las principales empresas a nivel nacional, el seguimiento de la implantación del teletrabajo en algunas de las principales empresas del sector tecnológico a nivel internacional, y por último para el seguimiento de las medidas de teletrabajo en la administración pública, tanto central como autonómica o local.

Y por último se ha aplicado la entrevista semiestructurada en profundidad con empleados y empleadores como herramienta científica, como técnica de obtención de información se aplica de manera especialmente extendida en las ciencias sociales. A modo de “confesión”, esta conversación permite indagar en las opiniones, experiencias, actitudes y valoraciones de cada individuo hacia el hecho a observar. Permite dada la situación de cara a cara, generar la empatía suficiente para facilitar que el/la entrevistada comparta información personal.

4.3. Instrumentos

4.3.1. ¿Qué criterios se han seguido para diseñar los instrumentos?

El primero de los criterios ha sido el marco teórico, de manera que se puedan observar los aspectos relevantes en relación con los cambios producidos en el teletrabajo con motivo de la pandemia por COVID19.

El segundo de los criterios utilizados ha sido el grupo al que pertenecía el entrevistado/a es decir si se trataba de empleador, empleado/a o sindicato.

Por último, teniendo en cuenta los perfiles de entrevistados he considerado que con el fin de alcanzar un adecuado grado de sinceridad en las respuestas y evitar el proceso de agotamiento, se ha limitado el tiempo de entrevista a 45 minutos de promedio.

Estos criterios han condicionado el tipo de instrumento de medida que se ha utilizado en la recogida de datos mediante entrevista semiestructurada en línea. He adaptado las

variables como sigue e incorporado a los guiones de las entrevistas, a las búsquedas documentales y a las búsquedas de información online.

1. Experiencia y grado de implantación del teletrabajo tras la pandemia.
2. Cambios en herramientas, procedimientos y acciones llevadas a cabo. Razones seguridad, recursos informáticos.
3. Valor del teletrabajo como activo de competitividad.
4. Valoración de la experiencia, frenos y palancas en la aplicación del teletrabajo.
5. Valoración y aplicación en los distintos estamentos de la empresa/institución (Dirección, Empleados, comité de empresa).
 - a. Relaciones en el trabajo; de amistad, familiares o sólo profesionales.
 - b. Relaciones con los compañeros/as
 - c. Relaciones con los superiores.
6. Evolución de la opinión acerca del teletrabajo: aspectos positivos y negativos. Acciones correctoras.
7. Cambios necesarios para la gestión del teletrabajo; legales, organizativos y estructurales.
8. Marco legal y negociación.
9. Planes de futuro.

Adicionalmente he considerado algunas variables sociodemográficas como la edad, el sexo, el estado civil, el tamaño del hogar y las personas que viven en él, así como por supuesto, el nivel de estudios, la ocupación y la relación con la actividad.

Para el desarrollo del trabajo de investigación que se presenta en esta tesis doctoral se ha utilizado también el análisis de contenido encontrado en dos fuentes distintas; medios de comunicación, prensa y diarios digitales; y redes sociales, blogs, foros, etc.

Las búsquedas de información en prensa, revistas, y diarios se ha llevado a cabo mediante dos fuentes fundamentales: por un lado, programando alertas en buscadores generalistas de información, por otro, atendiendo a las sugerencias de los portales de información. Estas sugerencias tienen como motor de búsqueda el algoritmo que genera las preferencias del usuario alimentado por la selección de “me gusta”, o las lecturas en detalle mediante descargas o selección para el espacio personal.

En redes sociales, sin embargo, se ha utilizado una técnica proactiva de búsqueda para el término teletrabajo. La búsqueda incluye todo comentario, frase, párrafo o publicación

que incluya el término “*teletrabajo, tele-trabajo, trabajo en remoto o trabajar en remoto*”. Las tres condiciones para la selección de estos contenidos era que se dispongan en abierto y que por tanto se pueda tener acceso (sin restricción de acceso con nombre de usuario / contraseña), que incluyeran el término teletrabajo y que estos contenidos se expresen en español.

Esta búsqueda se ha llevado a cabo en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Reddit, vkontake), Amazon reviews; todas las reseñas de Trip Advisor, Foros, Sina Weibo, WeChat; artículos de sitios web, todas las publicaciones y comentarios asociados de blogs, LexisNexis, así como otros foros y sitios webs. En esta búsqueda se han identificado más de 610.000 publicaciones conteniendo estos términos, de la que se han extraído aleatoriamente 49.916 publicaciones.

El uso de esta herramienta y los detalles de la técnica utilizada han tenido en cuenta el medio del que se extraen los contenidos, la tradición de la mayoría de los estudios en esta área de conocimiento, su relevancia, y la proximidad que el teletrabajo tiene con el medio del que extraigo los materiales para el análisis.

Los ámbitos de búsqueda que se han definido para las búsquedas relacionadas con este estudio son los siguientes:

Tabla 3: Términos y condiciones de búsqueda en-línea.

Términos de búsqueda	Condiciones
<i>teletrabajo, tele-trabajo, trabajo en remoto o trabajar en remoto</i>	+ " <i>Productividad</i> ".
	+ " <i>Control</i> " / " <i>software control horas</i> ".
	+ " <i>Relaciones sociales/interpersonales</i> ".
	+ " <i>Flexibilidad</i> "
	+ " <i>Conciliación</i> "
	+ " <i>espacio de trabajo</i> " (oficina/casa/coworking).
	+ " <i>Negociación</i> " / " <i>negociar</i> " / " <i>conflicto</i> " / " <i>legislación</i> "

Fuente: Elaboración propia.

La pregunta que tratamos de responder es: ¿Sobre qué conceptos clave se construye la opinión pública en internet sobre el teletrabajo? Sobre la base que existe una opinión pública que se expresa en-línea más informada acerca del teletrabajo porque es un medio afin al modo de trabajo que se analiza. Esta expresión se construye a través de una serie

de conceptos que se expresan públicamente construyendo un universo simbólico entorno a determinados términos, en la que hay también aspectos emocionales transversales.

Para el desarrollo de las respuestas a la cuestión anterior se ha utilizado contenidos extraídos de internet mediante la herramienta Synthesio. Se han extraído contenidos desde el día primero de Julio de 2019, hasta el mismo día de Julio de 2022. La búsqueda incluye cualquier comentario, frase, párrafo o publicación que incluya el término “teletrabajo o tele-trabajo o trabajo en remoto o trabajar en remoto” y alguno de los términos clave. Las tres condiciones para la selección de estos contenidos era que se dispongan en abierto (sin restricción de acceso con nombre de usuario / contraseña), que incluyeran el término teletrabajo y que estos contenidos se expresen en español.

4.3.2. ¿Cómo se fue adaptando el instrumento?

Las búsquedas de noticias y documentos en publicaciones digitales se fueron ajustando de manera automática con el tiempo, si bien se fueron ampliando buscadores. Las búsquedas proactivas de información en redes sociales, blogs, foros, etc. se fueron ajustando en función de los resultados. Se añadió a Teletrabajo + control, el término / "software control horas" para ampliar con contenidos relacionados con las nuevas técnicas de control del trabajo por parte del empleador/a. También se añadió la descripción de “*oficina*”, “*casa*” y “*coworking*”, con el fin de ampliar el ámbito de búsqueda en relación con otros espacios de teletrabajo con los espacios compartidos de trabajo. Y por último y no menos importante al término de búsqueda teletrabajo, y dentro del campo “negociación” se añadió los términos "*conflicto*" y "*legislación*". En estos tres casos las razones por las que se ampliaron los criterios de búsqueda fueron por un lado ampliar el número de menciones que se identificaban en la búsqueda y por otro hacerlo incorporando los hallazgos de conceptos relevantes encontrados durante la realización de las entrevistas.

Como primer paso para validar el instrumento principal de recogida de datos, la guía de entrevista se sometió a pilotaje en sus dos dimensiones principales con empleadores y empleados. Por un lado, se pilotó la conversación con personas que habían teletrabajado como empleados y por otro se pilotó con varios perfiles de empleadores. Es cierto que todo empleador/a que teletrabaja es con frecuencia a su vez empleado y vive la circunstancia desde la doble óptica, pero se hizo hincapié en que la óptica desde la que

debían enfocar en este caso, era la de “empleadores”. No se refiere ningún caso de malentendido.

4.3.3. ¿Qué cambios se han ido haciendo?

Los procesos de selección de noticias se han ido afinando de manera automática a medida que el algoritmo de selección se nutría de la retroalimentación tras la lectura o clasificación. Cada vez el número de publicaciones era más selectivo y concreto.

Las guías de discusión no han evolucionado mucho a lo largo de todo el proceso, sin embargo, algunos contenidos si se han adaptado circunstancialmente al perfil profesional del entrevistado.

Aunque el punto de partida de la entrevista semiestructurada era estar preparada para hacer la entrevista presencial, tras las dos primeras entrevistas se determinó más adaptado al contexto y contenido de la entrevista que esta se hiciera online. A esto se añadió la ventaja de las transcripciones automáticas, que, si bien no son precisas en todo su contenido, se pueden trabajar después más fácilmente completando los contenidos con una escucha de la grabación. Todas las grabaciones están disponibles en audio, y un gran número de ellas, la mayoría, también en vídeo.

4.3.4. ¿Qué ventajas se han conseguido?

Las ventajas que se consiguieron con el cambio metodológico en la recogida de datos, tienen que ver fundamentalmente con una mayor facilidad para grabar la entrevista tanto en audio como en vídeo. Una mejor aplicación del tema de investigación al soporte propio de la entrevista, y por último y no menos importante, la transcripción automática de todos los textos de las entrevistas.

Las entrevistas se han llevado a cabo con el programa Microsoft Teams con una licencia cedida por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Esta licencia permitía la transcripción automática de las conversaciones mantenidas durante las entrevistas. Todas las transcripciones han sido sometidas a un proceso de supervisión exhaustiva posterior para evitar errores de transcripción.

4.3.5. ¿A Quién/es se entrevistó?

A la vista de los datos observados en las fuentes secundarias y en otros estudios paralelos (Randstad Research, 2021; Sostero et al., 2020) se decidió concentrar las entrevistas en aquellos sectores de actividad y en aquellas ocupaciones en las que no sólo el teletrabajo había sido más frecuente durante la pandemia, sino que además también mantenían cifras de teletrabajo más altas una vez terminadas las restricciones de movilidad impuestas por la crisis sanitaria.

De acuerdo con la definición de teletrabajo, hemos entrevistado a hombres y mujeres ocupados en profesiones que requieren el uso del equipamiento informático. Esto ha hecho posible que la mayoría de las entrevistas se haya realizado utilizando para ello las entrevistas online. Del total de las entrevistas realizadas 22, se hicieron en formato presencial 4, dos de ellas con empleadores/gerentes y una con empleado. En la mayoría de las ocasiones los/as propios/as entrevistados/as reclamaron la realización de las entrevistas online, entendiendo que tanto por sus perfiles como por la temática de la propia entrevista resultaba más apropiado.

4.3.6. ¿Cuál es el rol de estos perfiles en el fenómeno estudiado?

De acuerdo con la definición expuesta al principio de esta tesis, se han dado prioridad a los sectores de actividad que presentan una mayor probabilidad y/o facilidad para teletrabajar. Sin embargo, en todas las empresas, aunque se dediquen a actividades menos teletrabajables hay algunas ocupaciones que lo son, como por ejemplo el conjunto de tareas administrativas.

Se han considerado dos perfiles diferentes a la hora de diseñar el trabajo de campo, por un lado, los empleados/as y por otros empleadores. Si bien es cierto que todo empleador es a la vez empleado/a, sin embargo, se ha aclarado bien antes de iniciar la entrevista que la opinión profesional que interesaba guardaba relación con su perfil como empleador/a.

Los únicos perfiles que pudiendo ser empleadores no serían empleados, serían los profesionales autónomos, perfil que, como decía, se ha excluido del presente estudio porque su situación como teletrabajadores no ha sufrido los cambios que los que estudio para los trabajadores por cuenta ajena.

Por empleador tomé a responsables de personal, o financieros. En las empresas pequeñas o medianas directores generales, directores financieros o de personal. No he considerado empleadores a los mandos intermedios sin capacidad de decisión sobre las políticas relacionadas con el teletrabajo.

Es importante indicar en este punto que no se han encontrado conflictos entre ambos roles para una misma persona, por lo que la auto ubicación del discurso ha sido buena. Idealmente se buscó la opción de poder entrevistar a algunos empleados y empleador de la misma empresa, aunque sólo se consiguió en dos ocasiones.

Para la selección de los sectores de actividad de la empresa se han utilizado como referencia los datos de teletrabajo en cada uno de estos sectores en relación con los datos de potencialidad del teletrabajo (Brindusa et al., 2020). Este detalle se puede también consultar en el capítulo sobre el perfil del teletrabajador en España. Adicionalmente se han considerado perfiles de la industria manufacturera, el comercio o la distribución y el suministro de energía, siempre en ocupaciones teletrabajables.

Tabla 4: Empleadores entrevistados

Número de Empleados de la Empresa		Total	10-49	50-249	250 y más
Sector de Actividad	<i>Teletrabajables</i>	5	1	3	1
	Información y comunicaciones	2	1	1	
	Consultoras	1		1	
	Banca y seguros	1			1
	Administración Pública	1		1	
	<i>No teletrabajables</i>	3	1		2
	Suministro de Energía/ agua.	1			1
	Industria manufacturera	1	1		
	Comercio y distribución	1			1
	<i>Transversales</i>	3			3
	Sindicatos	3			3
Numero de Entrevistas		11	2	3	7

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, se han distribuido las entrevistas en tres bloques, por un lado, las que se han realizado a empleadores de empresas que desarrollan una actividad teletrabajable, es decir que con la tecnología actual sus productos y/o servicios podrían ser producidos o entregados casi íntegramente en-línea. En un segundo bloque aquellas actividades que de uno u otro modo la continuidad de su actividad, en el contexto actual requiere de presencialidad, si bien se han entrevistado a ocupaciones teletrabajables. Y por último se han hecho entrevistas de carácter transversal a agentes sociales como los sindicatos cuya experiencia o punto de vista afecta a todos los sectores productivos y ocupaciones. La tabla 4 refleja las entrevistas realizadas a empleadores.

Una variable que considero estructurante en la afijación de entrevistas a empleadores, es el tamaño de la empresa, como veremos, con fuertes implicaciones organizativas. Por otro lado, las entrevistas en las administraciones públicas, aunque podrían ser consideradas transversales, no se han enfocado así, tratando únicamente aspectos del departamento, unidad o entidad en la que desarrolla la actividad como empleador/a.

Una variable que considero estructurante en la afijación de entrevistas a empleadores, es el tamaño de la empresa, como veremos, con fuertes implicaciones organizativas. Por otro lado, las entrevistas en las administraciones públicas, aunque podrían ser consideradas transversales, no se han enfocado así, tratando únicamente aspectos del departamento, unidad o entidad en la que desarrolla la actividad como empleador/a.

En un segundo momento he entrevistado a trabajadores, con edades comprendidas entre los 18 y 64 años, que hayan tenido la condición de teletrabajador en el período considerado, es decir entre 2019 y 2022, ya sea de manera ocasional o permanente.

De nuevo se han agrupado las entrevistas entre aquellas personas que desarrollan su actividad en sectores cuya actividad con las tecnologías y condiciones actuales pueden ser teletrabajables, y aquellos otros perfiles cuya actividad no resultaría totalmente teletrabajable. Si bien como en el caso de los empleadores se trata de ocupaciones que pueden resultar teletrabajables, puesto que la condición es haber tenido alguna experiencia.

Tabla 5: Empleados entrevistados.

Sector de Actividad		Ocupación			
		Total	Directores y Gerentes	Técnicos y profesionales Científicos e Intelectuales	Técnicos y profesionales de apoyo
Sector de Actividad	<i>Teletrabajables</i>	9	1	6	2
	Información y comunicaciones	3		1	2
	Consultoras	1		1	
	Banca y seguros	1		1	
	Administración Pública	3	1	2	
	Tercer Sector	1	1		
	<i>No Teletrabajables</i>	2	1	1	
	Suministro de Energía/ agua	1	1		
	Comercio y distribución	1		1	
Número Total de Entrevistas		11	2	7	2

Fuente: Elaboración propia

Aunque en la revisión bibliográfica se encontraron variables relevantes como la edad, el género, el estado civil o el tamaño de la familia, no se han considerado como variables estructurantes en la afijación de las entrevistas. No obstante, se utilizarán como categorías analíticas si se encuentran diferencias relevantes en relación con estas variables.

En las tablas siguientes se encuentran los códigos que se han utilizado para identificar los perfiles a los que corresponden los verbatim extraídos de la transcripción literal de las entrevistas. Cada codificación aplica a uno u otro de los colectivos.

Tabla 6: Codificación de las entrevistas según Ocupación

Ocupación (empleados ²⁰)	
Directores y Gerentes	Gerente
Técnicos y profesionales Científicos e Intelectuales	Técnico
Técnicos y profesionales de apoyo	Apoyo

Fuente: Elaboración Propia.

²⁰ No se va a utilizar la ocupación para empleadores porque en todos los casos se han seleccionado perfiles que tuvieran que ver con dirección general, gerencia o dirección de los recursos humanos.

Tabla 7: Codificación de las entrevistas según sector de actividad

Sector de Actividad (empleadores y empleados)	Código
<i>Teletrabajables</i>	
Información y comunicaciones	TIC
Consultoras	CON
Banca y seguros	BAN
Administración Pública	ADM
Tercer sector (Asociaciones y Fundaciones)	TER
<i>No Teletrabajables</i>	
Suministro de Energía/ agua.	UTI
Industria manufacturera	MAN
Comercio y distribución	COM
<i>Transversales</i>	
Sindicatos	SIN

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8: Codificación de las entrevistas según Tamaño de la empresa

Número de Empleados (empleadores y empleados)	
10-49	PEQ
50-249	MED
250 y más	GRA

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.7. ¿En qué lugares se hizo la observación?

Las entrevistas han sido en su mayoría entrevistas online, utilizando para ello el software de videoconferencia *Microsoft Teams*²¹. De las 22 entrevistas llevadas a cabo, 4 se han llevado a cabo cara a cara. Originalmente se diseñó el trabajo de campo para ser aplicado mediante entrevistas personales cara a cara, sin embargo, a lo largo de los primeros contactos ya se pudo apreciar que las personas que se mostraban más familiares e inclinadas hacia el teletrabajo veían con más naturalidad y casi obligada la metodología

²¹ Con licencia de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.

online para este tema de entrevistas. Hacer entrevistas online sobre la temática del teletrabajo resultaba apropiado y coherente para con el objeto de investigación.

Los contactos se establecieron a través de redes profesionales, aproximándome a los perfiles diseñados y que se han podido observar en la tabla anterior. Algunos de los contactos de la red profesional eran contactos directos, otros lo eran a través de un/a conocido/a interpuesto/a, siempre sin contacto entre ellos.

En algunos casos, los menos, tan sólo 3 de las 22 entrevistas llevadas a cabo existía una relación personal previa. No obstante, en estos dos casos las entrevistas se han desarrollado también con el mismo protocolo de cita previa. De estas 3 entrevistas 2 se hicieron online.

En términos generales las entrevistas se llevaron a cabo en horario de trabajo, y preferiblemente en el lugar de trabajo. La mayoría de los/as entrevistados/as han elegido llevar a cabo las entrevistas durante los días/horas de teletrabajo, incluso las presenciales. Ninguna entrevista presencial ha sido llevada a cabo en el lugar de trabajo.

4.3.8. ¿Qué documentos se seleccionaron y por qué?

En paralelo se han establecido alertas de búsqueda a través de los principales buscadores de noticias. Mediante estas alertas se ha podido seguir la evolución del clima de la opinión publicada.

El criterio de nuevo para considerar estos documentos ha sido que estuvieran escritos en español y que hicieran referencia a España. No pocos documentos de los analizados hacían referencia a piezas de investigación de carácter internacional que incluían España como parte de su alcance geográfico. En este caso se han consultado las fuentes originales, si era el caso, en inglés.

En total se han recopilado 630 artículos aparecidos en todo tipo de publicaciones tanto de carácter generalista (prensa) como especializado (prensa económica). Hay publicaciones aparecidas en las principales cabeceras de nuestro país como El País, El Mundo, La Vanguardia, etc. También hay publicaciones de alcance nacional pero también otras que tienen alcance provincial.

Adicionalmente se han consultado sentencias judiciales en relación con conflictos entre empleadores y empleados en relación con el teletrabajo.

4.3.9. ¿Qué queda fuera?

En general hubiera sido de gran interés haber entrevistado empleados/empleadores de la misma empresa, con el fin de poder estudiar con más detalle las diferencias de perspectiva aislando el factor empresa y sector de actividad.

En la idea de poder alcanzar perfiles de empleados/as y empleadores de sectores que se han identificado como especialmente sensibles al teletrabajo, hubiera sido interesante disponer de alguna entrevista más de empleados del segmento de seguros y banca. Este segmento se presentó difícil en la captación bien porque en el momento de la realización del trabajo de campo no existía una política definida en este sentido o bien porque la política de la empresa era contraria a aplicar teletrabajo.

Por otro lado, y a la vista de los resultados que se iban obteniendo con la investigación hubiera sido interesante haber abordado un mayor número de entrevistas con perfiles de empleados administrativos con baja o ninguna frecuencia de teletrabajo. La captación de empleados, y en especial de empleadas, para estas entrevistas fue difícil porque estas personas no se sentían identificadas con esta modalidad de trabajo, y por tanto no se encontraban con la capacidad de conversar sobre ello.

4.3.10. ¿Qué documentos no se pudieron consultar?

Como se señalaba anteriormente, esta investigación tiene cuatro fuentes de información principales, repasando brevemente, datos de encuestas previas sobre el asunto, análisis de las entrevistas en profundidad, análisis del contenido expuesto en redes sociales e internet, y análisis de información publicada en diarios digitales.

No se ha podido tener acceso a algunos artículos de periódico que se mostraban bajo suscripción, no se han podido analizar publicaciones que no se ofrecían en abierto o a través de las suscripciones que ofrecían las bibliotecas bien la Universidad Nacional de Educación a Distancia o bien a través de la Universidad Carlos III de Madrid. No obstante, no hay ninguna publicación o artículo de revista cuyo acceso hubiera sido clave y no haya podido acceder.

En términos de microdatos, los análisis que se han hecho a partir de la encuesta de población activa han sido propuestos por el Instituto Nacional de Estadística, que no ha compartido microdatos trimestrales para el período analizado de la variable teletrabajo. Por otro lado, el equipo del *Work from Home Project*, compartió el fichero de microdatos, que ha permitido llevar a cabo análisis para España en detalle, aunque no pude analizar algunas variables como, por ejemplo, “si está dispuesto a ganar menos a cambio de más teletrabajo” u otras cuestiones que no tenía disponible en los microdatos enviados.

4.3.11. ¿Qué obstáculos supone eso y cómo se ha solventado?

Algunas de las publicaciones se han podido conseguir contactando directamente con la entidad que, hacia la publicación, y que por interés en la investigación no han tenido problema en compartir. En otros casos se ha tenido que recurrir a la fuente en inglés no traducida, pero con la información referenciada en el artículo. En muchos otros sólo ha sido posible reconstruir la información mediante la consulta en distintas fuentes, en la fuente original o trabajar sólo con los contenidos de resumen.

En la fase documental se han desarrollado seguimientos de información relativos a teletrabajo aparecidos en publicaciones que tengan como referencia a España. Para eso se han diseñado alertas de búsquedas online que se activaron entre los meses de marzo de 2022 y mayo de 2023. En esta búsqueda se identificaron 630 publicaciones de origen diverso.

No se han considerado las publicaciones en español que hacen referencia a países de Latinoamérica, ni a las publicaciones en inglés que no hacen referencia a estudios, encuestas o investigaciones que tengan que ver con la delimitación geográfica de esta investigación.

4.3.12. Posibles sesgos conocidos.

Es muy posible y lo digo sin pudor a resultar subjetivo, ni rubor por ello, que algunos de los contenidos que se analizan en esta tesis puedan estar contaminados en su análisis por

mi opinión personal positiva hacia el teletrabajo. Como teletrabajador no puedo eximirme de ser sujeto y objeto de estudio al mismo tiempo. Esto me permite entender mejor cual es la realidad que analizo en su profundidad. Como investigador he diseñado herramientas que eviten o identifiquen el sesgo en la percepción de la realidad.

Para evitar esta inclinación he optado por utilizar técnicas de triangulación allí donde ha sido posible, cotejando con fuentes secundarias todo lo que así era posible. El uso de fuentes cuantitativas es a menudo un reto fuerte y permite poner en cuestión algunos de los elementos más firmemente establecidos en la observación del investigador.

Se han identificado los siguientes riesgos de sesgos en la información:

b) Investigación Cualitativa:

Fase de entrevistas; sesgos en la selección de los/as entrevistados. La selección de entrevistados/as se ha hecho siguiendo los criterios de las variables de tamaño de empresa, sector de actividad y ocupación. También se ha tenido en cuenta el género del/de la entrevistado/a, su edad, situación laboral, etc. Sin embargo, pese a todos estos criterios alguno de los sectores analizados tiene ocupaciones no teletrabajables lo que puede condicionar la visión del empleado sobre su propio teletrabajo, aun siendo su ocupación teletrabajable.

Fase de investigación documental. Sesgos en la selección de los textos. Influencia del algoritmo en la selección de noticias. Es conocida la influencia de las preferencias a la hora de seleccionar, leer y analizar artículos de prensa y noticias. Estas preferencias se quedan registradas en el algoritmo que provee de información digital y sugiere información en consonancia con lo anterior. Para evitar esta marca, se ha leído y considerado en detalle todos los textos, noticias, artículos y análisis incluyendo el término teletrabajo, independientemente de la perspectiva a favor o en contra.

c) Investigación Cuantitativa:

- a. Sesgos en la elección de la muestra.
- b. Sesgos en la metodología de recogida de datos. Muchos de los sesgos identificados guardan relación con el propio método de recogida de datos. Se

han considerado muestras en-línea, muestras telefónicas y muestras personales. La mayoría han sido recogidos a distancia condicionados por las circunstancias especiales del momento. Las restricciones a la movilidad y al contacto personal impulsa las metodologías en-línea y telefónicas. Para cada una de ellas he evaluado la representatividad de los datos.

- c. Sesgos en las encuestas utilizadas; se han determinado diferentes perfiles, algunos más generalistas y rigurosos (EPA, TIC-H) otra más específicas y con técnicas menos representativas (WFH, Eurofound, Etc.) Se han valorado en experiencia del investigador la calidad de la información según técnicas de recogida de datos seleccionada y diseño muestral.

Desde esta perspectiva la observación de los verbatim, los comentarios, y los contenidos de las publicaciones consideradas alcanzan también un valor relativo. En este punto tengo que decir que ninguna de las dos perspectivas metodológicas, ni la cuantitativa ni la cualitativa ha sido subsidiarias una de la otra, dejando a las dos conversar sobre el mismo objeto de estudio, retarse y acomodarse al hilo de lo que el sentido común, la razón y la propia experiencia me han permitido entrever.

PRINCIPALES RESULTADOS

Capítulo 5: LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS

Existe un amplio consenso en las entrevistas llevadas a cabo sobre el hecho de que el teletrabajo, “*ha venido para quedarse*”. Muchas de las entrevistas así lo reflejan literalmente, y en otras muchas está implícito. Nadie duda en este momento, que de una u otra manera el teletrabajo permanecerá. Este elevado consenso social sobre el tema afecta tanto a empleadores como a empleados y agentes sociales. Sin embargo, existen importantes matices entre unos y otros. ¿Cuál es la situación del teletrabajo hoy en España?

Antes de la pandemia, como vemos en la tabla más abajo, el porcentaje de teletrabajadores apenas alcanzaba el 9% de la población activa según la Encuesta de Población Activa de 2019. Sin embargo, desde el punto de vista de las encuestas de opinión del Centro de Estudios sociológicos (2020), casi el doble de personas desarrollaba algún tipo de trabajo a distancia o en su casa, aunque no se tratara de un teletrabajo “formal”.

Tabla 9: Porcentaje de personas que teletrabajaban en el período de estudio.

	2019	2020			2021			
		T2	T3	T4	T3	T2	T3	T2
Total	8,4	19,5	14,6	15,0	16,7	14,9	12,8	13,7

Fuente: Elaboración propia. EPA y TIC-H

Tabla 10: Porcentaje de personas teletrabajaban antes de la pandemia.

A diario	9,5
Varias veces a la semana	6,3
Varias veces al mes	6,1
Con menos frecuencia de un mes	2,9
Nunca o casi nunca	74,5
No sabe o no contesta	0,6
Total	100,0

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de octubre de 2020

La pandemia y los sucesivos confinamientos obligan por un lado al desarrollo de toda actividad teletrabajable desde un lugar distinto al habitual de trabajo, y por otro a buscar cómo desarrollar el mayor número de actividades desde ubicaciones seguras desde el punto de vista sanitario. La encuesta del CIS llevada a cabo en noviembre del año 2020²²

²² Se han analizado los estudios números 3298 de octubre de 2020, 3302 de Noviembre de 2020 y 3316 de marzo de 2021.

nos muestra que casi una de cada cuatro personas en edad de trabajar había empezado a teletrabajar con motivo de la pandemia.

Tabla 11: Porcentaje de personas que empiezan a teletrabajar con la pandemia.

Sí, ha empezado a teletrabajar	26,2
No, ha seguido acudiendo como antes	5,7
No procede (su trabajo no le permite teletrabajar)	39,6
No sabe o no contesta	28,3
Total	0,1

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de noviembre de 2020

Se ha dado una gran incorporación de personas al teletrabajo con la pandemia. Muchas de ellas una vez terminada la pandemia han vuelto, de uno u otro modo a sus hábitos previos de trabajo, pero otras, sin embargo, han introducido cambios en sus rutinas laborales.

¿Qué personas han empezado a teletrabajar con motivo de la pandemia?, ¿qué perfiles ejercen ocupaciones más teletrabajables? ¿qué perfiles han vuelto a los modelos tradicionales de teletrabajo y qué perfiles han mantenido modelos distintos?

Analizaré a continuación el perfil de los/as teletrabajadores/as en España según su nivel de estudios, su situación laboral y rama de actividad en que se ocupan y su ocupación específica, así como según la antigüedad en el puesto de trabajo actual y su tipo de relación laboral, (tipo de contrato y de jornada), con el fin de entender las razones por las que el teletrabajo se ha extendido más en unas ocupaciones, actividades y colectivos profesionales que en otros.

5.1. El marco internacional

Es indudable el peso que algunas compañías multinacionales ejercen sobre las grandes tendencias empresariales y económicas. Hoy en día, las grandes compañías tecnológicas marcan el compás en muchos modelos de gestión empresarial. En el asunto del teletrabajo son en particular las compañías tecnológicas y las relacionadas con las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, las que vienen marcando tendencia. En este aspecto, un puñado de empresas entre las que encontraremos *Apple, Microsoft, Google, Amazon, Tesla o Facebook*, van a marcar a nivel global tanto el estado de la situación como los pasos a seguir, convirtiéndose en un referente para el resto de las empresas de nuestro país.

La situación en este sentido es muy variada: Algunas empresas extremadamente innovadoras en sus planteamientos sobre el teletrabajo como META (Antigua Facebook), han apostado por el teletrabajo 100%, con una propuesta de flexibilidad extrema en cuanto a ubicación, quizá porque Mark Zuckerberg ha pasado buena parte de los dos últimos años de pandemia en Hawái, mientras que el resto de sus directivos se alejaba igualmente de la oficina²³. Quizá el de META sea el caso más paradigmático en este sentido.

Para los empleados cuyo trabajo requiere que estén en una oficina, Facebook recomienda que estén en el lugar al menos la mitad del tiempo y se les permitirá trabajar en un horario híbrido en el futuro inmediato. La empresa abrió sus oficinas en EE. UU. al 50% de su capacidad en septiembre de 2021.

La compañía también ha anunciado que los empleados de Facebook tendrán un banco de 20 días hábiles para trabajar desde cualquier lugar, siempre que tengan autorización de trabajo mientras estén allí. Y para aquellos interesados en trasladarse a vivir y trabajar en el extranjero, la compañía ampliará el trabajo remoto internacional gradualmente.

A raíz de la pandemia y desde el 15 de junio de 2021, Meta (Facebook) se abrió a ampliar las opciones del trabajo remoto en todos los niveles de la empresa. Asimismo, las oficinas de Meta se han hecho más flexibles para aquellos prefieran la presencialidad, aunque su política empresarial es que pasen menos del 50 % en las sedes.

La plantilla de Zuckerberg tiene también un total de 20 días hábiles para trabajar desde otra ubicación donde tengan autorización y en cuanto al trabajo remoto desde otros países, cada vez se expanden más, aunque al igual que Spotify, priorizan que los traslados sean en las mismas regiones.

Por su parte, Google no se ha opuesto al teletrabajo, pero sí que tocará el sueldo en función de la ubicación desde donde se trabaje. Su CEO Sundar Pichai explicó que espera que el 20% de sus empleados trabajen desde casa después de la reapertura de sus oficinas a finales de este año.

²³ Esperanza Balaguer, Nueva York, 1 de abril de 2022

La empresa, propietaria de una gran cantidad de inmuebles en Silicon Valley, había adoptado anteriormente un enfoque más estricto con respecto a la vuelta al trabajo, ya que la pandemia ha obligado a las empresas a cerrar oficinas y hacer que los empleados trabajen a distancia. Ahora, cuando algunos trabajadores del sector tecnológico ven que otros empleadores ofrecen mayor flexibilidad, Google está relajando su punto de vista.

No podía ser de otra forma, Google también dispone de facilidades para trabajar en remoto. Desde 2021, el gigante tecnológico ha apostado por el trabajo híbrido, con dos días de teletrabajo a la semana. Además, han remodelado sus oficinas para ser más flexibles y colaborativas, con una combinación de espacios polivalentes y zonas más privadas. Hay que tener en cuenta que los empleados de Google tienen la opción de trabajar temporalmente desde cualquier ubicación distinta a las oficinas durante un máximo de 4 semanas al año.

Y para quienes prefieran trabajar sin un lugar fijo, también ofrecen oportunidades 100% remotas. Cualquier persona puede solicitar este modelo, que será evaluado por sus responsables y los equipos de Recursos Humanos, que ajustarán los salarios de acuerdo con su nueva ubicación.

En el extremo contrario encontraremos en el caso de Apple, la menos remota de todas las tecnológicas. Aunque el modelo de trabajo híbrido forma parte de un nuevo enfoque de Apple, resulta bastante tradicional si se compara con empresas como Facebook o incluso Google que permiten a sus empleados trabajar a distancia de forma indefinida.

La plataforma de alojamientos turísticos, Airbnb, implantó en abril de 2022 un modelo para vivir y trabajar desde cualquier punto del mundo bajo el argumento de que "Si limitáramos a nuestros talentos a un radio concreto, estaríamos en desventaja. Los mejores trabajadores viven en todas partes y al contratar a un personal variado, nos convertiremos en una empresa más diversa".

Para ello, diseñaron un plan que facilitase el trabajo remoto y diera la oportunidad a los trabajadores de acudir a las oficinas si así lo necesitaban. También pueden mudarse a cualquier localidad del país sin que eso varíe su salario, y desde septiembre de 2022, la

plantilla podrá vivir y trabajar en más de 170 países, hasta 90 días al año en cada ubicación. Con el objetivo de no perder el sentimiento de grupo, la empresa realizará reuniones de equipo y eventos sociales donde los empleados puedan verse cara a cara²⁴.

La plataforma de comunicación Twitter (ahora X), apostó en un primer momento completamente por la flexibilidad. Los diferentes roles de la empresa podían trabajar desde las oficinas ubicadas en todo el mundo, hacerlo desde casa o lo que ellos llaman puestos 'WFH' (Work From Home) o hacer una combinación de ambos modelos. Es completamente a elección del trabajador. Además, también tratan de realizar reuniones solo cuando fuera necesarias y proporcionar toda clase de asistencia a quienes trabajan en remoto.

"Creemos en dar a las personas la flexibilidad y la opción de trabajar donde se sientan más creativas y productivas. Muchos de nuestros roles se pueden realizar desde varios lugares del mundo. Es fundamental para construir un equipo que sea diverso e inclusivo", indican en su portal de empleo. Eso sí, no siempre resultará sencillo mudarse a otro país ya que tendrán que pasar por un proceso de verificación de su solicitud.

Sin embargo, la política de presencialismo del hombre más rico del mundo resultó ser un drama para los empleados de X, que vieron con miedo justificado al despido la llegada del inversor, no sin múltiples avatares. La compañía reabrió sus oficinas en San Francisco a finales de marzo, pero el consejero delegado, Parag Agrawal, dio permiso a todos los trabajadores para teletrabajar, la opción elegida por muchos. El miedo a la oposición al trabajo a distancia de Elon Musk, las perspectivas no son las mejores para los empleados de la red social. En efecto meses después del gran debate sobre teletrabajo en el seno de Twitter, la compañía ponía en marcha un programa global de despidos que afectó a miles de empleados en todo el mundo.

A principios de 2021, la plataforma de música Spotify anunciaba a sus trabajadores el modelo *"Work from Anywhere"* para que pudieran elegir el lugar que prefiriesen para trabajar. *"Creemos que somos más felices y productivos cuando tenemos la libertad de elegir dónde trabajar. Nos ayuda a encontrar mejores formas de comunicarnos y colaborar entre nosotros"*, señalan en su página de internet.

²⁴ lainformacion.com. SANDRA MORENO BAZÁN. 19.08.2022.
https://www.lainformacion.com/management/airbnb-twitter-spotify-empresas-modelo-trabajo-remoto/2872465/?utm_source=whatsapp.com&utm_medium=socialshare&utm_campaign=mobile_web

En este caso, los empleados que quieran y para quienes tenga sentido aplicar a su puesto de trabajo, podrán optar por un modelo flexible, aunque deberán tener su sede en la misma región (América, Europa, Oriente Medio o Asia-Pacífico) que su equipo. Esto no significa que no puedan trabajar desde otro país del mundo, sino que tendrá que poder complementarse con el resto de los compañeros sin problemas de zonas horarias.

La plataforma financiera Revolut, ejemplo de las Fintech actuales, ofrece toda clase de ventajas a sus empleados. La iniciativa que estrenó la compañía a partir de la pandemia se basa en proporcionar un permiso de 60 días al año de trabajo remoto en cualquier lugar del mundo, siempre que tengan derecho y facilidad para ello. "*Nuestros empleados pidieron flexibilidad, y eso es lo que les estamos dando*", señala su vicepresidente de Recursos Humanos en Revolut.

Además, desde febrero del año pasado han apostado por el modelo híbrido y utilizan sus oficinas como espacios colaborativos flexibles. Cada empleado puede elegir cuándo y con qué frecuencia pueden quedarse en casa o acudir a la sede. Según sus encuestas internas, más del 56% preferiría trabajar desde casa entre dos y cuatro veces por semana, mientras que el 36% desea tener una política 100% remota.

Una de las mayores plataformas de comercio electrónico a nivel mundial Shopify es también flexible con el modelo de trabajo de sus empleados. Su política '*Work from Anywhere*' permite que cada trabajador concilie la vida personal y laboral a su propia elección.

Al igual que en veíamos en Revolut, Google o Meta, a través del programa 'Destination90', permiten a su plantilla mudarse a otros rincones del mundo durante 90 días al año mientras continúan ocupando su puesto. "*Permitimos la flexibilidad para que las personas puedan crear un equilibrio saludable*", apuntan en su portal de empleo.

La empresa de transferencias internacionales y gestión del dinero Wise disfruta desde enero de 2021 de un modelo de trabajo híbrido y flexible. La pandemia fue su punto de inflexión y desde entonces los empleados pueden elegir el sistema que más les beneficie. Uno de sus principales cambios es permitir que su plantilla trabaje de manera remota durante 90 días al año.

Otra de sus iniciativas es permitir el teletrabajo hasta tres días a la semana. A partir de una encuesta interna descubrieron que más del 50% de los empleados consideraba ideal trabajar desde casa entre dos y tres días. "Construir este modelo ha sido un gran esfuerzo de equipo y creemos que nos permite atraer, contratar y retener al mejor talento", apuntan en su política empresarial.

El hecho de que las multinacionales del sector de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones se adaptaran tan bien a las limitaciones de movilidad de la pandemia está haciendo que sus empleados se cuestionen más que los de otros sectores, por qué es necesario regresar a los formatos de trabajo previos al coronavirus. Los profesionales de Silicon Valley conforman uno de los sectores con mejores condiciones laborales de EE. UU. por su alto grado de especialización y la mayoría de las multinacionales están llevando el proceso de vuelta a las oficinas con flexibilidad. El miedo de estos empleadores, es a que sus empleados aprovechen la alta demanda de perfiles para cambiar de empresa.

En términos generales, este es el camino que han tomado Google, Facebook, Amazon o Microsoft, que sin embargo han evitado dar una orden general como ha hecho Apple y dejan en manos de los jefes de equipo la decisión de cómo organizar el trabajo de sus departamentos.

No obstante, tras la pandemia parece que algunos de estas empresas han cambiado su orientación hacia el teletrabajo. La vuelta a la presencialidad ha resultado ser uno de los motivos más claros de conflicto en estas grandes compañías multinacionales, donde por ejemplo un grupo de empleados de Apple²⁵ en una carta enviada a su CEO, Tim Cook, que quiere que los empleados que vivan en los alrededores de su sede central y trabajen desde allí al menos tres días a la semana. El recorte del teletrabajo está provocando resquemor entre empleados de todo el valle, que ven como sus compañías les piden que vuelvan a la oficina después de ser el sector que mejor se adaptó al trabajo remoto.

²⁵ elEconomista.es. Víctor Millán 16/05/2022. [Por qué Apple huye del teletrabajo: tu empresa puede usar los mismos motivos \(eleconomista.es\)](https://www.eleconomista.es/por-que-apple-huye-del-teletrabajo-tu-empresa-puede-usar-los-mismos-motivos/)

“Amazon ha anunciado que quiere que los empleados vuelvan a la oficina después de la pandemia. Google también ha anunciado que quiere que los empleados estén a poca distancia de su trabajo, desdiciendo los planes de movilidad globales.

Hasta ahora, los que más lejos han llevado sus quejas son los empleados de Apple, que desde junio se oponen a la vuelta a la presencialidad. “*La colaboración en persona es esencial para nuestra cultura de empresa*”, se explicó en una comunicación interna que los convocaba a la oficina a partir del 5 de septiembre de 2022.

A juicio de los trabajadores de Apple, que se oponen al regreso, la “*medida uniforme impuesta desde la alta dirección*” de teletrabajar solo dos días por semana no respeta las “muchas razones de peso” por las que son “más felices y productivos” llevando a cabo sus tareas de forma remota, le responden en una carta publicada en Financial Times.

La carta filtrada a la prensa estadounidense es la última medida de presión de los trabajadores para doblegar las intenciones de la multinacional. Sus protestas no han tenido demasiado éxito hasta ahora, dado que la única cesión de Apple ha sido flexibilizar el tercer día de presencialidad (de lunes, martes y jueves a lunes, martes y un tercer día a negociar con el jefe de equipo).²⁶.

Por su parte Elon Musk (siempre un pionero y fundador además de Tesla, de PayPal y SpaceX), en relación con TESLA, en tiempos pos pandémicos, pretende en materia de teletrabajo que este no resulte una sustitución del trabajo presencial, sino un añadido²⁷. Ve compatibles ambos. Es decir, acepta que los empleados se conecten a distancia, pero si antes han permanecido la jornada completa en la oficina²⁸.

²⁶ elDiario.es. Carlos del Castillo, 22 de agosto de 2022. https://www.eldiario.es/tecnologia/empleados-apple-plantan-cara-recorte-teletrabajo-silicon-valley_1_9258844.html

²⁷ El País. Miguel Jiménez. Washington, 1 de junio de 2022. [Elon Musk admite el teletrabajo... si antes se trabajan 40 horas a la semana en la oficina | Economía | EL PAÍS \(elpais.com\)](#)

²⁸ El País, Economía, MIGUEL JIMÉNEZ, Washington, 1 de junio de 2022. [Elon Musk admite el teletrabajo... si antes se trabajan 40 horas a la semana en la oficina | Economía | EL PAÍS \(elpais.com\)](#)

A principios del mes de junio conocíamos las intenciones de Elon Musk respecto al teletrabajo. El director general y fundador de Tesla enviaba una carta a los empleados en la que les exigía regresar al trabajo presencial o marcharse de la compañía. En el mensaje, el magnate se señalaba que cualquiera que deseara trabajar de manera remota debería "estar en la oficina un mínimo (y me refiero a 'mínimo') de 40 horas semanales" o, en el caso contrario, deberían irse de la empresa²⁹.

Pero esta oposición a esta modalidad no es nueva. Meses antes, el multimillonario compartía en redes sociales el siguiente tuit: "Todos los mensajes de quedarse en casa en relación con la Covid han engañado a las personas para que piensen que en realidad no es necesario trabajar duro". Sin embargo, ahora parece que el magnate ha cambiado de opinión. Esta semana, en uno de sus encuentros con los directivos de Twitter, matizaba estas palabras.

Pese a que insistió en la idea de que el trabajo presencial debía ser la prioridad de todas las empresas, Musk abrió la puerta a que aquellos empleados que sean "importantes" puedan ser la excepción a esta norma. Así lo ha confirmado el reportero de Bloomberg Kurt Wagne, después de un encuentro con los periodistas. Ante las preguntas de los medios, el potencial propietario de Twitter aseguró que no tendría sentido despedir a esos trabajadores "excepcionales" que solo pueden desarrollar sus funciones de forma remota³⁰.

Coinciden en todos estos mensajes tres conceptos que no nos resultan nuevos en el análisis de esta nueva época de teletrabajo: La productividad, la negociación, el tiempo y la confianza, como única puerta a la excepción. Se destaca en los casos analizados la presión de los empleadores frente a la posibilidad de perder empleados como motivo de cesión en la negociación. También destaca la desconfianza generalizada sobre la reducción en la productividad. Y por último el teletrabajo como un premio a los empleados de confianza.

²⁹ NUIS Madrid 01 de junio de 2022. https://www.niusdiario.es/economia/20220601/elon-musk-acaba-teletrabajo-tesla-empleados-deben-volver-oficina-o-dejar-la-empresa_18_06621928.html

³⁰ LaInformacion. 24 de junio de 2022. [Elon Musk cambia de opinión y dejará teletrabajar a los empleados "excelentes" \(lainformacion.com\)](https://www.lainformacion.com/elon-musk-cambia-de-opinion-y-dejará-teletrabajar-a-los-empleados-excelentes/)

5.2. La Situación en España

La situación en España de estas multinacionales internacionales no es diferente a la descrita a nivel internacional. A continuación, presentaré algunos datos de casos españoles. En España tomaré como punto de partida también las empresas tecnológicas, o las relacionadas con las tecnologías de la información y las comunicaciones, teniendo en cuenta que se trata de las compañías que más han apostado por el teletrabajo según veíamos en los datos analizados de la encuesta de población activa. Veremos algunos ejemplos de cuál es la situación en este momento en relación con el teletrabajo en algunas de estas grandes empresas.

Con la pandemia, las operadoras apostaron por impulsar el teletrabajo entre los empleados. Una vía, además, con la que daban el ejemplo de uso de tecnología para el empleo en remoto, que ellas mismas comercializan.

El trabajo híbrido para siempre es la política oficial en Telefónica. El 81,5% de su plantilla se ha acogido a esta modalidad, por la que podrán teletrabajar dos días a la semana. Y ese porcentaje podría incluso aumentar. En total, 13.271 empleados van a beneficiarse de esta modalidad laboral, de los cuales 5.676 lo harán bajo la fórmula denominada *SmartWork* (que les permitirá decidir, bajo su responsabilidad y en coordinación con su responsable directo, desde dónde van a realizar su actividad, en línea con las necesidades de los clientes). Esta fórmula está destinada a empleados que no trabajan durante toda su jornada en la oficina, como comerciales o ingenieros de preventa y posventa, así como a los 8.595 restantes en teletrabajo al uso.

Telefónica ha formalizado un acuerdo negociado con los sindicatos para que sus empleados pudiesen teletrabajar el 40% de su jornada laboral. En dicho acuerdo se estableció que la compañía debía dotar a los trabajadores de todo lo necesario para poder desarrollar sus tareas en casa: ordenador, cascos, línea móvil corporativa con datos ilimitados, conexión a internet y una silla ergonómica.

En cuanto a los días elegidos para teletrabajar, uno de cada tres empleados (31%) teletrabaja lunes y viernes, mientras que uno de cada cinco (18%) lo hará lunes y martes. No obstante, los profesionales pueden elegir modificar esos días comunicándolo con anticipación³¹.

La mayor parte de la plantilla ha optado por esta fórmula. El 81,5% de los empleados que podían solicitar el trabajo en remoto se acogieron a alguna de las fórmulas de teletrabajo, incluyendo distintas medidas para flexibilizar el teletrabajo durante periodos estivales, para empleos de alta presencialidad (donde sugieren teletrabajo para las tareas administrativas), incluso para los empleados fuera de convenio, que tendrán la posibilidad de acceder a modelos organizativos y dinámicas de trabajo más flexibles durante la jornada, si su unidad lo permite y si se garantiza la atención del servicio³².

En Vodafone España, por su parte, en torno a un 96% de los trabajadores se han acogido también a alguna de las modalidades de teletrabajo. Además, acaba de implantar la opción de teletrabajar desde cualquier parte de España durante cuatro semanas, sin tener que acudir a la oficina. Dentro de los acuerdos establecidos con los representantes de los empleados, se permite teletrabajar a los empleados un total de tres días a la semana o un 60% de la jornada laboral desde cualquier lugar. El objetivo pasaba por facilitar la flexibilidad y la conciliación entre los miembros de la plantilla.

La empresa convertirá además al teletrabajador en una nueva categoría de mercado. Ante el fenómeno de los nómadas digitales, el operador de telecomunicaciones ha diseñado incluso un paquete de productos y servicios a la medida de este pujante colectivo³³.

Algunos meses antes otras grandes empresas del Ibex del sector de la banca nos sorprendían con grandes anuncios en referencia a la implantación del teletrabajo de

³¹ Cinco días. Pablo Monge, Madrid 6 MAY 2022.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/05/companias/1651769928_148575.html

³² Cinco días. Pablo Monge, Madrid 21 de junio de 2022

³³ El Economista. Antonio Lorenzo - 24/05/2022:

<https://www.economista.es/telecomunicaciones/noticias/11781366/05/22/Vodafone-Espana-hara-del-teletrabajo-su-nueva-apuesta-estrategica-.html>

manera definitiva en sus organizaciones. De este modo BBVA, Santander, Caixa Bank, Sabadell y Bankinter marcaban el paso de la incorporación del sector de la banca y los seguros al teletrabajo.

BBVA ha implantado un modelo híbrido para toda su plantilla (presencial y remoto) para todo el grupo de forma permanente. Los trabajadores del banco podrán teletrabajar hasta el 40% de su jornada laboral, siempre que sea posible, en función de la naturaleza del puesto. Podrán organizarse incluso en el mismo día y también distribuir ese porcentaje de forma trimestral. El banco permitirá teletrabajar desde dos domicilios diferentes eso sí, dentro de España.

“Creemos firmemente que dotar a nuestra plantilla de flexibilidad en las formas de trabajo incrementa el nivel de satisfacción y su compromiso”, afirma el responsable global de Talento y Cultura de BBVA. *“Desde septiembre de 2021 hemos testado este modelo para extraer aprendizajes y mejoras que nos han llevado a la actual propuesta”*.

Con carácter general, el modelo establece un mínimo de un 60% del tiempo presencial y un máximo de un 40% en remoto, siempre que sea posible en función de la naturaleza del puesto. Esta medida aplicará a más de 12.000 empleados en España, principalmente de servicios centrales y funciones de apoyo, y se está incorporando gradualmente en el resto de los países donde el banco tiene presencia.

Cada empleado en España podrá fijar estos porcentajes de forma trimestral, de acuerdo con su responsable y las necesidades de los equipos. Los empleados que opten por esta modalidad firmarán un contrato de trabajo a distancia, con carácter voluntario y reversible para ambas partes.

Además, se permitirá la flexibilidad intradía y la posibilidad de trabajar desde dos domicilios diferentes ubicados en el mismo país. El banco ya dotaba de equipos y teléfonos móviles a la plantilla y los empleados pueden solicitar una silla ergonómica homologada, pantalla, teclado y ratón. Según lo establecido en la Ley 10/2021 de trabajo

a distancia en España, el banco abonará la compensación prevista en el convenio colectivo por trabajar desde casa, ya que la modalidad elegida por BBVA supera el 30 % de teletrabajo establecido en dicha ley. En palabras de sus directivos, *“Se trata de una evolución en las formas de trabajo que establecimos en 2019 consistente con los principios de empoderamiento y confianza hacia los empleados sobre los que se basa nuestra estrategia de personas”*.

Ese año, BBVA fue pionero en el cierre de sus sedes a las 19 horas y en la incorporación de medidas de conciliación basadas en la productividad frente al presencialismo. Algunas de estas iniciativas, ya consolidadas en el seno de la empresa, fueron limitar las reuniones a 45 minutos o dar flexibilidad en los horarios de entrada y salida.

“Este nuevo paso nos posiciona en la misma línea de empresas innovadoras reconocidas a nivel mundial y líderes en captación y retención de talento. En BBVA ya fuimos pioneros en la eliminación de símbolos de estatus, de despachos y en la implantación de formas de trabajo ágiles”³⁴.

El Banco de Santander Por su parte en el mes de junio hacía pública su apuesta un concepto que la compañía denomina *“flexiworking”*. El Banco Santander propone a sus 28.000 empleados, en el mercado local y su centro corporativo, teletrabajar 16 días por trimestre, lo que se traduce en algo más de un día a la semana; una iniciativa que habían puesto en marcha antes de la irrupción del coronavirus y que ahora se incrusta en el ADN de la compañía. La entidad ya permitía desde antes de la crisis del COVID teletrabajar un total de 12 días cada trimestre.

No obstante, existe la posibilidad de que el empleado cuente con más días de teletrabajo siempre que su puesto lo permita y tenga la autorización del responsable de su área o división. En este sentido, el plan variará dependiendo de las necesidades de cada trabajador y de su equipo.

³⁴ Cinco Días Madrid 29 de marzo de 2022.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/03/29/companias/1648550535_465480.html

Así, tras el éxito del trabajo remoto para mantener los niveles de productividad durante la pandemia, el mayor banco privado de España ha dado forma a lo que ha bautizado como flexiworking: una vía “más ágil, colaborativa y flexible de trabajo que se adapte a los nuevos tiempos”, Ana Botín. Con este porcentaje no se supera el límite mínimo del 30% de la jornada laboral a distancia en un período de referencia de tres meses que se contempla en la Ley del Teletrabajo aprobada en septiembre de 2020, en cuyo caso se aplicarían a los empleados las regulaciones de esta normativa³⁵.

Por su parte el banco de Sabadell implanta el teletrabajo al 30% en servicios centrales, lo que supondrá que sus empleados podrán trabajar en remoto hasta seis días al mes, siempre que no sean consecutivos, a partir del 1 de junio³⁶.

Del mismo Bankinter se suma a la lista de empresas que abogan por la flexibilidad laboral e implanta un día de trabajo en remoto a la semana para sus empleados de servicios centrales³⁷.

Otros bancos también han incorporado la alternativa del trabajo remoto, por ejemplo, en BNP Paribas, más de 132.000 empleados ya tienen la opción de teletrabajar la mitad de la semana laboral.

Pero también algunas aseguradoras importantes de nuestro país acuden a la llamada del teletrabajo y Mapfre por ejemplo acuerda con la representación sindical su nuevo modelo de trabajo híbrido. La compañía de seguros permitirá a sus empleados que teletrabajen alrededor del 30 % de su jornada. Dispondrán de una bolsa de 125 horas, a utilizar durante cada trimestre. Se podrán utilizar por días o por horas sueltas. La medida aplica a la plantilla de Mapfre en España, que se compone de unos 11.000 trabajadores.

³⁵ Cinco Días Madrid. 20 de junio de 2022.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/20/companias/1655738442_042261.html

³⁶ Expansión, M^a LUISA VERBO, 11 de mayo de 2022.

<https://www.expansion.com/empresas/banca/2022/05/11/627bb311e5fdeabd608b465f.html>

³⁷ Expansión, M^a LUISA VERBO, 10 de mayo de 2022.

<https://www.expansion.com/empresas/banca/2022/05/10/627a4153e5fdea101d8b464b.html>

Según explican, el grupo asegurador empezará a aplicar este esquema de presencialidad mixta, *"para avanzar hacia un modelo de organización más flexible, que permita a la compañía ganar en agilidad y eficiencia"*.

La bolsa de horas de trabajo remoto se podrá utilizar de forma voluntaria, y no se podrá acumular para el siguiente trimestre. Si el teletrabajo se realiza por horas, habrá una "ventana de presencialidad", en la que el empleado sí que estará obligado a estar en su puesto de trabajo. Esta ventana va de 10 de la mañana a cuatro de la tarde. En horario de verano y los viernes, de nueve de la mañana a dos de la tarde.

Para facilitar la flexibilidad se podrá realizar una pausa durante la jornada diaria (adicional a la pausa de comida), para que el empleado pueda conectarse desde su domicilio antes del inicio o una vez finalizada la ventana de presencia. Es decir, por ejemplo, que una persona podría trabajar de 10 de la mañana a tres de la tarde, aprovechar la pausa de la comida y la pausa adicional para ir a su casa, y comenzar a teletrabajar a las 16.30 o a las 17 horas para completar la jornada.

Los días de trabajo a distancia se podrán realizar en una segunda residencia siempre y cuando sea en España y el empleado tenga buena conexión a internet. Además, tendrá que poder estar presente en su centro de trabajo en un plazo máximo de ocho horas, en caso de ser requerido por necesidades de negocio.

Mapfre se suma así a otras aseguradoras que han implantado ya esquemas de teletrabajo. En el caso de Axa, permite teletrabajar dos días a la semana, y la compañía paga 3 euros brutos por cada día de teletrabajo (para compensar posibles gastos). Liberty Seguros es la entidad que más lejos ha llegado, al implantar 100% de teletrabajo (aunque no es una medida obligatoria y los empleados que quieran pueden seguir acudiendo a su centro de trabajo)³⁸.

³⁸ Expansión. Montse Mateos. Madrid a 26 de mayo de 2022. <https://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2022/05/26/628e6acb468aeb70758b461b.html>

Otras empresas del sector de la tecnología y de la consultoría, que aglutinan gran parte de los empleos científicos y técnicos y en este país, se suman también a esta batalla por el talento, ofreciendo fórmulas de flexibilidad e innovación.

Indra introduce el concepto denominado *Engineering the future* con el que pretende atraer a más de 1.000 ingenieros al año en España, con y sin experiencia. Además, ha anunciado que ahorrará 24,4 millones con el teletrabajo ³⁹.

La firma de servicios profesionales KPMG ha aprobado una batería de medidas de bienestar y conciliación entre las que se contempla la posibilidad de teletrabajar cuatro semanas al año desde cualquier lugar de España:

“Tenemos el firme compromiso de invertir en talento, una de las principales palancas de nuestra estrategia de crecimiento, y de cuidar a nuestro mejor activo: las personas, para continuar dando el mejor servicio a nuestros clientes. Es necesario adaptarse a las nuevas demandas de la sociedad y de las nuevas generaciones, sobre todo después de dos años de incertidumbres y volatilidades que han supuesto un alto desgaste”; presidente de KPMG en España⁴⁰.

Así, la firma adopta medidas de corto, medio y largo plazo en España, entre las que se incluyen la flexibilidad de horario, opción de tener libre la tarde del cumpleaños y contar con dos tardes al mes sin reuniones internas para que los profesionales puedan realizar un mejor uso de su tiempo y optimizar su jornada, especialmente en los puestos que requieran mayores niveles de concentración.

“Tenemos claro que la forma de trabajar en el futuro es un equilibrio adecuado de recursos, espacios y tiempo”. presidente de KPMG en España.

Con este nuevo modelo de trabajo, que se enmarca bajo el eslogan '*KPMG Feeling*', la compañía apuesta por *"un modelo que potencia el desarrollo y la eficiencia, la optimización y la innovación dentro de un marco de sostenibilidad, flexibilidad y*

³⁹ Expansión. M^a Luisa Verbo. 9 de mayo de 2022.

<https://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2022/05/09/6278f72a468aeb783d8b4651.html>

⁴⁰ Cinco días. Madrid a 29 de marzo de 2022.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/03/29/mercados/1648551690_868583.html?rel=mas

bienestar, donde la cultura de la firma se puede llevar a cabo más allá del espacio de trabajo".

El segundo de los grandes sectores económicos donde la repercusión comercial del teletrabajo ha sido más relevante es el energético. Repsol⁴¹ ha sido el último gran actor con peso relevante en llegar al sector eléctrico. Después de muchos esfuerzos por crecer, y también a través de adquisiciones, la petrolera quiere seguir metiendo presión a sus rivales, sobre todo Iberdrola y Endesa -líderes del sector-, y lleva varios días con importantes campañas de marketing activadas para ampliar su cartera de clientes, sobre todo en un nicho muy concreto: el teletrabajo.

Pese a que en la época existían dudas sobre si esta práctica laboral se afianzaría en España, lo cierto es que muchas empresas están permitiendo a sus trabajadores poder desarrollar su desempeño laboral fuera de la oficina. Y generalmente los empleados eligen su hogar principal como ‘oficina’. El problema es que, en momentos, de alza de precios histórica que afecta a los clientes que tienen tarifas reguladas (PVPC). Esto supone más de 9 millones de usuarios sobre un total de 28 millones de instalaciones que existen en España. Por lo tanto, se trata de un mercado de gran interés.

De esta forma, la petrolera ha reforzado su ofensiva y ha creado una promoción para atraer clientes que directamente se llama ‘Tarifa Teletrabajo’. Entre los reclamos, en primer lugar, aseguran que se trata de una tarifa con energía 100% renovable. El siguiente punto llamativo es que ofrecen a los clientes la posibilidad de elegir horas, mientras estén en casa, en los que tendrían unos descuentos muy importantes.

En concreto, con esta esta tarifa el usuario disfrutará de un 70% de descuento en tres de los cinco días laborables que elija y, en los otros dos, tendrá 4 horas promocionadas. Además, tiene 10 días especiales que podrás configurar de manera distinta. Aunque uno de los condicionantes, como sucede en las tarifas del mercado libre que no están sujetas al ‘régimen’ diario, es que al cabo del año habrá que renegociar las condiciones. Lo que sí permiten desde Repsol es que, si por circunstancias personales el cliente cambia de situación laboral, tiene la capacidad de elegir otra oferta dentro de la compañía.

⁴¹ Economía Digital. Raúl Masa, 15 de abril de 2022. <https://www.economiadigital.es/empresas/repsol-comercial-teletrabajo.html>

Se dan sin embargo casos paradójicos, como el del sector TIC, cuyo convenio en Catalunya se está negociando actualmente. Los empleados en esta actividad denuncian que la mayoría de las empresas del ramo obliga a teletrabajar, pero no les dan ni el material ni les compensan por los gastos de electricidad o conexión a internet, por ejemplo. “El teletrabajo siempre ha de ser voluntario”, añade la representante de UGT. En todo caso, esta situación excepcional en la que algunas compañías, sobre todo pymes y microempresas, afirman no poder costear el teletrabajo de sus empleados y optan por la presencialidad. Una cultura arraigada del presentismo, junto a una estructura laboral con gran peso de empleos donde no es posible trabajar a distancia, acaban de completar la ecuación.

“Nos encontramos con muchas dificultades; en general, las empresas que aprueban el teletrabajo son aquellas que sacan un beneficio económico de tener a los empleados en remoto, porque así pagan menos alquiler de oficinas”⁴².

El sector de la comunicación también discute si es preferible mantener el modelo híbrido de trabajo, como reclaman sindicatos, o si es preferible volver al sistema laboral previo a la pandemia. La plantilla de El País, uno de los principales diarios a nivel nacional, también lo ha intentado, aunque sin éxito. En un comunicado, el comité de empresa del diario reconoce mostrar su «estupor ante esta caprichosa decisión, que solo perjudica a los trabajadores y no beneficia a nadie, instando a la empresa a reconsiderar su postura. Los empleados defienden que el modelo híbrido que se ha impuesto en los tres últimos años no ha afectado en la calidad del diario.

Finalmente, la dirección decidió no negociar esta cuestión y que sólo contemplan regular el trabajo a distancia en tanto ausencias puntuales del puesto de trabajo. Deberá ser planificado por los redactores jefes y aprobado por la directora del periódico, pero siempre «con la mayor presencialidad posible». «Hay secciones que nunca van a poder trabajar a distancia», explicó. El comité de empresa no descarta convocar protestas -como también advierte el de AS y Cinco Días- del mismo modo que las protagonizaron la semana pasada sus compañeros de Prisa Media, que secundaron una huelga de tres días contra el fin del teletrabajo y a favor de la aprobación de un convenio.

⁴² La Vanguardia. Economía. Maite Gutiérrez. Barcelona 28 de Mayo de 2022; [El teletrabajo para funcionarios choca con la gran caída del empleo a distancia \(lavanguardia.com\)](https://www.lavanguardia.com/economia/2022/05/28/teletrabajo-funcionarios-choca-gran-caida-empleo-distancia)

5.3. Empleadores Públicos

En la administración pública, la implantación del teletrabajo está siendo, igualmente un proceso controvertido, un camino con muchos pasos adelante y atrás y en múltiples direcciones.

El 13 de mayo de 2022, El Ministerio de economía asumía el liderazgo de la implantación del teletrabajo en la administración pública y daba a conocer que los trabajadores públicos en España podrán teletrabajar hasta 3 días a la semana. El acuerdo alcanzado con CSIF (el sindicato con más presencia en la administración pública) parecía que sería ratificado por el Consejo de ministros de forma inminente, por lo que hasta 230.000 empleados de la Administración General del Estado podrían trabajar a distancia siempre que se acogieran de forma voluntaria a este nuevo modelo de jornada laboral, acordado para los empleados públicos.

El decreto del teletrabajo que aborda la posibilidad de cubrir en remoto la jornada de trabajo estaba previsto que pasa por Consejo de ministros el viernes 13 de mayo de 2022, aunque finalmente la medida reposará algún tiempo más hasta cerrarse los últimos flecos aún pendientes. La primera aproximación al acuerdo se produjo en abril de 2021. A finales del pasado ejercicio ya la ministra de Hacienda en el cargo, María Jesús Montero, aseguró que el decreto vería la luz a inicios de año. Si bien la escalada de precios apuntalada por la guerra en Ucrania y el paro del transporte en los primeros meses de 2022 han desplazado el calendario de medidas a abordar por el Gobierno.

Concretamente, este nuevo modelo de jornada laboral afectará a personas al servicio de ministerios, organismos autónomos y agencias estatales. Además, tendrá carácter voluntario y reversible y estará supeditado siempre a que se garantice la prestación presencial de los servicios a la ciudadanía. También se podrá autorizar en situaciones excepcionales de fuerza mayor que supongan una restricción de la movilidad, como ocurrió el pasado invierno con la borrasca Filomena en Madrid o el confinamiento.

Respecto a los gastos, este nuevo decreto supone un cambio con respecto al observado durante la pandemia dónde el teletrabajo en la administración pública conto sobre los recursos de los empleados públicos que podían poner a disposición de la administración sus ordenadores, teléfonos móviles, y resto de equipamiento necesario para disponer de

un puesto de trabajo remoto. En este caso la propuesta de la administración es proporcionar los equipos informáticos con tarjetas de datos y las aplicaciones, herramientas ofimáticas y de ciberseguridad necesarias para la actividad, junto a la formación técnica específica, prevención de riesgos laborales (prevención del estrés o el aislamiento social) y protección de datos.

Otra de las principales novedades que contemplaba el acuerdo es la potenciación del teletrabajo para mejorar la cobertura de servicios a la ciudadanía en la España vaciada, así como en puestos de difícil cobertura por el elevado coste de la vida (por ejemplo, el caso de las Islas Baleares). En estos casos, se podrá establecer una prestación de servicios de carácter presencial de al menos un 10% mensual, o lo que es lo mismo, se podrá teletrabajar 20 de los 22 días laborables.

Conviene destacar que el impacto medioambiental sólo se considera relevante en los planes de teletrabajo en la administración pública, o en aquellas empresas en las que la cuestión ambiental forma parte del ADN de la marca o comercial. Respecto al Plan de ahorro y eficiencia energética en el ámbito de la Administración General del Estado el presidente de CSIF, Miguel Borra asegura que se trata de un parche, que llega con retraso de seis meses y que aún no se ha desarrollado una normativa específica sobre teletrabajo en la AGE, mientras que el sector privado ya cuenta con una regulación clara.

La posición sindical respecto a la propuesta de regulación en la administración pública no es del todo favorable, y desconfía de la perspectiva de ahorro energético en la que se basa el planteamiento general. Según algunos líderes sindicales, la clave para ahorrar energía debe ser que respetando el acceso a la administración se facilite que los empleados públicos puedan teletrabajar con todas las garantías⁴³.

El decreto sobre el teletrabajo en la administración pública pasa entonces por un periodo de silencio al que solo se le ve salida a través del plan de medidas de ahorro y eficiencia energética en la Administración General del Estado (AGE)⁴⁴; sin negociar con los sindicatos y mediante lo que definen como un «parche; y sin desarrollar todavía la norma

⁴³ ABC Economía. Gonzalo D. Velarde, 12 de Mayo de 2022; [El Gobierno ratifica la nueva jornada laboral para los funcionarios: podrán teletrabajar tres días a la semana \(abc.es\)](https://www.abc.es/2022/05/12/economia/abce-teletrabajo-20220512.html)

⁴⁴ Elplural. Rubén Parras. Lunes, 16 de mayo de 2022; [¿Vuelve el teletrabajo? Los planes del Gobierno para ahorrar energía \(elplural.com\)](https://www.elplural.com/2022/05/16/vuelve-el-teletrabajo-los-planes-del-gobierno-para-ahorrar-energia/)

propia que anunció para enero y que, casi seis meses después, sigue sin querer concretar. Así es como finalmente se aprobó el teletrabajo de los funcionarios.

Lo que el Ministerio define ahora como *trabajo a distancia* que permitirá «reducir el impacto energético tanto por los desplazamientos al lugar de trabajo como por el consumo de energía en el propio centro de trabajo»⁴⁵. Se aleja en este punto de la *conciliación* o de fomentar la presencia de la Administración en todo el territorio, que estaba en la base de lo que los sindicatos acordaron con el Ministerio inicialmente.

No han negociado nada, simplemente nos citaron para darnos cuenta de la medida. Se trata de una regulación muy larga que se articulará a través de un sistema de gestión de solicitudes que regulará el subsecretario de cada Ministerio.

Esa norma recogerá otros aspectos básicos como, por ejemplo, que la Administración debe facilitar a los funcionarios los equipos informáticos necesarios. «Ahora lo que ocurrirá es que la gente trabajará con su propio ordenador». «No dice nada de los equipos, los dispositivos telemáticos y las conexiones de red»⁴⁶. Durante la pandemia se produjo un ataque informático en el SEPE desde Rusia y la Administración no se hizo cargo de las reparaciones.

La aprobación de esta medida, se encuadra además en lo que la Federación de Asociaciones de los Cuerpos Superiores de la Administración Civil del Estado (FEDECA) tacha como una gestión «opaca» por parte de Montero. Son los denominados funcionarios de élite, que muestran también su descontento por cómo la ministra está llevando la reforma de la Función Pública.

El Gobierno dispuesto a dar el impulso necesario para implantar el teletrabajo y la movilidad en la Administración General del Estado (AGE) con el objetivo de incrementar la productividad y situar el sector público estatal en el siglo XXI. Para ello, la Junta de Contratación del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital licitó un macro contrato, valorado en 52 millones de euros, que será financiado con fondos europeos dentro del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Dividido en tres lotes, tiene como objeto transformar e integrar los procesos de los organismos en el proyecto de puesto de trabajo digital inteligente de la AGE.

⁴⁵ El Mundo. Economía. Daniel Viaña, Miércoles, 25 mayo 2022. [Montero cuela el teletrabajo de los funcionarios como un "parche" entre las medidas de ahorro y sin negociar | Economía \(elmundo.es\)](https://www.elmundo.es/economia/2022/05/25/montero-cuela-el-teletrabajo-de-los-funcionarios-como-un-parche-entre-las-medidas-de-ahorro-y-sin-negociar.html)

⁴⁶ Xataka.com. Pablo Rodríguez. 13 de Mayo de 2022; [Teletrabajo para los funcionarios, pero sin norma y con dudas sobre la dotación de equipos: esto es lo que sabemos \(xataka.com\)](https://www.xataka.com/actualidad/teletrabajo-para-los-funcionarios-pero-sin-norma-y-con-dudas-sobre-la-dotacion-de-equipos-esto-es-lo-que-sabemos)

Casi en paralelo, el Ejecutivo dará luz verde en las próximas semanas -previsiblemente en octubre- al Real Decreto que permitirá y regulará el trabajo a distancia en la AGE, tras el acuerdo suscrito en abril del año pasado entre los sindicatos mayoritarios de los funcionarios y los responsables del Ministerio de Función Pública. La norma contemplará poder teletrabajar hasta tres días a la semana desde el domicilio con el fin de facilitar el ahorro y la eficiencia energética. Hasta ahora solo estaba regulado un día y uno de los grandes inconvenientes es que los sistemas y los equipos de la Administración están obsoletos⁴⁷.

Las dependencias del Gobierno empiezan a *apagar luces y ordenadores para ahorrar energía*. Más de tres meses después de que aprobara su Plan de Eficiencia Energética para la Administración General del Estado, cada ministerio ha empezado a organizarse y a llegar a acuerdos con sindicatos como CCOO y CSI-F para aplicar la más vistosa de sus medidas, que supone mandar a trabajar a casa de dos a tres días por semana a los funcionarios cuya tarea no requiera acudir a la oficina. Por ejemplo, los del Ministerio de Hacienda teletrabajarán un mínimo de dos días a la semana y un máximo de tres, que en algunos departamentos se traduce en trabajar en casa *lunes, martes y viernes*, mientras que otros lo harán martes y jueves. Otras áreas de los ministerios de Trabajo y de Consumo teletrabajarán lunes y viernes.

La reorganización de las oficinas públicas dependientes del Gobierno central responde al cumplimiento del Plan de Ahorro Energético que se aprobó en mayo y que poco a poco los ministerios empiezan a adaptar a sus propias circunstancias. Se aplicó de forma real a finales del mes de septiembre de 2022.

El Plan marco establece que de forma general podrá haber teletrabajo un máximo de tres días. El objetivo es que, además de ahorrar el combustible para ir a sus puestos de trabajo, al estar estos vacíos durante parte de la semana sea posible *apagar luces y ordenadores y quitar el aire acondicionado o la calefacción* en alas enteras de las dependencias ministeriales.

El Gobierno central espera que comunidades y ayuntamientos hagan algo similar. No ha cifrado de forma precisa cuánta energía puede ahorrarse con el plan de eficiencia en la Administración Pública, pero se engloba de las decisiones que se han tomado hasta ahora

⁴⁷ Lainformacion.com. Enrique Morales. 6 de Septiembre de 2022; [El Estado lanza al teletrabajo a 220.000 funcionarios con 52 millones de la UE \(lainformacion.com\)](https://www.lainformacion.com/El-Estado-lanza-al-teletrabajo-a-220.000-funcionarios-con-52-millones-de-la-UE-lainformacion.com/)

para cumplir el compromiso con Bruselas de reducir un 7% el consumo de gas entre agosto de 2022 y marzo de 2023, al que se sumará previsiblemente otro objetivo, que la UE acordará dentro de poco, para ahorrar entre un 5% y un 10% en el consumo de electricidad. También, a otro plan de contingencia energética que ultima el Ministerio de Transición Ecológica.

El departamento de transición energética ya tiene también su propio plan -con tres días de teletrabajo como norma y dos como excepción- y es quizá el que más hincapié han hecho en las acciones con las que los funcionarios pueden ahorrar energía mientras están en las oficinas.

Establecer horarios de encendido y apagado de las instalaciones y equipos, aprovechar la luz natural y apagarla en despachos que no estén utilizados, ahorro de agua y cierres de instalaciones en los horarios prefijados son algunas de ellas.

Además del consumo de energía, es común en los acuerdos entre sindicatos y ministerios que los funcionarios puedan teletrabajar por motivos de salud o, en el caso de las mujeres, por embarazo.

De acuerdo con el pacto que se ha alcanzado entre los sindicatos y las subsecretarías de distintos ministerios, como el de Hacienda o el de Economía, no podrán teletrabajar quienes desempeñen labores de atención al público ni labores directivas o quienes coordinen o supervisen a trabajadores que por la naturaleza de su tarea no puedan teletrabajar. Tampoco los puestos de asesoramiento especial ni quienes requieran una supervisión directa o estar disponibles de forma inmediata y no programable.

El Ministerio del Interior establece hasta 15 categorías laborales incompatibles con el teletrabajo, desde puestos directivos, pasando por "gestión de crisis y emergencias", hasta tareas de mantenimiento.

Los funcionarios adscritos al Ministerio de Asuntos Económicos ya pueden solicitar el teletrabajo un máximo de "tres días cada semana" y teniendo en cuenta que el trabajo presencial "no podrá ser inferior a dos días". Para que estos funcionarios del puedan teletrabajar, deberán contar, "en función de la clasificación del puesto", con ordenador

portátil o de una conexión "segura" a la red del Ministerio. El funcionario que pida teletrabajar "deberá aportar un teléfono y línea móvil personales" y tendrá "*la obligación, durante la jornada laboral, de estar en permanente contacto y localización*", así como utilizar un sistema de control de presencia que registre entradas y salidas.

El Ministerio de Trabajo también es explícito por lo que respecta a la forma en la que los funcionarios deberán demostrar que están trabajando, aunque sea desde casa. "Tendrá obligación de estar conectado durante la jornada a las siguientes herramientas de gestión: correo personal del empleado/a y, en su caso, correo de la unidad organizativa en la que esté integrado; sesión de Microsoft Teams abierta y con las notificaciones activadas; cualquier otra que la Unidad organizativa determine como necesaria para un adecuado desempeño de las funciones del puesto".

Entre los motivos que estipulan los distintos ministerios para revocar la autorización de teletrabajar figura "la apreciación razonada por parte del superior jerárquico de un rendimiento insuficiente del trabajador durante la prestación de servicios por medios telemáticos".

Otro punto en común en los departamentos del Gobierno es que el teletrabajo deberá ser autorizado por un superior y que cuando eso ocurra las oficinas podrán reorganizarse. El documento de asuntos económicos fija que; "a la vista de los espacios que queden disponibles en cada una de las unidades, la subsecretaría podrá llevar a cabo una reorganización de los espacios que se estén utilizando y de los que queden vacíos, con el fin de optimizar y racionalizar el uso de los espacios de este ministerio, planteando soluciones que permitan reducir los costes, mediante la unificación de servicios, agrupación del personal en una sede o utilizando el mismo espacio varias personas".

No obstante, esto no significa que los ministerios vayan a señalar días en que sus funcionarios teletrabajarán para cerrar los edificios. "Los ministerios no cierran", aseveran. Por el contrario, a la Subsecretaría de cada uno de ellos le corresponde trazar un plan para distribuir los días de teletrabajo por zonas y por puestos de trabajo, en el caso en que sea posible y/o necesario.

Siguiendo la tónica general, en el Ministerio de Hacienda se ha llegado al acuerdo de teletrabajar un mínimo de dos días y un máximo de tres, pero después corresponde a los superiores de cada departamento determinar su aplicación.

En algunos departamentos de este ministerio los funcionarios teletrabajarán lunes, martes y viernes. Lo mismo sucede en Agricultura en algunas áreas o en el Ministerio de Justicia. Según apuntan fuentes de la Administración, en estos dos departamentos se ha dado la opción de teletrabajar lunes, miércoles y viernes. También el Ministerio del Interior, que tiene un acuerdo marco muy similar a los anteriores y que regula aparte cómo se aplicará el plan de eficiencia energética a la Guardia Civil y a la Policía Nacional⁴⁸.

Los ministerios de Consumo y de Trabajo han invertido el orden y se inclinan por teletrabajar menos y hacerlo más de forma presencial. Se ha determinado que la norma será teletrabajar dos días a la semana, "*debiendo acudir presencialmente tres*". No obstante, "con carácter excepcional" y "justificado" por la unidad correspondiente, los funcionarios de Trabajo podrán teletrabajar tres días, aunque se establece que el trabajo presencial no podrá ser menor al 40% de horas semanales.

Fuentes del departamento de Trabajo afirman que en algunos departamentos se trabajará en casa los lunes y los viernes, en una distribución de días en la que se ha puesto especial cuidado en el hecho de que algunos trabajadores no tengan el estatus necesario para trabajar desde casa no suponga un menor ahorro de energía. Así, trabajadores del ministerio de DÍaz que por la función que desempeñan no puedan teletrabajar tendrán que *mudarse* a otras áreas que no se vayan a 'apagar' los días en que sus compañeros trabajen desde casa. Los días estipulados para teletrabajar serán "fijos" para cada funcionario, aunque podrán cambiar si así lo determina su superior.

En términos generales y siguiendo el plan de ahorro, los ministerios han aplicado también las pautas generales de reducción de consumo energético como regular la temperatura del aire acondicionado y la calefacción.

⁴⁸ [Francisco Miralles](#) Huffpost. 26/5/22

<https://www.noticiastrabajo.es/empleo/estos-son-funcionarios-podran-teletrabajar-3-dias-semana-1/>

Así, el acuerdo en el Ministerio de Economía estipula que cuando se organice el teletrabajo de los funcionarios que lo soliciten se podrá llevar a cabo "una reorganización de los espacios que se estén utilizando y de los que queden vacíos, con el fin de optimizar y racionalizar el uso de los espacios" y así "reducir los costes". Por ejemplo, utilizando el mismo espacio varias personas.

A pesar del paraguas de teletrabajar un máximo de tres días, en las negociaciones entre sindicatos y cada ministerio se deja claro según el texto acordado que esta modalidad laboral deberá garantizar "*el cumplimiento íntegro de las funciones y la atención directa a la ciudadanía*"⁴⁹.

En el caso de la Guardia Civil, el teletrabajo queda solo a disposición de las categorías que por la naturaleza de su trabajo deban hacerlo de forma presencial y se establecen tres categorías a las que pueden acogerse previa autorización de un superior:

la ordinaria o tres días de trabajo a distancia y dos de trabajo presencial; la extraordinaria por razones organizativas debidamente acreditadas que sería dos días de trabajo a distancia y tres presencial, y la especial, consistente en "otras combinaciones", con carácter excepcional y debe estar justificada. "En ningún caso, la prestación del servicio presencialmente será inferior al 40% de la jornada semanal", reitera la Resolución para la Guardia Civil.

La de la Policía Nacional se adhiere al plan del Ministerio del Interior porque deja claro que es para *personal no policial* y solo para funcionarios y personal laboral que no formen parte de este cuerpo policial.

Será de aplicación al personal funcionario no perteneciente al Cuerpo Nacional de Policía y al personal laboral, destinado en la Dirección General de la Policía", especifica, subrayado y en negrita, en los primeros párrafos.

⁴⁹ Expansión. Economía funcion-publica. Marga Castillo. 25 MAY. 2022

<https://www.expansion.com/economia/funcion-publica/2022/05/25/628dd8ac468aeb881c8b4685.html>

Otros ministerios todavía no tienen tomada una decisión. Son más "reticentes", apuntan desde el de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. En la Secretaría de Estado de Seguridad Social, la más numerosa en trabajadores, recuerdan que en pleno COVID no se permitió a sus funcionarios teletrabajar, cuando lo habitual en otros ministerios fue hacerlo un día a la semana. De momento, lo que se ha implantado es que quienes tienen jornada de tarde puedan hacerla desde casa. Defensa y Presidencia tampoco tienen todavía una distribución del teletrabajo entre sus funcionarios.

Más tarde o más temprano, no obstante, tendrán que implantar un plan de ahorro energético que antes de hacerse efectivo ya suscita dudas entre algunos de los sindicatos, más minoritarios, por la tardanza en ponerse en marcha y por lo que consideran una excesiva discrecionalidad por parte de los superiores a la hora de determinar qué tareas requieren presencialidad y, por tanto, quedar fuera del teletrabajo.

Los sindicatos y organizaciones laborales opinan que el acuerdo alcanzado con el ministerio no recoge sus propuestas "*encaminadas a que los trabajadores y trabajadoras de la Administración General de Estado puedan tener acceso a algo que debería ser un derecho*"; es decir teletrabajo con "total transparencia a la hora de determinar los puestos", "trabajo por objetivos" o "sin horario fijo de ningún tipo" y que sea "el funcionario quien se organice"⁵⁰.

El principal contraste radica en que el enfoque que la administración pública ha dado al teletrabajo, centrada en el ahorro energético y con ello en la adaptación a la creciente cuestión ambiental: reduciendo desplazamientos, emisiones, y consumos energéticos. Lejos de la conciliación y en el camino del derecho de facto al teletrabajo.

Por su parte los sindicatos ven estos acuerdos como un "estadio intermedio" hasta que se apruebe la ley que regulará el teletrabajo en circunstancias ordinarias. Mientras, advierte de la necesidad de que esta reorganización para agrupar trabajadores en unas zonas y dejar otras vacías en la que no usar electricidad debe cumplir con normativas como la de prevención de riesgos laborales. Entienden que, además de lo recogido en este acuerdo, deben "respetar los derechos laborales, como la prevención de riesgos laborales o el respeto a la jornada laboral".

⁵⁰ 20Minutos. Clara Pinar, Madrid, 20 de septiembre de 2022; [Cómo funciona el teletrabajo de los funcionarios que se aplicará a partir de septiembre \(20minutos.es\)](https://www.20minutos.es/noticia/4824387/0/como-funciona-el-teletrabajo-de-los-funcionarios-que-se-aplicara-a-partir-de-septiembre/20minutos.es)

En otros niveles de la administración pública también se han observado disparidades y enfoques diferentes a la hora de proponer un modelo de teletrabajo, a continuación, haré un breve repaso sin ánimo de ser exhaustivo, pero sí con la intención demostrar la diversidad del panorama que ya reflejábamos por ministerios, pero ahora en distintos niveles de la administración.

En el Gobierno de Aragón, por ejemplo, un total de 336 empleados públicos han acordado con la DGA trabajar cuatro días a la semana desde casa y uno en la oficina, acogiéndose a la orden que pactaron el Ejecutivo autonómico y los sindicatos en abril del año pasado. Desde entonces, 480 funcionarios han solicitado trabajar a distancia, lo que representa un 4% de la plantilla de Administración General (12.000). No hay un perfil claro. Sí se da una circunstancia puntual, que tiene que ver con dificultades de movilidad entre las que se incluye la lejanía del domicilio al puesto de trabajo.

Desde el Gobierno de Aragón se quiere dejar claro que el teletrabajo nada tiene que ver con la pandemia y que no es una fórmula para fomentar la conciliación familiar y laboral. Se podrán acoger a él los que desempeñen funciones que no requieran presencialidad. Estará admitido, por tanto, para los que realicen estudios y análisis de proyectos, soporte técnico, elaboración de informes, asesoría jurídica, redacción de documentos y tramitación electrónica, entre otros. La DGA está chequeando cada uno de los puestos para determinar si quienes ostentan la plaza tienen derecho a hacerlo.

Los que solicitan teletrabajar tienen que firmar un compromiso individual con su responsable directo y se someten a un seguimiento personalizado. El permiso se revisa cada seis meses y es prorrogable. Los gastos que genere esta fórmula no presencial se compensan con 12 euros al mes.

A la vez que se van validando las peticiones de los empleados públicos, desde la consejería de Hacienda continúan chequeando los puestos para poder incluir más tarde en la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) si son susceptibles de teletrabajar o no.

No se ha registrado, en todo caso, el aluvión de peticiones que algunos vaticinaban. Lo achacan, desde Función Pública, al trato "más humano y directo" que se consigue gracias a la presencialidad. Las exigencias laborales son exactamente las mismas. "El personal

tendrá los mismos deberes y derechos, individuales y colectivos, recogidos en la normativa vigente que el resto del personal que presente sus servicios en la modalidad presencial, incluyendo la normativa de prevención de riesgos laborales y de protección de datos que resulte de aplicación", dice la orden.

Tendrán prioridad, a la hora de acceder al permiso, las víctimas de violencia de género, los trabajadores con movilidad reducida y las embarazadas. Les seguirán los funcionarios que están a cargo del cuidado de hijos de 0 a 3 años, y después, de 3 a 14 años o familiares enfermos.

Los empleados de la DGA pueden acogerse, además, a un "teletrabajo por fuerza mayor" en caso de enfermedad o accidente grave de padres, madres, hijos, hermanos, cónyuges o parejas de hecho, por un mínimo de 15 días y un máximo de tres meses, contados a partir de la resolución de la autorización. En este supuesto, además, podrán trabajar los cinco días de la semana desde su domicilio⁵¹.

La JCCL es considerada en España como pionera en la aplicación del teletrabajo en las administraciones públicas, (Eraso et al., 2021), quien reguló ya el teletrabajo en 2011. Sin embargo, no es hasta bien entrado 2022, cuando la Junta ultima cambios en el teletrabajo, aplicables a 25.000 puestos de su plantilla, estableciendo para ello al menos un día de labor en el centro de trabajo y regulando el control de las tareas realizadas en casa por los empleados públicos⁵². El teletrabajo en la Junta de Castilla y León, 905 empleados con previsión de multiplicarse. Hasta la fecha había apenas 300 teletrabajadores antes de una pandemia que ha volado prejuicios, sobre todo entre los jefes encargados de repartir tareas, de lo que supone trabajar desde casa⁵³.

A nivel municipal la situación es aún más diversa con un ecosistema que puede ir desde la posición más pro-teletrabajo del ayuntamiento de Barcelona, una ligeramente más restrictiva o normativa del ayuntamiento de Madrid. El ayuntamiento de Barcelona, por ejemplo, impulsa el teletrabajo no sólo entre sus empleados y la ciudadanía, sino que advierte de sus inconvenientes y dificultades e informa, por ejemplo, de lugares de co-working para el desarrollo de la actividad

⁵¹ El Heraldo de Aragón. Mónica Fuentes. 17 de Mayo de 2022; [Unos 480 funcionarios quieren teletrabajar y el Gobierno de Aragón ya ha admitido que lo hagan 336 \(heraldo.es\)](https://www.heraldo.es/actualidad/2022/05/17/unos-480-funcionarios-quieren-teletrabajar-y-el-gobierno-de-aragon-ya-ha-admitido-que-lo-hagan-336/)

⁵² Susana Escribano. El Norte de Castilla. 22 de mayo de 2022; <https://www.elnortedecastilla.es/castillayleon/junta-ultima-cambios-20220529133229-nt.html#vca=eng-rss&vcm=amp&vso=elnortedecastilla&vli=wh>

⁵³ Susana Escribano. El Norte de Castilla. 18 de julio de 2022; <https://www.elnortedecastilla.es/castillayleon/teletrabajo-junta-castilla-20220718200700-nt.html>

profesional. Por su parte el ayuntamiento de Madrid reconoce una aplicación del teletrabajo limitada a tres días por semana y a determinados servicios. Y finalmente algunas por ejemplo totalmente restrictivas como la del ayuntamiento de las palmas de Gran Canaria⁵⁴, y otros que han suspendido los regímenes de teletrabajo totalmente.

Existe la percepción de que los funcionarios deberían poder teletrabajar (en determinadas condiciones). Pero no deberían tener "derecho" al teletrabajo. Lo peligroso no es la opción (que también, pero hoy ni siquiera entramos ahí), sino el papel firmado, el derecho adquirido, el estatus consolidado.

La ministra de Hacienda y Función Pública, a cambio de no subir el sueldo todo lo que pedían, prometía "recuperar los derechos perdidos" como, por ejemplo, la jubilación parcial anticipada (pese a la tendencia general a retrasar la edad de jubilación), implantar la jornada de 35 horas e "*impulsar la puesta en marcha del teletrabajo*". En este punto, los sindicatos han pedido una norma específica que regule con carácter general el trabajo a distancia para los trabajadores públicos.

En este punto debemos tener en cuenta cuál es la filosofía de la organización responsable de la aplicación, del cambio, en las pautas de organización del trabajo.

“El Ministerio encargado de regular el teletrabajo que podríamos decir cómo es un poco el guardián de las esencias en la en la administración del sitio más conservador de la de la administración (...) verdaderamente las administraciones es un sitio acostumbrado a trabajar con pocos recursos, con malos recursos, con poco personal, y con una gran capacidad de adaptación” [ADM-MED]

A pesar de que la legislación garantiza la igualdad de derechos y obligaciones en el caso del teletrabajo, de hecho, existen inercias propias de las organizaciones, así como en los hábitos y costumbres de sus directivos.

“El alto cargo siempre tradicionalmente, pues ha tenido unas formas de trabajo que se basan en la presencia ni en las horas, sino en la en la disponibilidad total y absoluta” [ADM-MED]

⁵⁴ Rebeca Díaz. Canarias 7. Las Palmas de Gran Canaria. 29 de Agosto de 2022. <https://www.canarias7.es/canarias/gran-canaria/las-palmas-de-gran-canaria/personal-ayuntamiento-capital-20220829142657-nt.html#vca=eng-rss&vcm=amp&vso=canarias7&vli=wh>

Capítulo 6: LA ADAPTACIÓN

6.1. Los Requisitos

Muchas empresas disponían ya antes de la pandemia de soluciones tecnológicas tanto de gestión interna como de gestión de relación con clientes, que hicieron posible el sostenimiento de la actividad económica durante las fases más restrictivas. Sin embargo, no todas las organizaciones se encontraban en el mismo estado de implantación digital.

En este sentido se pueden establecer diferentes niveles de implementación, por un lado, el de aquellas empresas que disponía de sistemas que hacían posible conectarse en remoto con los servidores internos (registros horarios, controles financieros, accesos seguros a archivos compartidos o servicios de comunicación corporativos...). Por otro lado, el de aquellas empresas que ya disponían de sistemas de teletrabajo aplicables a toda o parte de la plantilla y por último el caso de las que aplicaban ya antes de la pandemia una gestión descentralizada de las tareas y procesos.

Tanto aquellas empresas que disponían de estos mecanismos, como aquellas otras que estaban en proceso de implantar nuevas formas de organizar el trabajo (sistemas ágiles) y que les permitió anticipar el cambio, acelerando el proceso, afrontaron con más garantías de éxito el cambio, no sin estrés.

Unas, lo estaban más, en especial las más relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación, bien por tratarse de su propio negocio o por su ventaja competitiva.

“desde el mismo día en que yo entré en esta empresa que fue en 2010 una de las primeras preguntas que me hicieron fue si necesitaba una oficina porque en la práctica todo lo teníamos ya virtualizado” [CON-PEQ].

Otras que por su negocio no se encontraban en esta dinámica, los procesos de digitalización estaban en marcha, pero no resueltos para el 100% de la plantilla.

“nosotros ya como teníamos teletrabajo, teníamos ya preparado, bueno, a través de tenemos una aplicación a través de Citrix accederíamos a la red de la empresa, entonces toda persona que pedía el teletrabajo le dábamos acceso y de alta aquí, de manera que él, a través de este túnel, (...) pudiese entrar con sus credenciales en la intranet” [TIC-GRA]

“el ejercicio que hemos hecho en la pandemia sobre todo ha sido incrementar la entrega de portátiles, es decir, cambiar a la gente que tenía sobremesa, gente, darle un portátil” [TIC-GRA]

Entre estas organizaciones debemos destacar a las administraciones públicas. El grado de digitalización de las administraciones públicas no alcanzaba en todos los casos a la realización de servicios de atención al ciudadano de manera remota.

“la mayor parte de los organismos de los ministerios llegó sin, sin ningún tipo de solución regulada, organizada de tal forma que, establecido de forma generalizada para todo el mundo en el ámbito tecnológico, a las direcciones correspondientes, intentaron hacer todo lo posible para dotar de los medios” [ADM-MED].

Toda esa primera fase de teletrabajo, sirvió para determinar o clarificar que muchas cosas que hubiéramos pensado que no podían ser susceptibles de realizarse en teletrabajo sí que lo era

“El día que vino la pandemia y se disparó todo, porque esa reticencia que tenían los directores al final a la fuerza ahorca, o sea, tuvimos, nos vemos en la tesitura de que o trabajas en remoto o no trabajabas y al final se disparó tanto que bueno, en el año, prácticamente año y pico que hemos estado es que hemos avanzado 5 o 6 años” [TIC-GRA]

“las cinco de la tarde de un jueves, nos reunimos todos en la oficina, convinimos todos en que había un ambiente extraño y poco agradable en la calle, en el transporte público, en los sitios. Era preferible trabajar desde casa, y que a partir de ese momento y a la espera de como evolucionaba la cosa cada uno cogió su portátil y se fue a casa” [CON-MED]

Una vez pasada la primera etapa de enfrentar con gran celeridad la situación de enviar la plantilla a casa e intentar al mismo tiempo por todos los medios posibles mantener la mayor actividad posible, se pusieron en marcha mecanismos adaptativos que reconfiguraron las estructuras internas de las organizaciones en términos de seguridad informática, circuitos de información, aplicaciones de gestión (entre ellas de control del tiempo y la ejecución).

Hubo en este punto dos estrategias empresariales coincidentes; la de aquellas empresas que consideraron esta situación puramente coyuntural, y la de aquellas otras que apostaron por cambios más estructurales. En ambos casos los cambios, al menos algunos, perduran. Sin embargo, cuando se concibió el teletrabajo como algo estructural, las adaptaciones de la empresa fueron de mayor calado.

Las empresas que decidieron, en este punto apostar por el teletrabajo, utilizaron este tiempo para trabajar de dos sentidos, por un lado, aprovechando las ventajas de este, reduciendo así gastos en espacios infrautilizados de oficina, y por otro compensando a sus trabajadores con mejoras en el equipamiento.

“En mitad del confinamiento cuando vimos que la cosa se alargaba, lo que si hicimos fue, a ver, yo me fui a la oficina, contraté un courier y le hice llegar a cada uno el equipo que necesitaba y que se había quedado en la oficina desde pantallas grandes, altavoces, teclados, sillas, a ver todo tipo de equipo” [CON-MED].

“coger una oficina más pequeña, que me supone un ahorro para la empresa, pues igual ese ahorro se puede invertir en darle a la gente una especie de bonus, pues por todos esos utilities que tienen que pagar ellos” [COM-PEQ]

En términos generales los empleadores organizaron soporte técnico adicional de apoyo para afrontar la implantación del teletrabajo con eficacia. La necesidad de modificar los sistemas, adaptarlos para el acceso remoto ha constituido uno de los cambios más importantes y de las inversiones de mayor calado.

Algunos empleadores, habían equipado ya a sus plantillas con ordenadores portátiles antes de la pandemia. Los cuellos de botella en las cadenas de suministro de los equipos informáticos fueron clave en la manera en que algunas empresas afrontaron la crisis⁵⁵. Esta razón entre otras hizo que sólo uno de cada cinco empleadores de quienes usaron el teletrabajo pudieron equipar con equipos portátiles a su plantilla tras el confinamiento.

Lo primero hemos tenido que comprar ordenadores nuevos, hemos tenido que invertir en un nuevo servidor. Invertir en software de seguridad, para que se conecte la gente desde fuera, y que nadie pueda entrar en el servidor y se pueda llevar información [MAN-GRA]

⁵⁵ Estos problemas de suministro son sólo la expresión de una parte de la deriva del conflicto de los microprocesadores que aún ocupa gran parte de la geopolítica mundial.

Uno de cada dos empleadores, pidieron a sus empleados que utilizaran equipamientos de su propiedad para el desarrollo del trabajo cotidiano durante algún tiempo, hasta poder soslayar el problema de suministro mientras durase. En las entrevistas se ha recogido el planteamiento contrario en manos de los empleadores, tanto la disponibilidad de utilizar equipos que ya tuvieran como la de proporcionarles material adicional.

A ver al principio todo el mundo se lleva sus equipos claro que una cosa es tener el centro de trabajo y otra cosa es que la gente tenga los medios en casa [CON-MED]

6.2. Las fases.

A través de las entrevistas llevadas a cabo se han identificado distintas fases en la adaptación al teletrabajo, pautas comunes a todos/as los/as entrevistados/as.

Existe un primer momento de incredulidad en el que no se da mucho crédito a la noticia, se identifican rumores sobre la necesidad de teletrabajar por motivos de la pandemia, pero sin un plan claro de aplicación.

a) Adaptación del espacio doméstico.

Desde un punto de vista cronológico, la pandemia y el confinamiento forzoso al que dio lugar, provocaron una gran distorsión en el espacio doméstico. Numerosas familias no disponían de un espacio dedicado al trabajo/estudio en el hogar, razón por la cual los espacios comunes, (salón, cocina) se ocupaban especialmente a estos efectos.

Desde la perspectiva de los/as empleados/as este proceso tiene dos interpretaciones/aplicaciones, por un lado, el de aquellos grupos de científicos o técnicos que ya disponían de lugares destinados al teletrabajo en sus hogares, bien porque habían trabajado como autónomos, bien porque habían llevado trabajo a casa, o bien porque sus actividades previas les habían requerido una parte de trabajo en sus domicilios. Y el de aquellos que tuvieron que improvisar espacios de trabajo, a menudo compartidos, y con equipamiento escaso o no adaptado.

Adicionalmente durante esa época también coincidieron con el confinamiento de los menores, razón por la cual el espacio doméstico se tensó especialmente.

“...algunos conflictos cuando estamos todos en la misma casa trabajando y los niños. Al final aprendes cómo hacerlo no una habitación la otra habitación, porque mi mujer teletrabaja también eso era un poco complicado porque la casa era un poco pequeña para todos” [ADM-Técnico-GRA].

Este conflicto se fue resolviendo paulatinamente a medida que se asumió que el teletrabajo se desarrollaría por un tiempo largo y que por tanto era necesario acomodar el espacio y el equipamiento del puesto de trabajo. Algunos grupos lo tuvieron más sencillo, en particular aquellos que o bien habían teletrabajado con anterioridad con alguna asiduidad (autónomos, freelances, etc.) o bien aquellos que tenían estudios superiores para los cuales durante años habían debido disponer de un espacio de concentración y estudio. El nivel de estudio trabaja aquí no sólo como una variable que influye en la ocupación y por tanto en las tareas sino en las disciplinas, los usos, las costumbre, y en la creación de los espacios y entornos adecuados para la concentración en el hogar.

En este proceso de adaptación, son pocas las empresas, y menos las administraciones públicas que han dispuesto los medios necesarios para que el teletrabajo se dé en las mejores condiciones. La premura primero y la incertidumbre después, contribuyeron a que la mayoría de los/las trabajadores/as debieran completar sus equipos portátiles con pantallas que mejorasen la seguridad visual del puesto, ratones, teclados...por su propia cuenta.

“Adaptaciones de la empresa para facilitar al trabajador su tarea, no ha habido ninguna, es decir no ha habido. La única ayuda que ha habido ha sido decir bueno aquellos que estéis trabajando desde casa y no tengáis buenas condiciones podéis venir a la oficina, pero no se ha facilitado por ejemplo pues no sé qué decirte un pago económico, cualquier cosa, ni te han pagado la luz, la calefacción o sea eso es algo que ni sé se ha mencionado... La empresa no dio ayudas para nada ni permitió que se llevase los monitores.” [CON-Apoyo-GRA].

“Al final tu cuando vas a la oficina, tienes bien diferenciado tu espacio de ocio y tu espacio de trabajo, ¿no?, cuando estás trabajando desde casa, sin querer, cuando tienes un pico de trabajo muy fuerte, pues comes en dos minutos y sigues trabajando” [TIC-PEQ].

En algunos casos las empresas tuvieron incluso que hacerse con equipos portátiles, de los que no disponían por su modelo laboral habitual. Más allá de estos periféricos, que sí parecen más directamente relacionados con la actividad, las sillas y las mesas de trabajo,

o los elevadores de posición del ordenador, reposapiés o iluminación con foco en el puesto de trabajo, es aún más raro que hayan sido asumidos por el empleador a su propio coste.

“Mi silla de trabajo es infinitamente más cómoda, vamos infinitamente más cómoda que la de mi casa, pero claro, no le va a pedir a la empresa que tampoco sabía por cuánto tiempo vas a estar en casa, que te que te dé una silla. Ni tampoco te haces tú con una silla porque tampoco sabes. Siempre estabas pensando que esto acaba. Se acaba la semana que viene. Pero que al final estuvimos dos meses” [UTI-Gerente-GRA]

Esta primera fase o *etapa génesis* produce a un estado de alerta, y en algunos casos a la previsión/preparación de los equipos necesarios, en el caso de que no existiera ya un ordenador portátil disponible. En este sentido hay que destacar que las empresas disponían en la mayoría de los casos de un plan de emergencia, pero no es sino a posteriori cuando se equipan con equipos y dispositivos portátiles.

“La mayor parte de los organismos de los ministerios llegó sin ningún tipo de solución regulada, organizada de tal forma que, establecido de forma generalizada para todo el mundo en el ámbito tecnológico, a las direcciones correspondientes, intentaron hacer todo lo posible para dotar de los medios” [ADM-GRA].

Una vez en preaviso, se produce la orden generalizada de teletrabajo, entorno a la semana crítica, de marzo de 2020. Esta semana marca el inicio de lo que se podría denominar la génesis del *teletrabajo de tercera generación*. Esta etapa la podríamos identificar con la fecha de la publicación del Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19.

“La pandemia lo que trajo fue un rapto donde de repente todo el mundo se vio teletrabajando en nuestro caso estábamos preparados porque habíamos hecho entrenamiento de un día a veces dos días por semana y estaba antes los equipos estarán comunicaciones ya no fue una cosa traumática y digamos que había un plan de acción en nuestra empresa, en otras empresas pues bueno” [CON-MED].

“Ocurre de un día para otro y sin ningún plan o sea marchar a casa y a partir del lunes todo el mundo se queda en su casa y habilita el ordenador como puede en su hogar” [TIC-MED].

“Llamamos teletrabajo a una cosa que no es teletrabajo, mandamos a la gente a su casa. Váyase usted y tome un ordenador” [UTI-GRAN].

“Toda esa primera parte de teletrabajo no era generalizado, sirvió un poco para determinar o clarificar que muchas cosas que hubiéramos pensado que no podían ser susceptibles de realizarse en teletrabajo porque verdaderamente sí que lo era” [ADM-GRA].

En este momento se aplica, en todo puesto posible, el teletrabajo, y se inicia *la etapa de génesis*. Los/as empleados/as comienzan entonces la adaptación de sus viviendas para dar cabida a la actividad laboral. En esta etapa sin una orientación clara de la duración de la situación ni de los requisitos del espacio, son muchas las situaciones de conflicto que se plantean: falta de un lugar especialmente dedicado al trabajo, iluminación, silencio, mobiliario, aislamiento en muchos casos escasez de recursos para adecuar el espacio a los requisitos del trabajo remoto.

“Había compañeros que nos decían que ellos en su casa tampoco tienen espacios adecuados para esto, es decir no tienen un despacho, o sea no todo el mundo tiene un despacho de que te sientas y te pones a trabajar” [SIN].

A pesar de la legislación en vigor a partir de septiembre de 2020, que se refleja en el real decreto ley 28/2020 de 22 de septiembre de trabajo a distancia, no todas las empresas dotan a sus empleados de un equipo informático (no todas lo tienen), ni tampoco de otros equipos de apoyo que pueden resultar esenciales monitor y teclado adicional, y aún menos, casi ninguna de las empresas privadas entrevistadas ha entregado a sus empleados/as sillas y mesas adaptadas al trabajo a desempeñar, salvo honrosas excepciones.

En este momento se producen una gran cantidad de publicaciones en los medios, precisamente orientadas a reordenar el espacio laboral en el entorno doméstico.

En esta *tercera etapa de adaptación*, se consolida el espacio de trabajo en el entorno doméstico. Y hablamos del entorno doméstico porque es donde se desarrollan mayoritariamente el trabajo remoto en el período, debido a las restricciones generales de movilidad.

En muchas ocasiones se desplaza esa ubicación desde un entorno público en el hogar, en las zonas comunes de la vivienda como salón, cuarto de estar o incluso cocina, para pasar a ubicarse en zonas de uso más privativo. Las nuevas necesidades de trabajo obligan a modificar severamente el entorno doméstico. La idea del teletrabajo pasa de la provisionalidad a la consolidación.

“Yo me puse la mesa al final del todo en mi cuarto es ahí donde recoloque la cama lo que fuera hasta que encontré un rincón que diera la ventana que da un poco de luz, ahí había un rinconcito y puse una mesa de las que ellos tenían para estudiar” [TIC-Gerente-MED].

b) Adaptación del espacio de oficina.

La última de las fases detectadas en el discurso de empleados y empleadas tiene que ver con lo que se denominaría *desescalada* y supone una vuelta a la nueva normalidad. Finalmente, la etapa dedicada al teletrabajo por motivos de la pandemia se da por concluida, con el decreto Real Decreto 286/2022, de 19 de abril, por el que se modifica la obligatoriedad del uso de mascarillas durante la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. Este real decreto que da por concluida la obligatoriedad, salvo excepciones, del uso de la mascarilla en los espacios públicos, deja sin embargo al albur de las empresas la decisión de su uso en los espacios privados.

Igualmente podríamos decir que ocurre con la recomendación del teletrabajo, decae, quedando sin embargo al criterio de la negociación privada entre el empleador/a y el empleado/a. Esta cuarta etapa del teletrabajo que empieza en este momento da por concluido más de dos años de trabajo remoto recomendado por las autoridades. El inicio de esta cuarta fase viene determinado por un lado por un proceso de aclimatación completado al trabajo remoto y por un conflicto de interés general de la empresa de recuperar, en la medida de lo posible, la situación de partida al inicio de la pandemia.

6.3. Resumen

Del análisis de las fuentes analizadas se puede deducir que en efecto el grado de digitalización previo de empresas y organizaciones, ha tenido un impacto directo en cómo se ha transitado al y en el teletrabajo. Aquellas empresas que previo a la pandemia habían actualizado sus equipamientos y sistemas informáticos no sólo han tenido menos dificultades para implantar el teletrabajo, sino que han podido aprovechar mejor sus ventajas. Esta es la razón por la que las empresas tecnológicas lideraron en un primer momento no sólo la aplicación masiva del teletrabajo, sino que muchas de ellas se convirtieron en defensoras extremas de esta modalidad de trabajo incluso en exclusiva.

Hay dos aspectos que tienen gran interés a la hora de modular esta adaptación al cambio, por un lado, el tamaño de la empresa y por otro la forma de organizar el trabajo. Así las pequeñas empresas, pese a que podría haberse pensado que tendrían menor capacidad para afrontar inversiones y cambios, tuvieron un comportamiento más flexible. Incluso aquellas que no estaban adaptadas al acceso remoto a servidores y alojamiento de información en la nube se han incorporado rápidamente. Para las grandes empresas la situación ha sido más compleja.

Las empresas pequeñas y medianas hacen uso del teletrabajo como herramienta de captación a modo de salario emocional. Esto les ha permitido competir por empleados con mayor talento. Las empresas grandes han usado el teletrabajo solo si estaba alineado con sus objetivos de negocio o de marketing.

En ocasiones bajo la forma “casual” muchas empresas afirman haber actualizado sistemas y equipos entre los años 2018 y 2019, lo que les permitió afrontar con garantías los retos de la crisis de 2020. Se mostraron especialmente eficaces aquellas organizaciones que junto con la digitalización habían actualizado su organización del trabajo adoptando protocolos de trabajo “agile”. Estos cambios en la organización del trabajo estaban especialmente adelantados en las empresas tecnológicas y las relacionadas con las tecnologías de la información y las comunicaciones.

La digitalización y la revisión de las formas de organizar el trabajo van de la mano. Ambas tienen que ver con la disposición que la propia empresa tiene hacia el cambio. Ha quedado demostrado que las empresas y organizaciones que trasladaron los sistemas de supervisión y control de los modelos de organización prepandemia a la situación de teletrabajo, fracasaron.

Aquellas empresas que en términos de Robert K. Merton optaron por la conformidad o la innovación, es decir dispusieron los medios para alcanzar las metas culturales aceptadas, bien por compromiso con la mejora constante o con el dinamismo del mercado transitaron mejor. En este grupo se inscriben las pequeñas empresas que han tenido que abrazar estas disciplinas para conseguir ser atractivas al talento. Queda no obstante por comprobar si aquellas que de hecho apostaron de una forma más clara por el teletrabajo, modificando la forma de organizar el trabajo, reduciendo o eliminando las oficinas, tendrán en el medio plazo mejores resultados.

Capítulo 7: EL PERFIL ACTUAL DEL TELETRABAJADOR

7.1. Nivel de Estudios

El nivel de estudios de las personas que han teletrabajado es claramente superior al de aquellos que no lo hicieron, especialmente en el segundo trimestre de 2020, cuando el teletrabajo fue más intensivo. Destaca el número de teletrabajadoras/es que tenían educación superior y aquellos con educación secundaria de orientación más generalista. Ambas categorías explican, casi totalmente, el aumento de teletrabajadores.

En promedio, una de cada cuatro personas, con nivel de estudios superiores ha teletrabajado durante la pandemia, y un diez por ciento entre quienes tenían educación secundaria de orientación general. Porcentajes que doblan o triplican los encontrados en cualquiera del resto de niveles educativos.

Tabla 12: Porcentaje de teletrabajadores según nivel de estudios, en Pandemia.

	2.019 (b, e)	2020			2021			
		T2 (a)	T3	T4	T1 (a)	T2	T3	T4
<i>Nivel de Estudios</i>								
Ed. primaria e inferior	2,8	2,7	2,5	2,2	2,7	2,3	1,9	3,4
Educación secundaria primera etapa	3,7	3,9	3,9	3,6	4,2	3,8	3,4	3,8
Educación secundaria segunda etapa (<i>orientación profesional</i>)	3,3	6,0	5,0	5,3	5,6	6,2	5,0	4,9
Educación secundaria segunda etapa (<i>orientación general</i>)	6,1	14,5	10,9	10,9	12,5	10,8	9,7	10,9
Educación superior	13,9	34,7	25,4	26,1	28,7	25,5	21,8	23,0
Total	8,4	19,5	14,6	15,0	16,7	14,9	12,8	13,7

Fuente: Elaboración propia, Encuesta de Población Activa.

El hecho de que la mayoría de quienes teletrabajan sean personas con un nivel de estudios, medio o alto, marca una diferencia importante frente a lo que tradicionalmente había sido el trabajo industrial doméstico, vinculado con el subempleo o la economía sumergida, también con colectivos de baja cualificación y de difícil inserción laboral regulada, como podrían sugerir los casos de las repuntadoras de calzado (Valencia) o el más extendido de la confección a domicilio en Cataluña, Galicia o Andalucía). Estos casos podrían definirse como el *teletrabajo de primera generación*, propio del período

industrial y del que existen múltiples referencias en la literatura científica nacional (Baylina i Ferré, 1996) e internacional (Felstead, 2022).

Sin embargo, sienta un nuevo debate sobre la brecha digital que se abre en función de los distintos niveles de estudios. En la tabla siguiente podemos observar la fotografía resultante de la pandemia en términos de teletrabajo según nivel de estudios, donde se aprecia de manera estadísticamente significativa ($P < .001$), entre los grupos de personas con una formación postsecundaria en adelante.

Tabla 13: Porcentaje de teletrabajadores en cada nivel de estudios, 2022.

	Si, total o casi totalmente	Si, parcialmente	No, mi trabajo requiere presencial	Total
Analfabetos y estudios primarios incompletos	1,8	1,8	96,4	0,8
Educación Primaria	0,6	2,2	97,2	4,5
Primera etapa de la Educación Secundaria y similar	2,2	5,1	92,6	19,8
Segunda etapa de la Educación Secundaria y similar	8,5	12,9	78,6	24,5
Educación postsecundaria no superior	22,2	11,1	66,7	0,1
Formación Profesional de Grado Superior y títulos propios de	14,0	20,4	65,6	14,0
Grados universitarios de 240 créditos.	18,8	30,5	50,7	13,8
Grados universitarios de más de 240 créditos	25,1	36,8	38,2	20,8
Título de Doctorado	27,1	44,9	28,0	1,7
Total	12,8	19,8	67,4	100

Fuente: Elaboración propia, TIC-H 2022.

7.2. Situación de Actividad.

Los autónomos eran, por la naturaleza de su situación laboral, el colectivo con mayor número de teletrabajadores en 2019, cuándo constituían un 3,2% de los trabajadores en España y casi la mitad de todos los teletrabajadores que había en ese momento. Se trata por tanto del colectivo menos afectado por los cambios acaecidos en el teletrabajo, su número no evoluciona a lo largo del período que estamos considerando. El cambio en el

resto de las situaciones de actividad ha resultado tan importante, que como vemos en la tabla anterior, ha hecho que hoy los autónomos no sean ya el colectivo que más teletrabaja. Empleadores, empresarios y autónomos, son los perfiles cuyos hábitos de teletrabajo menos cambian a lo largo del período.

Incluyendo autónomos y empresarios, el sector privado proporciona aproximadamente un 70% del total del empleo en España. Dadas sus características, cabría esperar que el número de teletrabajadores de la empresa privada fuera significativamente superior. Sin embargo, en 2019 ambos colectivos contribuyen por igual al grupo de teletrabajadores.

Entre los empleados públicos en 2019 teletrabajaban uno de cada diez (10,6%), y pasan a ser uno de cada tres (29,4%), es decir el número de teletrabajadores entre los empleados públicos se multiplica casi por tres en apenas tres meses.

Tabla 14: Porcentaje de teletrabajadores según situación de actividad.

<i>Situación de actividad</i>	2.019	2020			2021			
		T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Empleador/Empresario	29,2	32,3	29,2	27,2	29,2	28,1	24,3	26,0
Autónomo	31,5	29,1	29,1	28,8	31,8	31,0	29,6	31,6
Empleado público / de empresa pública	10,6	29,4	17,5	19,0	20,8	17,7	13,0	15,7
Empleado de empresa privada	2,7	14,3	10,5	10,7	12,2	10,5	9,3	9,4
<i>Resto</i>	26,0	5,0	13,7	14,3	6,0	12,7	23,8	17,3

Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Población Activa.

Mientras que entre los trabajadores/as de la administración y la empresa pública teletrabajaron prácticamente uno de cada tres en el peor momento de la pandemia (Segundo trimestre de 2020), apenas lo hicieron uno de cada seis entre los trabajadores del sector privado (14,3%). Este balance va cambiando a lo largo del período. Los empleos en educación suponen el 30,3%⁵⁶ del total de los empleados públicos de las CC.AA. Tras la vuelta a la educación presencial este colectivo, desde un punto de vista formal, abandona el teletrabajo de manera masiva, y esto determina las sucesivas caídas del teletrabajo entre los empleados y empleadas públicos.

⁵⁶ <https://www.mptfp.gob.es/portal/prensa/actualidad/noticias/2021/06/20210630.html>

7.3. Sector de actividad

Cuando observamos las actividades en las que ha sido más frecuente el teletrabajo, destacan siete educación, profesionales, científicos y técnicos, comercio, industria manufacturera, información y comunicaciones, actividades financieras y de seguros, en las que, en algún trimestre de los observados, el porcentaje de teletrabajado ha superado el 1% de sus ocupados.

El sector de la Educación que supone el primero en 2019, dobla el número de teletrabajadoras/es en el primer trimestre de 2020, para ir retomando paulatinamente, pandemia mediante, las cifras del principio. Muy probablemente la educación es uno de esos sectores en los que tan pronto como ha sido posible se ha vuelto a la presencialidad, debido a las ventajas que esta aporta a las propias características de la tarea, donde tiene buena consideración la presencia física de alumnos y docentes (Sostero et al., 2020a).

En términos de la población ocupada en cada sector de actividad, llama de nuevo la atención que el porcentaje más alto de ocupados que más teletrabajaba antes de la pandemia, se dedicaban a la educación.

Tabla 15: Porcentaje de teletrabajadores según sector de actividad

<i>Rama de Actividad</i>	2.019 (b,e)	2020			2021			
		T2 (a)	T3	T4	T1 (a)	T2	T3	T4
Educación	29,9	59,1	36,0	36,1	38,3	33,3	24,6	30,7
Profesionales, Científicos y Técnicos	26,7	53,1	45,2	45,1	49,0	43,4	39,5	41,5
Actividades inmobiliarias	24,1	47,4	32,3	42,1	41,1	39,4	35,1	37,3
Información y comunicaciones	18,4	59,3	55,6	56,1	58,7	56,1	54,9	52,6
Actividades financieras y de seguros	10,2	47,7 ⁵⁷	35,8	37,3	44,1	37,2	33,0	31,9
Comercio	6,8	10,5	9,4	8,7	10,1	8,6	7,9	8,6
Industria Manufacturera	4,8	12,9	10,0	9,5	10,3	9,2	8,8	8,8
Resto ramas de actividad	3,6	15,6	10,7	10,6	12,2	10,4	8,6	9,3
Total	8,4	19,5	14,6	15,0	16,7	14,9	12,8	13,7

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta de Población Activa

⁵⁷ 63 % en Reino Unido (Felstead, A.: 2022)

En educación, el porcentaje se duplicará durante el segundo trimestre de 2020, pasando de un 30% a prácticamente el 60% de los profesores, pero recuperará rápidamente los porcentajes originales tras el fin de las restricciones más estrictas del confinamiento. Al final del período concluye en porcentajes muy similares a los del principio.

En segundo lugar, destaca el sector de la información y las comunicaciones, para el que ha supuesto la oportunidad definitiva de cara a establecer el teletrabajo como norma. Así vemos que el número de teletrabajadores pasa del 18% al 59% y se mantiene ya por encima del 50% hasta el final del período.

En todos los sectores excepto en el comercio, las cifras finales del período duplican o triplican las del inicio. En el resto de los sectores, el aumento experimentado en el segundo trimestre de 2020 tiende a mantenerse, aunque atenuado, al menos hasta el final de 2021, lo que parece indicar una tendencia a medio-largo plazo a que el número de teletrabajadores en estos sectores más relevantes haya crecido ya para quedarse.

7.4. Ocupación

Técnicos, profesionales científicos y ocupaciones intelectuales han sido el motor que ha impulsado el fuerte aumento observado en el teletrabajo como revela la tabla 15. El porcentaje de teletrabajadores con este perfil ha pasado de suponer el 3,9% al 6,2% del total ocupados al final del 2021. Un aumento similar ha experimentado tanto las ocupaciones de técnicos y profesionales de apoyo que han pasado del 1,4% al 3,9% como los empleados administrativos, que duplican sus cifras de teletrabajadores (1,4% vs. 2,9%).

Por la naturaleza de su trabajo, menos teletrabajable, se espera también que el número de trabajadores de los servicios de restauración, protección personal y vendedores, así como de artesanos, trabajadores de la manufactura, y de la construcción que teletrabaja, apenas varíe a lo largo del período. Aunque también han crecido el porcentaje de directores y gerentes que teletrabajan, su aumento no se aprecia tan relevante por su reducido número. Por esta razón es más interesante un análisis micro que tenga en cuenta el porcentaje de teletrabajadores entre los ocupados según el tipo de ocupación. Desde esta óptica el teletrabajo, roza el 50%, entre directores y gerentes, así como entre los técnicos y profesiones científicas e intelectuales, seguidas de los técnicos y profesionales de apoyo donde se alcanza más de un tercio de ocupados en esas actividades.

Tabla 16: Porcentaje de teletrabajadores según ocupación.

Ocupación	2.019 (b)	2020			2021			
		T2 (a)	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Directores y Gerentes	24,8	43,3	35,1	33,3	37,9	34,6	33,9	33,5
Técnicos y profesionales Científicos e Intelectuales	22,1	48,2	35,0	36,5	38,7	35,0	29,7	31,9
Técnicos y profesionales de apoyo.	12,9	35,5	28,7	29,7	32,5	28,1	25,1	25,4
Artesano, Trabajador de la manufactura, y de la construcción.	5,4	4,2	4,4	3,8	4,0	4,6	3,7	4,8
Trabajadores de los servicios de restauración, protección personal y vendedores	3,1	3,5	3,5	3,1	3,3	3,3	2,4	3,3
Empleados contables, administrativos y empleados de oficina	3,1	25,7	17,5	18,3	22,1	18,5	15,6	15,0
Resto ocupaciones	2,1	1,9	1,7	1,6	1,8	1,7	1,6	1,8

Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Población Activa.

Conviene destacar un pequeño matiz en las tablas analizadas que, aunque pequeño, habla muy bien del cambio que se ha producido en el teletrabajo y de los frenos para su incremento. El porcentaje de teletrabajadores en 2019 entre empleados contables, administrativos y de oficina, sólo suponían en 2019 un 0,3% del total de teletrabajadores, mientras que artesanos, trabajadores de la manufactura y de la construcción, suponían un 0,6 . Más allá de que los artesanos pudieran trabajar desde su casa/taller, el trabajo de oficina resulta más “*teletrabajable*” (Dingel & Neiman, 2020). Según el estudio del Banco de España, entre un 45% y un 56% de los empleos de esta actividad se podrían teletrabajar (Brindusa et al., 2020).

Cuando llega la pandemia en 2020, los empleados de oficina pasan a suponer el 2,7% de los teletrabajadores, mientras que artesanos, trabajadores de la manufactura y de la construcción mantienen su 0,5%. Tanto es así que el porcentaje de artesanos, trabajadores de la manufactura y de la construcción que teletrabajan en 2019 era algo más de un 5%, y así se mantiene, mientras que entre los empleados de oficina el teletrabajo alcanza a uno de cada cuatro en 2020 y a uno de cada seis al final de 2021.

Precisamente esta diferencia entre lo que se teletrabaja y lo que se podría teletrabajar y de hecho se teletrabajó en 2022 nos habla necesariamente de que la aplicación del teletrabajo no sólo tiene que ver con el tipo de actividad desarrollada en la ocupación.

7.5. Antigüedad en la Empresa

El teletrabajo es más frecuente entre los colectivos de trabajadores con mayor antigüedad en la empresa, y es en este grupo donde más aumenta, especialmente durante el segundo trimestre de 2020.

A lo largo del período analizado se observa que el porcentaje de teletrabajadores aumenta de manera lineal, a medida que lo hace la antigüedad en la empresa, lo que querría decir que el teletrabajo no sólo tiene que ver con el nivel de estudios, el sector de actividad, la ocupación, o la rama de actividad, también con la antigüedad en la empresa. Dos aspectos que están relacionados igualmente con la antigüedad en la empresa, son la responsabilidad dentro de la organización y la confianza que la empresa tiene en el/la trabajador/a, dos aspectos que aumentan a medida que lo hace el tiempo de trabajo en la empresa.

Tabla 17: Porcentaje de teletrabajadores según antigüedad en la empresa

<i>Antigüedad en la empresa</i>	2.019 (b)	2020			2021			
		T2 (a)	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Menos de 1 año	2,2	12,1	7,4	8,5	10,0	8,6	7,1	7,8
De 1 año a menos de 6 años	3,8	16,5	12,2	12,2	13,8	12,1	10,0	10,5
6 años y más	5,3	19,4	13,1	13,7	15,3	13,1	11,2	11,9
Total	4,2	17,4	11,9	12,4	14,0	12,0	10,0	10,7

Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Población Activa.

Si utilizamos como base el total de ocupados según la antigüedad en el puesto de trabajo, confirmamos que en todos los trimestres y años analizados el aumento del porcentaje de trabajadores que teletrabajaron es prácticamente lineal a medida que aumenta el tiempo de trabajo en la empresa.

7.6. Tipo de Relación Laboral

La mayor parte de los teletrabajadores actualmente son asalariados, ya sea de empleador público o privado, y en su mayoría trabajadores con carácter indefinido.

Tabla 18: Porcentaje de asalariados por frecuencia con la que trabaja en su domicilio según tipo de relación laboral.

<i>Tipo de relación laboral</i>	2.019 (b)	2020			2021			
		T2 (a)	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Indefinido	4,6	18,7	13,5	13,7	15,5	13,4	11,7	12,1
Temporal	3,2	13,1	7,0	8,4	9,4	7,9	5,2	6,3
TOTAL	4,2	17,4	11,9	12,4	14,0	12,0	10,0	10,7

Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Población Activa.

Entre los trabajadores indefinidos, el teletrabajo se concentra en los permanentes, en detrimento de los discontinuos y claramente entre quienes hacen una jornada completa (7,7%) sobre quienes disponen de una jornada parcial (0,7%). Sin embargo, el porcentaje de teletrabajadores es significativamente mayor entre quienes tienen una jornada parcial, y lo era en 2019.

Tabla 19: Porcentaje de teletrabajadores según el carácter de la relación laboral

<i>Tipo de Jornada</i>	2019	2020			2021			
		T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Completa	11,8	25,9	20,1	20,6	22,7	20,6	18,0	19,2
Parcial	27,5	51,3	42,6	43,0	45,2	41,0	38,4	36,4
TOTAL	8,4	19,5	14,6	15,0	16,7	14,9	12,8	13,7

Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Población Activa.

El perfil de la relación laboral de un teletrabajador con su empresa es hoy el de un asalariado fijo con contrato indefinido. Sin embargo, aunque sean menos, entre los/as teletrabajadores con jornada parcial, el teletrabajo ha sido algo más frecuente en todos los períodos analizados, incluso antes de la pandemia, pero sin diferencias estadísticamente relevantes. Podríamos estar bajo el efecto de “*un cielo estrellado*”, es decir el efecto del teletrabajo basado en un modelo de conciliación, de flexibilidad, que estaría también implicando una reducción de la jornada laboral.

El modelo de teletrabajo orientado a la conciliación familiar, previo a la pandemia, ha dado paso a otro modelo más basado en la delegación y en la confianza relacionados con nuevos modelos de relación laboral, (Belzunegui, 2002).

El tiempo dedicado al teletrabajo varía sensiblemente entre sectores. Mientras que los encuestados del sector de las finanzas solían trabajar de manera presencial casi por completo, los del sector tecnológico teletrabajaban en igual medida. Otros no lo hacían en absoluto. Hay una gran parte del mercado laboral que no puede teletrabajar nunca, y que no disfruta de ninguno de estos beneficios. “La gran mayoría de trabajadores cualificados puede trabajar desde casa, pero los no cualificados tienen que ir a la fábrica, al supermercado o al restaurante, por lo que cuando se habla de los beneficios de trabajar desde casa hay que tener en cuenta que afecta sobre todo a los de un nivel económico y educativo más alto”. Este elemento que puede parecer baladí, contribuye a su vez a expandir la “brecha digital” en las economías desarrolladas entre los empleos que se desarrollan en red y los que no.

Desde la perspectiva de este estudio y a la vista de los datos del perfil del teletrabajador/a tras la pandemia, perfil por otro lado que ha sido cotejado con diversas fuentes disponibles de datos (Nacional de Tecnología Sociedad Observatorio, 2023; OIT, 2020; Randstad Research, 2021), se ha confirmado la decisión de fijar la recogida de datos mediante entrevista en aquellos perfiles que más han teletrabajado y que más han mantenido el teletrabajo tras la pandemia y los confinamientos. Esto quiere decir empleados del sector de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, de la administración pública, de la banca y los seguros, de la consultoría, etc. y dedicados a ocupaciones como directivos y/o gerentes, técnicos y técnicos de apoyo.

¿Qué opinión tiene la sociedad española del teletrabajo?, ¿Cuáles se perciben como sus puntos positivos y sus puntos negativos? ¿Qué puntos positivos tiene para los empresarios y qué puntos positivos tiene para los trabajadores?

7.7. Resumen

Como hemos visto, la mejor adaptación al teletrabajo se ha dado entre los grupos de técnicos y profesionales. Se ha dado entre quienes tenían un mayor nivel de estudios. El tipo de trabajo que desarrollan que requiere de tiempos de concentración, es a menudo incompatible con las oficinas de espacio abierto.

La adaptación al teletrabajo ha sido en general más fácil en aquellos sectores de actividad donde cabían más empleados que pudieran desarrollar sus empleos a distancia. Sin embargo, se han identificado algunos sectores como la banca y los seguros donde podría haber teletrabajo con facilidad, pero el porcentaje de teletrabajadores es muy inferior a otros (tabla 15).

La antigüedad en la empresa es un factor relevante en la concesión de teletrabajo, a mayor antigüedad, mayor número de teletrabajadores (tabla 17). Hay dos cuestiones que habitualmente avanzan con la edad; la categoría profesional y la confianza con los cuadros directivos de la empresa.

Como se aprecia en la tabla 16 los directores y gerentes constituyen una de las categorías que más teletrabaja por encima en ocasiones de técnicos y profesionales o de científicos e Intelectuales e incluso de técnicos y profesionales de apoyo (tabla 16).

El efecto de la ocupación queda claro, así como el de la confianza (tabla 18) cuando observamos que los empleados con contrato indefinido, muestran significativamente más teletrabajo que aquellos que tienen un contrato temporal (o incluso a tiempo parcial).

La adaptación, como se ha apreciado en las entrevistas, ha sido más sencilla por diversas razones: por un lado, disponer de un espacio dedicado en el hogar, por otro el hábito de trabajar/estudiar de manera autónoma y por último por la facilidad de acceso a las herramientas de gestión y comunicación digitales.

Capítulo 8: LA OPINIÓN PÚBLICA

En el año 2010, en plena crisis financiera, secuela de la crisis inmobiliaria iniciada en 2007, con unas tasas de desempleo muy elevadas se observa en la tabla 20, que la seguridad era el aspecto más importante a la hora de valorar un empleo. Algo menos importante, aunque poco, era trabajar con independencia y flexibilidad, dos elementos importantes a la hora de considerar un empleo para más de un 80%, y un 65% respectivamente.

Tabla 20: Porcentaje de personas según su valoración de determinados aspectos de un empleo.

	Muy Importante + Importante
La seguridad en el empleo	97,5
Un salario alto	84,7
Buenas oportunidades de ascender	86,1
Un trabajo interesante	90,0
Un trabajo que le permita a uno/a trabajar con independencia	81,4
Un trabajo que le permita a uno/a ayudar a otros/as	86,8
Un trabajo que sea útil a la sociedad	89,2
Un trabajo que le permita a uno/a decidir los horarios o los días de trabajo	67,4
Un trabajo que implique tener contacto personal con gente	71,7

Fuente: Elaboración propia, barómetro del CIS de octubre de 2020.

La pandemia ha traído a colación otros asuntos que no estaban en la agenda ciudadana, o no de la misma manera u orden de prioridades. En el primer lugar de la agenda se encuentra la necesidad de mejorar los cuidados personales, tanto físicos como mentales. Como vemos en la tabla 21, a resultas de la pandemia la salud retoma especial valor entre la ciudadanía, pero también la necesidad de cambiar de trabajo, de mejorar las condiciones, o incluso de emprender un camino/profesión diferente. Al hilo de esta cuestión surgen algunas de las cuestiones de esta investigación, ¿en qué medida ese cambio de mirada sobre las prioridades vitales está relacionada con la consolidación del teletrabajo, con la valoración positiva de este y con algunas de las resistencias observadas al retomar la presencialidad?

Tabla 21: Porcentaje de personas que se plantean alguno de los siguientes cambios.

	Primer Cambio
Cuidados personales, hábitos saludables, mentales y físicos	14,2
Cambio de trabajo, profesión, mejora laboral, búsqueda de empleo, ideas de negocio	10,6
Empezar o seguir con estudios, cursos, formación, oposiciones	9,3
Disfrutar de la vida, del momento, priorizar valores	9,2
Ser mejor persona, ser autosuficiente, dar prioridad a lo importante	9,2
Mejora de relaciones familiares, amistades, de pareja, sociales	5,9
Cambio de vivienda, residencia, compra de piso	5,4
Valorar más la vida, vivir una vida sencilla y tranquila	5,4
Aprender cosas nuevas, retomar antiguos hobbies y emprender nuevos proyectos	4,4
Otros propósitos	4,3
Reformas en el domicilio, mejoras y organización del hogar	3,9
Cambio de vida, vivir en otro lugar, país	3,9
Realizar viajes y disfrutar la naturaleza	3,8
Cambiar su situación sentimental, de convivencia, tener hijos/as	3,3
Cambio de hábitos como precaución a la COVID	2,0
Consumir menos, ahorrar, economía en general	2,0
Ser solidario/a, tareas de voluntariado, ayuda a los demás	1,1
N.C.	2,1
Total	100

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de octubre de 2020

Según los datos de la encuesta del CIS llevada a cabo un año después de haberse decretado el confinamiento en 2020 (Real Decreto 463/2020 14 de marzo., 2020), es decir en marzo de 2021, casi uno de cada dos entrevistados (42%), opina que el resultado de su trabajo es igual al de antes de la pandemia. El resto se reparten a partes iguales entre quienes opinan que fue mejor (24%), aquellos que consideran que fue peor.

Tabla 22: Porcentaje de personas que han realizado algunas tareas en teletrabajo.

<i>Tareas relacionadas con el teletrabajo o actividad en remoto.</i>	
Realizar tareas administrativas, resolver problemas técnicos, realizar estudios u otras gestiones habituales accediendo a internet	90,8
Participar en reuniones de trabajo a través de plataformas digitales	89,3
Atender consultas de clientes, usuarios/as, pacientes o alumnos/as a través del teléfono, correo electrónico o web	85,1
Interactuar a través de plataformas digitales con empresas empleadoras, proveedores, usuarios/as, clientes, etc.	80,9
Hacer gestiones de organización, coordinación y dirección	72,5
Dar clases u actividades de formación	57,8

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de marzo de 2021 (E3316)

Como se puede ver en la tabla 23, las razones por las que el resultado del teletrabajo durante la pandemia ha sido mejor tiene que ver con una mayor eficacia y productividad en uno de cada cinco casos, muy por encima de las mejoras observadas en la digitalización de las empresas o incluso en la ayuda que el teletrabajo aporta en cuanto a la facilidad para optimizar el tiempo.

Tabla 23: Motivos por los que el resultado del teletrabajo en la pandemia ha resultado *mejor* que el trabajo previo.

Motivos	
Mayor rendimiento, más eficaz, eficiente y productivo/a	19,8
Más herramientas digitales, empresas mejor preparadas	12,0
Mayor optimización del tiempo	10,9
Mayor concentración, menos distracciones	9,6
Más trabajo, más horas, más dedicación	9,6
Mayor comodidad, evita desplazamientos	8,7
Mejóro en experiencia y en realizar tareas nuevas	6,9
Mejora la <i>conciliación</i> y más flexibilidad horaria	3,4
Mayor accesibilidad a clientes/as, proveedores/as, etc.	3,4
Mejora de las condiciones laborales	0,9
Otras respuestas	14,0
Total	100,0

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de marzo de 2021 (E3316)

Es importante señalar dos cuestiones con relación a las aportaciones del teletrabajo, en primer lugar, que son más las positivas que las negativas, y en segundo lugar que el grado de dispersión de la respuesta es mayor. Esto implicaría que la opinión sobre los aspectos positivos es más clara, y los aspectos negativos son menos y están más concentrados en algunos muy concretos.

Cuando miramos a las razones que inducen valoraciones negativas del teletrabajo en relación con la situación prepandemia, vemos en la tabla siguiente que las complicaciones que la falta de contacto personal añade (22%) como la falta de contacto personal con los compañeros/as (18,4%) se citan entre las principales razones para el teletrabajo no haya dado mejores resultados. Esta situación se ve agravada según uno de cada cinco entrevistados/as por la falta de medios y recursos suficientes (20,8%). En última instancia citaré las preferencias de los/as entrevistados/as por un trabajo presencial (15,5%).

Tabla 24: Motivos por los que el resultado del teletrabajo en la pandemia ha resultado *peor* que el trabajo previo.

Por su trabajo, mayor dificultad o requiere atención presencial	22,0
Falta de medios materiales adecuados y recursos tecnológicos	20,8
Falta de contacto personal, y comunicación con compañeros/as	18,4
Prefiere presencial, no es lo mismo que en el puesto de trabajo	15,5
Menor concentración, peor calidad y rendimiento	7,1
Porque es más lento y se trabajan más horas.	5,2
Por saturación, desgaste, estrés y estado psicológico por la	3,1
Falta de conciliación laboral	2,9
Otras respuestas	3,7
Total	100,0

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de marzo de 2021 (E3316)

8.1. El impacto del teletrabajo en la Sociedad

En términos generales podríamos decir que la opinión pública es en general proclive al teletrabajo, una mayoría muy ajustada (52%) opina que el teletrabajo es positivo para la sociedad. Nuestra sociedad ha aprendido por experiencia que el teletrabajo tiene grandes ventajas, aunque tiene también sus cosas negativas. Debemos tener en cuenta también al interpretar este clima de opinión que la experiencia mayoritaria con el teletrabajo viene marcada por el contexto de la pandemia en el que se extiende, muy marcado por la tristeza, el aislamiento social y la percepción del riesgo.

Tabla 25: Opinión general sobre el teletrabajo en la sociedad.

Opinión	%
Cree que es positivo para la sociedad	52,2
Cree que es perjudicial para la sociedad	22,5
En unas cosas es positivo y en otras negativo	14,1
N.s. / n.c.	11,1
Total	100,0

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de marzo de 2021 (E3316)

La cohorte entre los 30 y los 49 años, resultan más proclive a pensar que el teletrabajo es positivo para la sociedad; un 65,7% de quienes se encuentran en este grupo de edad lo mencionan. En el extremo opuesto las personas mayores de 50, en edad de trabajar, son quienes más se inclinan a pensar que tiene cosas en positivo, pero también tiene otras muchas en negativo. Las razones principales, como se aprecia en la tabla 28, por las que el teletrabajo se extendería en la sociedad tendrían que ver con cuestiones relacionadas con la reducción de la movilidad y con ello de la contaminación, así como su contribución a la conciliación familiar y la capacidad de elegir donde vivir.

No se aprecian diferencias significativas por grupos de edad entre quienes se encuentran en edad de trabajar, siendo que quienes no trabajan, es decir los mayores de 65 se muestran en general más escépticos respecto al balance de ventajas e inconvenientes.

Tabla 26: Impactos Positivos del teletrabajo en la sociedad.

<i>Aspectos positivos</i>	%
Porque evita desplazamientos reduciendo atascos y la contaminación	80,8
Porque facilita la movilidad de los/as que tienen que desplazarse necesariamente (reduce el tráfico)	71,7
Porque facilita la conciliación familiar y la cercanía de los/as padres/madres a los/as hijos/as pequeños/as	75,9
Porque da flexibilidad para vivir en otro lugar diferente al del trabajo	71,6
Porque permite estar más tiempo con la familia	69,4
N.s. / n.c.	1,0

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de marzo de 2021 (E3316)

Entre los aspectos negativos de la implantación generalizada del teletrabajo que se resumen en la tabla 27, se citan principalmente el aislamiento (80%), los daños colaterales en los sectores económicos relacionados con el comercio, el ocio, la hostelería, y el transporte. En este sentido es importante señalar que cuando se refiere transporte, es muy plausible que se refieran al transporte de personas, que en efecto en el año 2020 se contrajo un 22,4%, en especial en cuanto al turismo se refiere, pero que sólo afectó en un 8,8% cuando hablamos del transporte de mercancías⁵⁸.

El aislamiento preocupa especialmente a los más jóvenes quienes de manera muy mayoritaria (88%) señalan este aspecto como uno de los más negativos, pero sobre todo son quienes más opinan que esto puede dar lugar a patologías relativas a la soledad y al aislamiento ($P=.025$).

Con motivo de la importancia de este aspecto, establecida por autores muy relevantes de la sociología, (Mark Granovetter, 1974), señalaré que no sólo no es mayoritaria la opinión de que el teletrabajo dificulta la promoción en el trabajo, sino que no se han encontrado diferencias estadísticamente significativas por grupos de edad, donde cabría esperar más interés.

⁵⁸ Observatorio Social del transporte por carretera. Ministerio de transportes, movilidad y Agenda Urbana. 2022.

Tabla 27: Impactos Negativos del teletrabajo en la sociedad.

<i>Aspectos negativos</i>	<i>%</i>
Porque fomenta el <i>aislamiento</i> de las personas	80,0
Porque puede dar lugar a <i>patologías debido a la soledad y el aislamiento</i>	62,1
Porque <i>afecta negativamente a sectores económicos</i> como el comercio, el ocio, la hostelería o los transportes	64,2
Porque dificulta promocionarse en el trabajo	40,3
Porque supone nuevos gastos	32,8
Por la pérdida del contacto humano y social, falta de comunicación y relaciones interpersonales	5,1
N.s. / n.c.	0,8

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de marzo de 2021 (E3316)

La tabla 27, nos muestra también en tercer lugar como aspecto negativo, aunque no sea mayoritaria la opinión de aquellos/as que piensan que el teletrabajo dificulta la promoción en el empleo, es decir, de alguna manera existe la opinión de que quienes teletrabajan tienen menos oportunidades de mejorar en el trabajo. Veremos más adelante en esta investigación que incluso algunas empresas han consolidado la presencialidad como requisito para la promoción. entre los/as más jóvenes.

Por otro lado, aunque la pérdida del contacto humano y social, la falta de comunicación y de relaciones interpersonales no se valora como un inconveniente muy grave, desde la perspectiva de la cohorte de entre 50 y 64 años, esta pérdida es importante por su impacto en la salud mental.

8.2. El impacto del teletrabajo en las empresas

La opinión pública entiende el teletrabajo como algo positivo para las empresas. Dos de cada tres entrevistados (62%) piensa que el teletrabajo es muy positivo para las empresas. Este dato resulta contradictorio con que las empresas en su mayoría, hayan fomentado el retorno a la presencialidad.

Tabla 28: Valoración del teletrabajo para la empresa.

<i>Valoraciones</i>	<i>%</i>
Cree que es positivo para las empresas	62,2
Cree que es perjudicial para las empresas	8,6
En unas cosas es positivo y en otras negativo	12,4
No lo sabe, está en duda	16,5
N.s. / n.c.	0,2
Total	100,0

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de marzo de 2021 (E3316)

Las principales razones por las que el teletrabajo sería positivo para las empresas serían fundamentalmente la reducción de costes (66%) y por evitar desplazamientos de sus empleados (61%).

Tabla 29: Aspectos positivos de la implantación del teletrabajo en la empresa.

<i>Aspectos positivos</i>	<i>%</i>
Porque reduce costes	65,9
Porque evita desplazamientos	61,2
Porque aumenta la productividad	48,7
Otras razones	2,1
N.s. / n.c.	2,2

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de marzo de 2021 (E3316)

Casi uno de cada dos entrevistados, según se aprecia en la tabla 29 señala también un aumento de la productividad con motivo del teletrabajo. Aunque no sea un porcentaje mayoritario, resulta relevante.

Las razones por las que el teletrabajo resultaría perjudicial mostradas en la tabla 30, tienen que ver fundamentalmente con el supuesto efecto de aislamiento que provoca (62%) y por tanto su efecto en el trabajo en equipo (42%).

En segundo lugar, se alude como efecto negativo las dificultades de control sobre el trabajo los empleados (45%). Este asunto del “control”, veremos como termina convirtiéndose en una de las principales barreras para la implantación del teletrabajo.

En tercer lugar, se mencionan las dificultades que el teletrabajo puede suponer para el trabajo en equipo (42%). Sin detrimento del efecto que esto a su vez pudiera tener en la cohesión interna de la compañía y en la sensación de pertenencia.

Con se aprecia en la tabla 32, el número de razones negativas es mayor, y además sus porcentajes se encuentran más dispersos. Esto se puede apreciar también en que casi uno de cada cinco entrevistados (18%) menciona “otras” razones. Podríamos decir que la opinión pública es menos consistente de las repercusiones negativas del teletrabajo en las empresas.

Tabla 30: Aspectos negativos de la implantación del teletrabajo en la empresa.

<i>Aspectos negativos</i>	<i>%</i>
Porque aísla a las personas	61,8
Porque es muy difícil de controlar	45,4
Porque perjudica el trabajo en equipo	42,1
Porque perjudica la cohesión interna de la empresa	31,4
Porque anula el orgullo de pertenecer a la empresa	17,5
Porque se pierden puestos de trabajo	6,8
Porque se pierde calidad en la prestación del servicio	1,0
Otras razones	18,6
N.s. / n.c.	2,8

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de marzo de 2021 (E3316)

Por tanto, para la opinión pública el teletrabajo es bueno para las empresas en tanto que reduce costes y ayuda a la productividad de sus empleados, pero sin embargo dificulta el trabajo en equipo, el control, la cohesión interna y el sentimiento y orgullo de pertenencia.

8.3. El impacto del teletrabajo en los trabajadores/as

Frente al algo más del 60% que ve positiva la implantación del teletrabajo para las empresas, para el caso de los trabajadores/as la opinión pública está más dividida. Aunque la mitad cree que es positivo para casi uno de cada cuatro entrevistados (22%) como muestra la tabla más abajo, hay pros y contras en este asunto, o resulta netamente perjudicial (19%).

Tabla 31: Valoración del teletrabajo en la empresa.

<i>Valoraciones</i>	<i>%</i>
Cree que es positivo para los/as empleados/as/trabajadores/a	49,9
Cree que es perjudicial para los/as empleados/as/trabajadore	19,2
En unas cosas es positivo y en otras negativo	22,1
N.s. / n.c.	8,8
Total	100,0

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de marzo de 2021 (E3316)

Mirado desde la perspectiva de la edad, la cohorte entre los 30 y los 49 años es la que más aspectos positivos ve en el teletrabajo (60%), mientras que los menores de 29 años, a pesar de que también lo apoyan mayoritariamente, son quienes apoyan relativamente menos esta modalidad laboral (52%). Esto no quiere decir que “los jóvenes (16-24 años) sean los menos inclinados al teletrabajo (Martínez Quintana, 2022)” sino que son quienes relativamente muestran un menor apoyo, pese a que sigue siendo mayoritario. La

posición más escéptica la ocupan los mayores de 50 en activo entre quienes uno de cada cuatro (25%) ve puntos positivos y negativos, ($F=17.654$; $P=.001$).

Los hombres se muestran ligeramente más proclives al teletrabajo (60%) que las mujeres (53%), donde estas ven también algunos aspectos negativos (24,5% vs 22,0%), ($F: 11.427$; $P=.003$).

La tabla 32 muestra las razones que apoyan la opinión positiva sobre el teletrabajo, os trabajadores/as se beneficiarían de evitar desplazamientos, así como de disponer de mayor facilidad para conciliar su vida laboral y familiar. Asimismo, es especialmente positivo para ellos poder disponer de su agenda a voluntad (64%). Hay dos dimensiones de la flexibilidad, por un lado, poder disponer de tu tiempo para trabajar o conciliar si fuera necesario, por otro, una segunda dimensión que tiene que ver con organizar las prioridades de trabajo y/o gestionar la agenda, de manera autónoma.

Tabla 32: Aspectos positivos de la implantación del teletrabajo en la empresa.

<i>Aspectos positivos</i>	<i>%</i>
Porque evita desplazamientos	76,8
Porque favorece la conciliación familiar	75,5
Porque los/as empleados/as/trabajadores/as son dueños/as de su tiempo para organizar la agenda	63,5

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de marzo de 2021 (E3316)

Se aprecia de manera clara un efecto de la edad en la valoración de los aspectos positivos del teletrabajo, en especial con relación a la conciliación familiar, más valorada entre quienes se sitúan en la cohorte de los 30 a los 49 años, donde un 82%, aprecian esta ventaja ($F=18.364$; $P<.000$). Y más especialmente si se trata de mujeres ($F=4.502$; $P=.034$)

Sin embargo, la implantación del teletrabajo para los empleados, no está exenta de repercusiones negativas como muestra la tabla 35. Al igual que veíamos en el caso de las repercusiones negativas para los empresarios, para los empleados, lo más grave sería, para siete de cada diez empleados (69%), que el teletrabajo estaría fomentando la sensación de aislamiento y dando lugar a jornadas de trabajo más largas (63%).

Tabla 33: Aspectos negativos de la implantación del teletrabajo en la empresa.

<i>Aspectos negativos</i>	
Porque fomenta el aislamiento	69,4
Porque se pueden trabajar muchas más horas que las establecidas	63,4
Porque dificulta la desconexión del trabajo durante los tiempos de descanso	57,9
Porque incrementa el estrés	51,4

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de marzo de 2021 (E3316)

El teletrabajo presenta, en opinión de los entrevistados en la encuesta del CIS de marzo de 2021, la dificultad de separar los espacios de trabajo de los espacios de ocio (58%). Esta permeabilidad tendría el efecto de hacer más complicada la desconexión y de mantener el nivel de estrés debido al trabajo. Estos son aspectos de la opinión que se van a verificar cuando se analice el impacto del teletrabajo en cuanto a las horas dedicadas al trabajo.

Por tanto, para los empleados el teletrabajo sería positivo, aunque algo menos que para las empresas, porque evita desplazamientos, facilita la conciliación, y el control de la propia agenda laboral. Tiene como aspectos negativos el posible aislamiento, el alargamiento de la jornada laboral, y la permeabilidad entre la vida profesional y personal que puede dificultar la desconexión y por tanto someter al teletrabajador a un mayor nivel de estrés.

8.4. El impacto del teletrabajo en las familias

Por último, vemos la opinión pública en relación con el impacto que el teletrabajo podría tener en las familias, y su lectura como se aprecia en la tabla siguiente es positiva, no es rotunda, pero sí tiene una inclinación positiva muy clara.

Tabla 34: Valoración del teletrabajo para las familias.

<i>Valoración</i>	
Cree que es positivo	58,6
Cree que es negativo	19,4
En unas cosas es positivo y en otras negativo	14,0
N.s. / n.c.	8,1
Total	100,0

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de marzo de 2021 (E3316)

Al hilo del impacto que el teletrabajo tiene entre los/as trabajadores/as, para quienes la conciliación sería una de las principales ventajas para los empleados/as, se entiende que

el grupo que mejor valore la contribución del teletrabajo a la vida familiar sea la cohorte entre los 30 y los 49 años (70% menciona) entre 8 y 9 puntos porcentuales más que cualquiera de sus dos cohortes anterior o posterior ($F=25.401$; $P<.001$). Algo distinto ocurre sin embargo cuando se miran las diferencias entre hombres y mujeres. Para ellas el teletrabajo es menos positivo para que para los hombres (70% vs 61%), siendo esta una relación estadísticamente significativa ($F=17.964$; $P<.001$).

El aspecto positivo más determinante del impacto positivo del teletrabajo en las familias es la facilidad que ofrece para la conciliación familiar. Es un porcentaje rotundo, el más elevado de todos los encontrados hasta este momento en relación con los posibles efectos positivos.

Tabla 35: Aspectos positivos de la implantación del teletrabajo en la empresa.

Porque facilita la conciliación familiar	81,6
Porque permite organizar mejor los tiempos de trabajo y no trabajo	69,6
Porque permite que los/as padres/madres se ocupen más de los/as hijos/as	67,9
Porque permite que los/as padres/madres estén más tiempo juntos/as	62,5

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de marzo de 2021 (E3316)

No se observan diferencias significativas por grupos de edad en cuanto a la contribución del teletrabajo a la vida familiar, desde la óptica de la conciliación. Por otro lado, cuando lo observamos desde la perspectiva de género, los hombres valoran ligera (85%) – pero significativamente – más la contribución del teletrabajo a la conciliación familiar que las mujeres (81%), ($F=4.080$; $P=.043$).

En este punto al lector atento se le habrá planteado una interesante contradicción de interés para el desarrollo de esta investigación: siendo que el teletrabajo está concebido con el ánimo de la conciliación familiar (así figura en el estatuto de los trabajadores Art.34.8 y en algunos desarrollos legislativos posteriores), ¿por qué no aprecian siempre sus bondades las cohortes en edad reproductiva?, y ¿por qué no ven estas ventajas más las mujeres?

Cabe una explicación puramente matemática, y es que cuando los porcentajes son tan elevados, las diferencias significativas son menos probables. Esto podría aplicar al asunto de la edad, aunque dado que encontramos una situación similar en la perspectiva de género y sin embargo se da una relación significativa de sentido opuesto al que cabía esperar, la explicación debe ser de carácter más estructural y sociológico.

En este sentido la investigación llevada a cabo sobre los usos del tiempo durante la pandemia y su diferencia entre hombres y mujeres ya apunta a que una mayor dedicación en horas semanales al trabajo doméstico se asociaría con un menor deseo de teletrabajo (Moreno-Colom et al., 2023). Esta es la razón, entre otras por la que he decidido incluir un capítulo, más adelante, especialmente dedicado a la cuestión de género en el teletrabajo, sin ánimo de ser exhaustivo, pero sí con el de tratar esta y otras contradicciones encontradas en las diferentes fuentes.

En la tabla 35 aparecen también dos aspectos positivos relacionados como son “que los padres y madres se ocupen más de los hijos” y por lo tanto/por ello que estén más tiempo juntos. Esto sería posible gracias a que el teletrabajo permite organizar mejor los tiempos de trabajo y los dedicados a actividades laborales.

Respecto de la organización de los tiempos de trabajo y de no trabajo, se ha podido observar que esta ventaja, lo es especialmente para los/as más jóvenes, entre quienes la señala un 77%, frente al 69% que la señalan entre los/as mayores de 50 años ($F=5.930$; $P=.05$). Esta situación nos podría llevar a pensar en dos cuestiones, una ligada a la edad, por la que todo joven tendría un aprecio especial por el equilibrio entre las cuestiones laborales y las cuestiones profesionales; pero también nos podría llevar a pensar en un hecho generacional: los jóvenes actualmente apreciarían más el equilibrio entre la vida personal y la profesional que los jóvenes de generaciones anteriores. No sé si se podrá obtener una respuesta tan clara como cabe esperar a un dilema de este alcance, pero sin duda resulta una guía de investigación que se observará en los siguientes capítulos.

Tabla 36: Aspectos negativos de la implantación del teletrabajo para las familias.

<i>Aspectos negativos</i>	<i>%</i>
Porque las casas no están preparadas para separar el trabajo de la vida familiar	70,1
Porque evita conocer, estar y hablar con otras personas	61,0
Porque perjudica el cuidado de los/as hijos/as (en su caso) por la dedicación y la atención al trabajo	58,3
Porque somete a las parejas a una situación convivencial continua	57,9

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de marzo de 2021 (E3316)

La encuesta que se analiza aquí muestra igualmente que los hogares han tenido que afrontar una dificultad organizativa importante para hacer coincidir las actividades de

trabajo con las de la vida familiar habitual. Para siete de cada diez entrevistados/as separar físicamente la vida familiar y la vida laboral supone uno de los aspectos negativos más importante de la implantación del teletrabajo. Por supuesto esta condición lleva implícita que el teletrabajo se desarrolla principalmente en el domicilio habitual (y no en otro/s lugares como un centro de trabajo colectivo-compartido).

Las circunstancias agravantes adicionales que supuso que los estudiantes suspendieron las clases presenciales durante el curso 2020-2021 penalizo a mayores los espacios del hogar. Esta es una de esas cuestiones puramente coyunturales relativas a la pandemia y confinamientos, que ha tenido impacto en la percepción de la implantación del teletrabajo. Más adelante analizaré no sólo las fases por las que transitó el teletrabajo en su implantación en los hogares, y el impacto que esto tuvo desde el punto de vista físico, pero no sólo en los hogares, pero también en las empresas.

En segundo lugar, y como una derivada de los efectos negativos generales del teletrabajo; el aislamiento social, las familias también se ven penalizadas por el teletrabajo limitándose sus oportunidades de conocer y compartir con otras personas. En este caso la opinión pública, como se verá más adelante está mediatizada por el efecto de los sucesivos confinamientos de la época. Por último, un aspecto negativo, relacionado con la experiencia del teletrabajo, sería la situación de convivencia continuada con la pareja.

El teletrabajo, y pese a las buenas valoraciones recibidas por su aportación a la conciliación, también penaliza de algún modo a las familias por aquello de la extensión de las jornadas, y la permeabilidad de las esferas productiva y reproductiva.

Da la sensación de que la opinión pública tiene experiencia en el teletrabajo, y por tanto opina de manera informada. Sin embargo, muestra más dificultades para ponerse en el lugar del empresario y para entender desde su perspectiva las implicaciones del teletrabajo. Es probablemente por esta razón por la cual se ve más positivo para los empleadores que para los empleados, y también por lo que las consecuencias negativas se destacan en ambos casos el aislamiento.

Las cuestiones que se plantean una vez observada la opinión pública en este punto son: ¿tienen los empresarios una lectura más positiva que los empleados acerca del teletrabajo?, ¿preocupa a los empresarios y a los empleados realmente el aislamiento?, ¿preocupa a los empresarios la dificultad de controlar el trabajo de sus empleados y la

pérdida del vínculo entre sus trabajadores? ¿preocupa realmente que el teletrabajo afecte al sentimiento del orgullo de pertenencia? ¿Se trabajan más horas cuando se teletrabaja?

Es habitual en las encuestas de opinión pública reflejar dos tipos de informaciones, las mediatizadas, es decir aquellas recogidas en la opinión publicada y las referidas a la propia experiencia cotidiana. No obstante, se ha decidido triangular toda la información que se maneja en esta investigación con el fin de cotejar y poner de relieve las diferencias y las contradicciones. Es en este punto donde se espera encontrar los matices relevantes. La ventaja del tema tratado aquí es que gran parte de las personas entrevistadas han tenido algún tipo de experiencia, ya sea directa o indirecta con esta modalidad de trabajo por lo que cabe esperar cierta elaboración argumental asociada a las respuestas.

Con este interés se ha procedido a analizar los contenidos aparecidos en redes sociales, acerca del teletrabajo comparando lo aparecido en el período inmediatamente anterior a la pandemia con el inmediatamente posterior. ¿qué se dice en redes sociales sobre el teletrabajo?, ¿en qué medida lo que se dice sobre el teletrabajo en el contexto de internet coincide con lo que expresa la opinión pública en el contexto de una encuesta? y lo que resulta especialmente importante para esta investigación, ¿cómo se manejan los conceptos relativos al teletrabajo en las redes sociales e internet?

8.5. Resumen

La opinión pública ve en el teletrabajo más aspectos positivos que negativos. Los aspectos positivos que se destacan son los ahorros de desplazamiento y la facilidad para conciliar.

En términos generales se aprecian muchas ventajas para las empresas como reducir costes, y también el aumento de la productividad. Entre los aspectos negativos para las empresas se cita el potencial aislamiento de las personas con el posible deterioro del trabajo en equipo y la dificultad de controlar las actividades que desarrollan los empleados al perder el contacto visual.

Para los trabajadores la opinión acerca del teletrabajo es aún más positiva que para las empresas (tabla 27), porque evita desplazamientos, facilita la conciliación y les ayuda a tomar control de su agenda; les dota de autonomía. En contra se muestra el riesgo de aislamiento, el alargamiento de las jornadas de trabajo o el aumento del estrés por efecto de la permeabilidad de las tareas personales y profesionales.

El teletrabajo es por tanto beneficioso para las familias por el efecto de la conciliación y de la facilidad para coordinar los horarios de padres, madres e hijos. Sin embargo, esta valoración no es lineal. Se han encontrado ciertas reticencias entre jóvenes de las cohortes en edad de crear una familia, acerca del teletrabajo como herramienta de conciliación.

Capítulo 9: EL DEBATE EN REDES SOCIALES

Las publicaciones en internet y en redes sociales pueden ser consideradas espejo de la opinión pública, puesto que la participación es voluntaria, redactada con el ánimo de ser pública y se trata de una práctica muy extendida. Los comentarios o publicaciones de internet corresponden a un perfil heterogéneo de personas, que identifica bastante bien al conjunto de la ciudadanía. Los datos de uso de redes sociales y de la publicación o el seguimiento de noticias, nos habla de una comunicación universal, diversificada y horizontal.

El análisis de sus contenidos podría bien servir para entender el discurso social acerca de un determinado tema. A menudo, el análisis de la opinión pública mediante encuesta o entrevista reproduce los mensajes construidos por los medios de comunicación de masas. Las redes sociales e internet como medio de difusión se han convertido en altavoces y formadores de la opinión pública acerca de múltiples asuntos de actualidad. Durante la pasada pandemia por COVID-19, y como resultado del confinamiento y las restricciones a las relaciones sociales físicas, las redes sociales digitales tomaron especial relevancia como medio de expresión.

El tiempo de confinamiento, de aislamiento, contribuyó a aumentar la cantidad de contenido que se vertía en internet, ya a través de redes sociales, foros u otros formatos digitales. No sólo los individuos encontraban en este medio una forma de romper el aislamiento, sino que han construido un reflejo de las preocupaciones y debates en vigor en la sociedad española, que al igual que, en el mito de la caverna en Platón, considero puede servir para conocer la opinión pública.

En 2019, un 59% de la población entrevistada entre 16 y 74 años en la encuesta sobre equipamiento y uso de tecnología de la información y comunicación en los hogares en el Instituto Nacional de Estadística, reconocía tener al menos un perfil en redes sociales, porcentaje que aumenta hasta el 64,7% en 2020 y 2021. En estas mismas cohortes en 2019, el 31,3% subía material propio en redes sociales e internet, porcentaje que aumentó hasta casi el 38% en 2020. Y por último y no menos relevante un 11,2% reconocían en 2019 haber emitido opiniones sobre asuntos de tipo cívico o político en sitios web o en redes sociales, porcentaje que pasó a ser del 17% en 2020.

Aunque parecen unos pocos puntos porcentuales, hay que tener en cuenta que hablamos de un período muy corto, apenas uno o dos años, lo que le otorga especial relevancia. La Fundación BBVA, en su estudio sobre el uso social de internet, (Pardo et al., 2021) afirma que casi siete de cada diez personas (67%) siguen o participan en redes sociales en

2020, porcentaje que apenas suponía el 5% en 2008. Esta misma encuesta refleja la importancia que tiene para estos usuarios consultar, comentar (70%), publicar contenidos (60%) o comentar sobre la actualidad cívica o política (36%).

Este cambio es diferente según tramos de edad. Entre los grupos jóvenes (16 y 24 años) los porcentajes observados al principio del período ya eran muy altos, un 90% tienen perfil en redes sociales en 2019, por lo tanto, el crecimiento posible es limitado. El aumento se concentra por tanto en las cohortes de edades más avanzadas. Que tanto jóvenes como mayores accedan mayoritariamente a internet y participen en sus redes sociales, hace que los contenidos observados resulten más comprensivos.

Las redes sociales e internet se han convertido en soporte de las relaciones sociales, y aunque en términos generales, según los datos publicados por el estudio de la Fundación BBVA, hay un elevado porcentaje de usuarios de redes sociales (80%) de acuerdo con que es muy difícil discernir en las redes sociales las noticias verdaderas de las falsas, son mayoría (86%) aquellos que opinan que la gente dice cosas en las redes sociales que no diría cara a cara. Las redes sociales e internet pese a las dudas de veracidad y seguridad que puedan suscitar se consideran como lugares excepcionales para encontrar información.

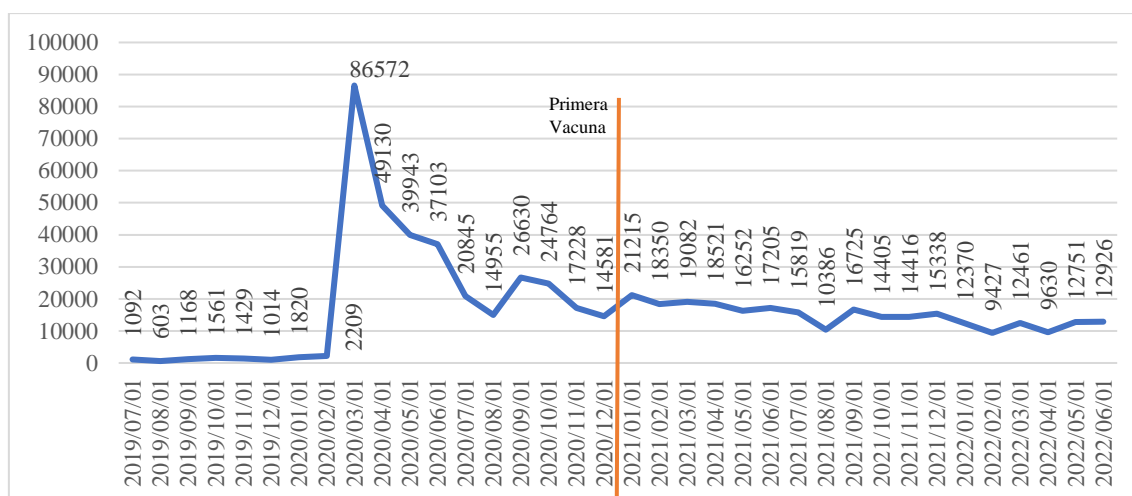
9.1. Universo semántico del Teletrabajo

Probablemente la primera de las cuestiones a reseñar en este apartado es que el debate sobre el teletrabajo, a la escala en la que actualmente se conoce es reciente, la cuestión sobre si teletrabajar toda la semana laboral, la mitad de la semana laboral, un día, dos, o tres... es una cuestión reciente y es un debate que no existía de esta guisa antes de la pandemia por COVID-19 de 2020. En el conjunto del período de estudio se han identificado 610.000 comentarios relacionados con el término teletrabajo de los que apenas 7.000 corresponden al año 2019.

La gráfica 1, a continuación, muestra el total de menciones del término teletrabajo desde julio de 2019 hasta junio de 2022. En esta gráfica, que podemos interpretar como el reflejo de la opinión a partir la presencia del concepto de teletrabajo en las redes sociales, observamos que el número de menciones es muy bajo hasta enero febrero-marzo de 2020 momento en que se observa un fuerte aumento, coincidiendo con la primera etapa del

confinamiento en España. Estas cifras descienden de manera paulatina hasta el final del período observado.

Gráfica 1. Número de menciones en Redes Sociales e Internet del término teletrabajo



Fuente; Elaboración propia a partir de datos extraídos con Synthesio⁵⁹.

Se observa que, a pesar del paulatino descenso en el número de menciones sobre teletrabajo desde marzo de 2020, el número mínimo en junio de 2022 es seis veces mayor (13.000) que las observadas en febrero de 2020 (2200). El tema del teletrabajo, por tanto, irrumpió con fuerza en la opinión pública, convirtiéndose en un tema central de debate, y aunque ha perdido mucha importancia, mantiene su interés en niveles claramente superiores a los anteriores a la pandemia.

Tres conceptos articulan el discurso entorno al teletrabajo, por este orden, *el tiempo, la negociación y el control*. Aunque es cierto que el teletrabajo supone fundamentalmente un cambio en la ubicación, para teletrabajadores y empresas lo más relevante no redundaría en la ubicación sino en el tiempo. Desde la perspectiva de los trabajadores lo que importa es el tiempo que se ahorran en desplazamientos, el que aprovechan para intercalar actividades personales y profesionales, y el que optimizan al mejorar su concentración en la tarea. Desde la perspectiva de la empresa, este concepto gira fundamentalmente en el sentido del tiempo que el empleado dedica al trabajo en su casa.

“A muchos (yo incluido) el teletrabajo les supone un regalo que deben aprovechar. El principal motivo de mejora puede venir de evitar los tiempos de desplazamiento. Me parece que mucha gente se puede tirar dos horas de media (entre ir y volver) al día en transporte público o vehículo personal. Eso también supone un ahorro, quieras o no”
CNBC Comentarios.

⁵⁹ <https://www.synthesio.com/>

La tabla 37 representa una primera mirada cuantitativa a la presencia de los distintos conceptos en las conversaciones y publicaciones en redes sociales.

Tabla 37: Análisis de conceptos y presencia relativa.

Concepto	N	Frecuencia relativa
<i>Tiempo</i>	3436	6,9
<i>Negociación</i>	3372	6,8
<i>Control</i>	3147	6,3
Gasto	2587	5,2
Seguridad	2472	5,0
Temor	2416	4,8
Productividad	2232	4,5
Tristeza	2115	4,2
Anticipación	1981	4,0
Responsabilidad	1212	2,4
Libertad	1150	2,3
Probar	1097	2,2
Disgusto	1073	2,1
Comodidad	877	1,8
Flexibilidad	768	1,5
Confianza	748	1,5
Aislamiento	656	1,3
Conciliación	476	1,0
Disponibilidad	137	0,3
Distracciones	67	0,1
Total	49,916	100

Fuente; Elaboración propia a partir de datos extraídos con Synthesio⁶⁰.

Aunque desarrollaré más en detalle este proceso desde ambas perspectivas (empleadores y empleados), brevemente anticipo que la cosa ocurrió del siguiente modo: al principio de la pandemia los empleadores se vieron obligados a instaurar el teletrabajo para mantener la actividad. Los empleados se adaptaron rápidamente y con el tiempo encontraron la ventaja. Una vez levantadas las restricciones, las exigencias de los empleadores se inclinaron en recuperar el estado original de la cuestión. La *negociación* se convierte entonces en uno de los aspectos centrales del teletrabajo.

⁶⁰ <https://www.synthesio.com/>

“No, no confundo nada. Son dos formas distintas, una el teletrabajo que fue un parche que se hizo durante la pandemia porque no quedaba otra y otra acudir al puesto de trabajo presencialmente. Vamos, yo creo que si la empresa exige hacerlo de forma presencial como se hacía antes de la pandemia no me parece bien una huelga. Excepto si hay unos acuerdos o cláusulas claras en los que indiquen que a partir de ahí se va a hacer toda la vida teletrabajo, que no creo que sea así. Si el rendimiento fuera el mismo, a la empresa le daría igual, pero nunca el teletrabajo va a ser como acudir presencialmente al puesto de trabajo. Por eso a la empresa no le da lo mismo. Las huelgas son para derechos adquiridos o para adquirirlos. No se trata del rendimiento, si no que al jefe paco le ha salido de los cojones que quiere ver gente porque se aburre, por que paga un local grande y quiere aparentar o porque no aguanta a paca en casa. Ya han dicho otros que les ha pasado lo mismo que rendían más en casa que en la oficina y por cojones han vuelto y muchos han dimitido por no querer volver a comerse los atascos o aguantar las gilipolleces de otros compañeros de trabajo, incluso al mismo jefe”. Cita de Raymond75.

El tercero de los conceptos asociados al teletrabajo, ateniéndome a su frecuencia de publicación en redes sociales es el de *control*. El control ha resultado ser uno de los elementos clave en la implantación del teletrabajo, aunque se haya planteado desde la urgencia. Las empresas han tendido a reproducir los sistemas de control en la distancia. Este aspecto del teletrabajo ha sido uno de los más conflictivos y de los que ha requerido un mayor esfuerzo de las empresas. Los trabajadores remiten a la necesidad de proveer de más información de la habitual tanto en los reportes horarios y en la justificación de las tareas.

“La crisis del #coronavirus deja muchas lecciones. Vamos a acelerar la implantación del teletrabajo. Quiz, por fin, acabe la absurda cultura de la reunión continua, se extienda la videoconferencia y se imponga un liderazgo más orientado a la confianza, en lugar de al control”. RT @XavierFerras.

Un segundo bloque de conceptos, asociado con el teletrabajo, lo constituyen los *gastos* y la *seguridad*. Los gastos han sido uno de los caballos de batalla en la negociación del teletrabajo. En este sentido se mencionan las siguientes dimensiones; el ahorro económico consecuencia de la reducción de los desplazamientos, el traslado de determinados gastos desde la cuenta de la empresa hasta la cuenta del empleado como la

electricidad, la climatización (calefacción/aire acondicionado), la conexión a internet, o tener que asumir los costes de establecimiento como silla, mesa, etc. Igualmente existe otro comentario frecuente relacionado con el gasto de primer establecimiento.

No todos los hogares tenían espacios especialmente dedicados al trabajo, lo que exigió no sólo ubicar estos espacios en los hogares, sino también dotarlos del equipamiento “y las condiciones” necesarias. Los gastos en sillas ergonómicas, escritorio y accesorios del equipo informático (monitores adicionales, teclados externos, elevadores, cámaras o auriculares) forman parte también del discurso del gasto asociado al teletrabajo.

La *seguridad* constituye uno de los elementos que más ha preocupado en particular a las empresas. La movilidad de los trabajadores es desde su perspectiva un reto para los sistemas. Muchas empresas se encontraban ya preparados para el cambio, en cambio, a otras les han requerido un gran esfuerzo. La seguridad de la información circulando por redes externas físicamente al edificio o a los servidores de la propia compañía ha resultado un reto importante.

“La situación generada por la expansión de la pandemia del COVID-19 y la necesidad de control de esta, está provocando que muchas compañías hayan tenido que tomar la decisión de proporcionar mecanismos y herramientas de trabajo remoto para sus empleados. Bajo este marco, (...) y con las premisas de urgencia e incluso en muchas ocasiones improvisación, muchas de las acciones que las compañías realizan comenzar a provocar un uso indebido y más allá, me atrevo a decir no conocido, de las herramientas. Todo ello, genera una sobreexposición hacia los ciber atacantes. Al final, no hay que olvidar que en muchas ocasiones las compañías no están preparadas para el trabajo en remoto, al menos masivo”. RevistaPYMES.es

El concepto del *temor*, como bien habían identificado (Dubey & Tripathi, 2020b) aparece bien reflejado en redes sociales e internet. Este concepto figura asociado a la pandemia en la mayoría de los casos. Asocia el teletrabajo como herramienta para evitar el contagio que se podría producir tanto en el lugar de trabajo, como por el desplazamiento al usar transporte público. Adicionalmente el temor al contagio se extiende a todas las actividades relacionadas con el entorno laboral como los actos de empresa, los viajes de trabajo o las relaciones sociales en las oficinas. Las actividades sociales relacionadas con el trabajo fueron los primeros en acusar el cambio de modelo, tanto las reuniones (nacionales y en

especial internacionales), como los viajes de negocios, o los eventos, tal y como veíamos en las repercusiones relacionadas con la sostenibilidad.

La *productividad* se ha convertido con el tiempo en el caballo de batalla del debate entre trabajadores/as y empleadores/as. Entre los trabajadores cunde la idea de que el teletrabajo les hace más productivos, por lo que defienden este modelo como herramienta para potenciar la productividad. Por otro lado, tienen la sensación, en especial durante los primeros compases de la pandemia, donde existía escaso hábito de teletrabajo, una gran incertidumbre sobre su duración y una enorme disrupción en sus labores cotidianas en el trabajo, de que ha sido necesario un esfuerzo adicional muy grande para mantener el ritmo de trabajo, la calidad del servicio y por supuesto la productividad. La pandemia interrumpió la labor cotidiana tal y como estaba organizada antes. Existía consenso sobre el hecho de que el teletrabajo era la única alternativa para mantener la actividad. No obstante, la sensación más extendida, en particular entre los empleados, es que ha sido necesario trabajar muchas más horas y mucho más intensamente de “lo habitual”, en parte por el esfuerzo para crear un entramado de nuevas rutinas.

"Son horas extras que no cobran, por lo que trabajan más para ganar lo mismo Resumiendo, no hay control de horarios. Más explotación de lo normal. (...) En cualquier oficina si a las cinco te levantas te intercepta el jefe mientras cojes el abrigo, debe ser que ahora entran los SWAT en casa y te pegan un tiro cuando te levantas, y no me he enterado. A lo mejor el problema es que algunos tienen miedo de que, si no se les ve calentar todos los días la silla hasta las nueve, empiecen a medir la productividad y la empresa se lleve una sorpresa con algunos supuestos profesionales muy ""trabajadores""." Escrito por golfo82

"El 72% de las empresas en España cuenta con medidas de supervisión a los teletrabajadores para analizar su productividad o planea implementarlas. El aumento del teletrabajo exige nuevas formas de supervisar el desempeño y los resultados"

El teletrabajo junto a las ayudas públicas parece haber minimizado el impacto de las restricciones impuestas a la movilidad en la actividad de las empresas. Cunde, sin embargo, la idea de que, una vez establecidas las rutinas tras los sucesivos confinamientos, la aplicación de la ley de teletrabajo, el desarrollo del derecho a la desconexión digital y la acción sindical en relación con el teletrabajo han trabado la

productividad al impedir el acceso sin limitaciones del empleador a la supervisión y control del empleado, exigir nuevos desembolsos y lastrar la negociación colectiva.

*""no hay control de productividad y por objetivos como en la empresa privada""
Me da que en pocas privadas pueden asegurar con n meros en mano si el teletrabajo ha producido mayor o menor productividad... Hay empresas en las que se va a volver a la presencialidad s lo por tradición, no porque unos n meros lo digan." "usuario#5*

El adjetivo *triste* o sustantivo *tristeza*, aplican como variables del contexto en el que se impone y desarrolla el teletrabajo forzado a gran escala que encontramos durante el período analizado. Las referencias al confinamiento vienen vinculadas al duelo por el impacto de la pandemia en la sociedad, a las continuas referencias al número de decesos y de afectados, así como a las dificultades experimentadas en el control de la pandemia. El teletrabajo fue en dicho contexto, considerado como el menor de los males posibles, para mantener cierta normalidad en la actividad profesional y conseguir así que ciertos servicios y productos siguieran llegando a la ciudadanía. En este contexto pues ha llegado un sabor amargo en relación con los primeros compases de la implantación masiva de esta solución. Tono agrisulce que se mantiene casi hasta hoy.

Como se observa en la tabla 39, en el tercer tramo de conceptos asociados al teletrabajo encontramos la *anticipación*, o anticipar, lo que ha resultado de gran relevancia en cómo se ha afrontado la situación de crisis vivida y los cambios necesarios para la implantación del teletrabajo.

Otro concepto manejado en el universo semántico del entorno del teletrabajo es el de *responsabilidad* (2,4%). Este contexto se expresa en relación con la capacidad de llevar a cabo una tarea con la misma calidad y eficiencia que si se desarrollara en las dependencias habituales del empleador, aún al margen de la supervisión visual. La responsabilidad también tiene una derivada circunstancial relacionada con la pandemia desde el punto de vista del empleador. Este tiene la obligación de garantizar que se evitan los contagios, disponiendo las distancias necesarias, y procurando los medios para controlar los aforos en los espacios cerrados de oficina. En este sentido se alude a la responsabilidad como la obligación socialmente reclamada, de evitar la expansión de la pandemia. En paralelo se ve en la obligación de evitar los contagios para mantener la mayor parte de su plantilla en activo.

La *anticipación* marca una diferencia, como veremos más en detalle desde la perspectiva de empleados y empleadores, a la hora de afrontar la crisis por COVID19 y la adaptación del teletrabajo.

El término *libertad* está vinculado al teletrabajo desde el punto de vista del empleado, en tanto que le permite organizar su tiempo de trabajo de manera autónoma, y además adecuar las necesidades personales y/o familiares si fuera el caso, a las demandas laborales y profesionales. No obstante, existe también una profunda sensación de libertad asociada a la ausencia de control visual directo.

Siguiendo la tabla 37 se encuentra el concepto de prueba, de gran ensayo sociolaboral, en el que se aprecian las siguientes perspectivas. Desde el punto de vista más general encontramos las referencias al teletrabajo como “experimento social”, es decir como un intento de sortear la pandemia manteniendo la actividad desde un cambio en el lugar del trabajo. Adicionalmente también se hace referencia a los nuevos protocolos de contacto/relación entre los distintos estamentos de la compañía mediante el uso de nuevas herramientas (reuniones virtuales, accesos remotos, y otras acciones a distancia). La prueba, o la sensación de probar, va más allá del ensayo o error y se adentra en la necesidad de buscar, de crear nuevos espacios y formas de relación para dar respuesta a cuestiones como: reemplazar las relaciones laborales informales, nuevos protocolos de convocatoria de reuniones, puesta en marcha de nuevas vías de comunicación colectiva, etc.

La sensación de *disgusto* (2,1%) proviene fundamentalmente de dos vertientes, por un lado, por la sensación negativa que ha causado la pandemia, un malestar que condiciona y contamina casi cualquier actividad; y por otro el desagrado que ha causado la necesidad de un esfuerzo grande para adaptarse a la nueva situación. Esta adaptación ha conducido a conflictos entre empleadores y empleados por la diferente valoración del esfuerzo necesario o por la diferente opinión sobre cómo debía ser el regreso a la normalidad.

El teletrabajo resulta “cómodo” para los teletrabajadores, teniendo en cuenta que ahorra tiempo de desplazamientos, reduce las exigencias en términos de prepararse para trabajar, facilita que se puedan organizar las tareas con cierta autonomía, evita la presión que podría hacer sentir la supervisión visual, y se desarrolla en un entorno conocido y de confianza para el/la teletrabajador/a.

Muchos estudios sobre el teletrabajo tratan la *flexibilidad* como uno de los conceptos centrales. La flexibilidad aporta capacidad de adaptarse con agilidad al nuevo entorno de teletrabajo. Poco puedo aportar más que no hayan hecho otros autores anteriores como (Von Bertalanffy, 1976) para quién su teoría de sistemas abiertos señala la flexibilidad como la capacidad de reacción frente a las condiciones cambiantes en las que se desarrolla una organización social determinada.

Un concepto central en las relaciones laborales es la *confianza*. La confianza se constituye como uno de los pilares que articularían el teletrabajo. Los trabajadores/as con más confianza tendrían más probabilidad de disfrutar del teletrabajo. La confianza está también directamente relacionada con la antigüedad en la empresa, así como con el cargo que se ocupa, siendo que, a mayor cargo, mayor confianza. La confianza, en este entorno, vista desde el empleado, implica también que se dé una relajación de los controles sino de la presión productiva.

El teletrabajo aparece también en gran número de ocasiones vinculado con el aislamiento que produce al evitar contacto físico entre los compañeros de trabajo.

Durante la pandemia, y por motivos excepcionales, la sensación de aislamiento ha sido más importante que de costumbre, y no es del todo descartable que, por este motivo, al igual que ha invadido el temor, o la tristeza, la sensación de aislamiento haya invadido en mayor medida la percepción del teletrabajo.

La conciliación de la vida laboral y personal es, desde el punto de vista legal, tal y como se recoge en el estatuto de los trabajadores, (Art.34.8⁶¹), la única razón legal admitida. Sin embargo, entre los conceptos extraídos del discurso publicado no figura entre las acepciones más relevantes, ni que mayor interés despiertan. El significado es bastante homogéneo y hace referencia a la necesidad de hacer compatibles los cuidados a menores, mayores u otras personas dependientes con el desarrollo de una actividad laboral. Se utiliza como sinónimo de

La *disponibilidad* aparece directamente relacionada con la flexibilidad, que esta requiere en gran parte de las ocasiones que el trabajador/a este disponible a cualquier hora del día entre semana, y excepcionalmente el fin de semana. Cuando hablamos de teletrabajo este tema es especialmente relevante puesto que se presupone la permanencia del trabajador en el lugar de residencia y por tanto la posibilidad de que pueda estar *disponible*. Entre

⁶¹ los trabajadores tienen derecho a solicitar la adaptación de la duración y de la distribución de su jornada de trabajo cuando necesite compatibilizar la vida familiar y laboral

las personas entrevistadas, fue citado como uno de los principales factores de estrés, particularmente durante el confinamiento, un período en el que se presumía disponibilidad casi absoluta en todo momento del día, durante toda la semana.

Para terminar esta primera perspectiva de los conceptos asociados al teletrabajo en redes sociales, aunque no por ello menos importante, viene a colación el concepto de distracción. Es motivo de preocupación entre los empleadores que en el trabajo remoto no se encuentre el ambiente de concentración adecuado, al desarrollarse en un contexto de conciliación. Este asunto fue especialmente importante en algunos momentos de la pandemia en los que en los hogares donde había menores en edad escolar, al encontrarse los centros educativos cerrados y trasladarse toda la enseñanza al hogar, esto pudiera de algún modo interferir en la labor de sus padres/tutores.

Sin embargo, se han identificado entre empleados alusiones a distracciones en el espacio de la oficina que alteran la concentración o las prioridades de trabajo. Ambas perspectivas se contraponen en la construcción del significado compartido de distracción en relación con el teletrabajo.

9.2. Polaridad de la Opinión Publicada en medios Digitales

Uno de los análisis más habituales en los trabajos sobre los comentarios vertidos en internet y en redes sociales alude a si una opinión o comentario tiene un enfoque positivo o negativo sobre el tema en cuestión. En este caso esta perspectiva nos permite ver la actitud general hacia el teletrabajo.

Tabla 38: Análisis de la polaridad de los contenidos vertidos en la red.

Año	Negativos	Neutrales	positivos	Positivos / negativos
2019	13	17	71	5,6
2020	12	73	16	1,3
2021	10	70	19	1,8
2022	7	59	35	5,2
Total	11 ⁶²	70	20	1,8

Fuente; Elaboración propia a partir de datos extraídos con Synthesio.

⁶² Si consideramos sólo los comentarios vertidos a través de Twitter, el porcentaje de comentarios negativos se reduce al 8%, aumentando en consonancia el de publicaciones neutrales.

Cómo vemos a continuación en la tabla 38, desde un punto de vista general, si bien es mayoritario el porcentaje de quienes se mantienen neutrales al respecto o no tienen una opinión en uno u otro sentido, advertimos que las menciones con carácter positivo son ligeramente mayores. Sin embargo, esto no ha ocurrido así en todos los años.

Del análisis detallado de la polaridad de los comentarios vemos que la situación de partida del teletrabajo en la opinión publicada era en general muy favorable, así en 2019 había casi 6 comentarios positivos por cada uno negativo, mientras que durante los ejercicios 2020 y 2021 aunque se mantiene la polaridad, la ratio de comentarios positivos no supera el 2:1.

La parte analizada de 2022 también arroja un saldo positivo muy similar al que conocíamos de 2019. Estos cambios en la polaridad en relación con el teletrabajo tienen que ver con el contexto de la pandemia en que se implanta. ¿Cómo afecta la polaridad a cada uno de los conceptos definidos?

9.3. Campos semánticos y Polaridad

Los aspectos que presentan una perspectiva más positiva son por este orden, las distracciones, la comodidad, la conciliación, probar y la negociación.

Si lo tomamos según su importancia en el número de menciones, observamos que “la negociación”, está entre los conceptos más positivos de los más señalados. La capacidad de negociación ha sido uno de los capitales resultantes de la pandemia para los trabajadores. Igual que antes de la pandemia no se hubieran atrevido a plantear una posición de fuerza a este respecto, tras el largo período que algunos pasaron teletrabajando, el hábito se impuso y reforzó la sensación de derecho adquirido. De este modo se consolidó la capacidad “*de facto*” de negociar el teletrabajo.

No muy lejos de estas cifras tenemos la productividad. Cunde la opinión de que el teletrabajo incrementa la productividad, opinión confirmada, además de por múltiples estudios, también por una reciente encuesta del CIS en la que no sólo un 62% de los entrevistados opina que el teletrabajo es positivo para las empresas, sino que casi la mitad (49%) está de acuerdo con que aumenta la productividad de los empleados.

Tabla 39: Tabla de análisis de la polaridad de los campos semánticos identificados

Concepto	N	Frecuencia relativa	Polaridad
Tiempo	3436	6,9	7,7
Negociación	3372	6,8	8,8 % (4)
Control	3147	6,3	6,9
Gasto	2587	5,2	2,4
Seguridad	2472	5,0	5,5
Temor	2416	4,8	5,2
Productividad	2232	4,5	8,5 % (6)
Triste	2115	4,2	4,1
Anticipar	1981	4,0	5,7
Responsabilidad	1212	2,4	7,2
Libertad	1150	2,3	5,1
Probar	1097	2,2	8,6 % (5)
Disgusto	1073	2,1	5,3
Comodidad	877	1,8	15,4 % (2)
Flexibilidad	768	1,5	7,4
Confianza	748	1,5	5,3
Aislamiento	656	1,3	8,0
Conciliación	476	1,0	14,8 % (3)
Disponibilidad	137	0,3	7,6
Distracciones	67	0,1	16,7 % (1)

Fuente; Elaboración propia a partir de datos extraídos con Synthesio

El teletrabajo es para la mayoría de los trabajadores una actividad nueva, por lo que tiene para todos, una dimensión probativa, que lleva al terreno de la necesidad de buscar protocolos y procesos de trabajo nuevos. Ese ensayo colectivo, no provoca sin embargo rechazo, como se puede ver el importante de comentarios positivos.

Aunque son conceptos que tienen menos presencia, evitar las *distracciones* que ocurren en la oficina, la posibilidad de *conciliar* y la comodidad de no desplazarse y no tener que acomodarse al espacio público (vestido, presentación, etc.), son los tres ejes sobre los que se construye lo más positivo del teletrabajo.

En el extremo contrario tendríamos, los aspectos menos positivos, los campos semánticos que tienen una menor ratio de comentarios positivos. En primer lugar, el *gasto*; a continuación, la *tristeza* y por último la *libertad*. En la mayoría de las ocasiones, y pese al ahorro en los desplazamientos habituales al centro de trabajo, han sido los trabajadores quienes han tenido que sufragar los gastos asociados a la puesta en marcha de los puestos de trabajo, y además correr con los gastos de calefacción, climatización, conexión a internet, etc.

9.4. La polaridad según los medios.

Es necesario interpretar estos conceptos en su contexto, en el de la pandemia por COVID 19. La tristeza, como anunciaba anteriormente es la sombra que se proyecta en el contexto del que hablamos, por lo que arrastra sobre los demás. Así ocurre también con la libertad, que limitada por las restricciones de movimiento con motivo de la pandemia, y por el conflicto que el teletrabajo provoca entre empleador y empleados/as a cuenta de la libertad de acción (ausencia de control) en su puesto de trabajo, también se convierte en uno de los aspectos con menos valoraciones positivas.

Si analizamos la polaridad atendiendo a los medios en los que figura la mención, noticia, comentario o contenido, en términos generales se observa también una mayor ratio de comentarios positivos tanto al principio como al final del período, esto es así prácticamente en todos los medios observados, sin embargo, el año 2020 muestra la menor ratio de comentarios positivos en todos los casos.

Las publicaciones desde el gobierno y las instituciones públicas se mantienen positivas durante todo el período, mostrando en 2022 una de las mayores ratios de la tabla, una opinión negativa por cada 15 positivas. Lo que deja entrever la apuesta decidida de la administración pública por el teletrabajo. Desde la industria y desde las opiniones profesionales, también se observa una opinión publicada proclive al teletrabajo. Entre 2019 y 2022 se duplica la ratio de comentarios positivos. Ciertamente las dificultades observadas en la puesta en marcha del teletrabajo obligados por las circunstancias, la improvisación y la legislación marcan también el tono.

Tabla 40: Ratio de polaridad de los contenidos de Internet sobre teletrabajo según medios y año.⁶³

Fuentes de Información	2019 ⁶⁴	2020	2021	2022 ⁶⁵	Promedio	Promedio Cambio en la polaridad
Medios						
Instituciones públicas, gobiernos.	4,0	0,7	4,6	15,0	2,6	3,7
Noticias profesionales o de la industria	12,0	1,2	3,8	24,5	2,5	4,2
Individuos						
Twitter	10,6	2,1	2,3	4,0	2,4	-2,2
Blog	14,5	0,9	1,6	22,7	1,5	2,7
Foros	1,3	1,0	0,9	1,4	1,0	0,0
Comentarios	1,5	0,6	0,4	0,5	0,5	-0,3
Media						
Medios generalistas, revistas	22,0	1,1	3,6	23,3	2,8	0,4
Periódicos nacionales	13,0	0,9	1,6	23,0	1,5	3,3
Periódicos regionales	6,8	0,8	1,9	8,6	1,4	0,6
TV, radio		1,5	0,8	5,0	1,3	1,7
Total general	5,6	1,3	1,8	5,2	1,8	-0,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos con Synthesio.

Si tomamos como referencia la opinión de los individuos, que conocemos a través de sus publicaciones en Twitter, blogs, foros de opinión o comentarios en sitios de internet, la tendencia observada es la misma, aunque con matices.

Por supuesto, cada instrumento digital posee sus propias características, que dan lugar a diferentes subtipos conversacionales: no es lo mismo Twitter que Facebook, ni participar en estas plataformas es lo mismo que hacer comentarios a un blog o a una noticia periodística. Si nos fijamos en Twitter, considerándola como la más universal de las herramientas o sitios analizados, vemos que la proporción de comentarios positivos al principio del período, en 2019 era mucho mayor que en 2022. Si en 2019 había casi 11 comentarios positivos por cada uno negativo, en 2022 tan sólo encontramos 4, que podría

⁶³ Comentarios positivos / comentarios negativos + positivos

⁶⁴ Los datos de 2019 se han tomado desde Julio y no desde enero.

⁶⁵ Los datos de 2022 sólo llegan hasta el mes de Julio.

venir al encuentro de los datos señalados anteriormente respecto del análisis de la polaridad de los comentarios observados en otras publicaciones (Dubey & Tripathi, 2020a).

9.5. Asociaciones semánticas.

En todo caso no es hasta que no ponemos en relación los conceptos entre sí que podemos entender la verdadera dimensión de los significados sociales atribuidos a cada uno como se muestra en la tabla 43.

El *tiempo*, es el vector dominante en todas las conversaciones. Aparece en primer lugar vinculado a la *negociación*, en casi uno de cada cuatro (23%) comentarios, menciones o referencias. En este momento uno de los puntos críticos del teletrabajo son las negociaciones en curso sobre los días de teletrabajo. Igualmente, en uno de cada cuatro comentarios (20%) el tiempo aparece vinculado al *control*. lo que guarda una relación estrecha con la inseguridad percibida entre empleadores acerca del cumplimiento de las jornadas y compromisos de trabajo por parte de sus/los empleados/as.

Este mismo significado implica el tercero de los términos/conceptos asociados, el de “*seguridad*” (19%) donde se traduce la supervisión, el control y las garantías del empleador respecto de la dedicación del empleado. Esto implica también cambios en los protocolos de trabajo que aseguren la continuidad de la producción y den garantías de confidencialidad necesarias en todo trabajo.

Tabla 41: Porcentaje de coocurrencias de los distintos conceptos asociados al Teletrabajo.

Conceptos asociados a Teletrabajo	Tiempo	Negociación	Control	Gasto	Seguridad	Temor	Productividad	Tristeza	Anticipar	Responsabilidad	Libertad	Probar	Disgusto	Comodidad	Flexibilidad	Confianza	Aislamiento	Conciliación	Disponibilidad	Distracciones
Tiempo		23,4	21,6	22,1	24,8	19,3	22,4	28,6	24,5	29,7	29,1	27,7	29,1	33,1	28,5	33,7	35,1	30,5	46,7	53,7
Negociación	23,0		20,6	19,3	25,9	21,4	19,5	21,8	27,9	54,0	30,4	25,9	24,4	26,2	25,3	33,8	34,0	30,5	48,2	29,9
Control	19,8	19,2		13,4	25,5	20,0	18,9	20,2	21,9	28,1	31,2	60,7	20,9	27,1	21,0	35,0	30,8	25,4	46,7	28,4
Gasto	16,7	14,8	11,0		13,3	11,5	11,7	19,6	15,2	17,2	16,3	15,5	17,6	12,8	11,3	11,3	23,3	12,6	29,2	11,9
Seguridad	17,8	19,0	20,0	12,7		18,5	15,7	16,3	20,3	26,9	44,6	21,2	18,2	21,6	21,1	58,4	26,8	12,6	47,4	26,9
Temor	13,6	15,3	15,3	10,7	18,0		11,5	15,7	17,9	21,0	21,0	17,9	20,0	15,7	12,5	20,6	22,1	21,8	24,1	17,9
Productividad	14,5	12,9	13,4	10,1	14,2	10,6		10,8	14,8	17,1	16,2	16,9	9,3	22,3	17,4	18,7	18,3	15,8	3,0	43,3
Tristeza	17,6	13,7	13,6	16,0	13,9	13,7	10,2		14,6	17,3	19,3	21,3	23,9	17,1	10,2	20,6	7,9	19,3	27,7	17,9
Anticipar	14,1	16,4	13,8	11,6	16,3	14,7	13,1	13,7		22,0	19,9	20,0	13,9	15,7	15,2	20,9	21,3	22,5	28,5	14,9
Responsabilidad	10,5	19,4	10,8	8,1	13,2	10,5	9,3	9,9	13,5		16,3	12,7	9,6	14,3	15,8	17,9	16,9	16,0	16,1	14,9
Libertad	9,7	10,4	11,4	7,2	20,8	10,0	8,3	10,5	11,6	15,5		12,9	15,1	12,8	12,4	85,0	15,1	13,9	24,1	11,9
Probar	8,8	8,4	21,2	6,6	9,4	8,1	8,3	11,1	11,1	11,5	12,3		12,4	10,4	7,4	13,2	17,5	9,9	25,5	11,9
Disgusto	9,1	7,8	7,1	7,3	7,9	8,9	4,5	12,1	7,5	8,5	14,1	12,1		11,1	6,9	13,2	14,9	8,6	9,5	10,4
Comodidad	8,4	6,8	7,6	4,3	7,6	5,7	8,8	7,1	7,0	10,3	9,7	8,3	9,0		10,3	15,4	12,2	12,8	13,9	14,9
Flexibilidad	6,4	5,8	5,1	3,4	6,6	4,0	6,0	3,7	5,9	10,0	8,3	5,2	4,9	9,0		12,7	7,9	14,5	11,7	7,5
Confianza	7,3	7,5	8,3	4,6	17,7	6,4	6,3	7,3	7,9	11,1	55,3	9,0	10,7	10,8	10,2		12,5	11,8	21,2	9,0
Aislamiento	6,7	6,6	6,4	5,9	7,1	6,0	5,4	8,0	7,1	9,2	8,6	10,5	9,1	9,1	6,8	11,0		9,2	15,3	22,4
Conciliación	4,2	4,3	3,8	2,3	4,2	3,1	4,1	3,4	5,4	6,3	5,7	4,3	3,8	7,0	9,0	7,5	6,7		11,7	7,5
Disponibilidad	1,9	2,0	2,0	1,5	2,6	1,4	2,2	1,8	2,0	1,8	2,9	3,2	1,2	2,2	2,1	3,9	3,2	3,4		3,0
Distracciones	1,0	0,6	0,6	0,3	0,7	0,5	1,3	0,6	0,5	0,7	0,7	0,7	0,7	1,1	0,7	0,8	2,3	1,1	1,5	

Fuente; Elaboración propia a partir de datos extraídos con Synthesio.

La negociación, además de con el tiempo (23%), se aprecia relacionada también con la responsabilidad (19,4%), lo que alude a la necesidad de las partes en conflicto (empleadores/empleados-as) de asumir el cambio de manera responsable: los unos facilitando el teletrabajo algún/os días en semana, los otros cumpliendo con la misma productividad que en oficina. Desde esta óptica se aprecia también la negociación relacionada con el control (19,2%), de la dedicación y la producción, así como de la seguridad (19%).

Cuando miramos las asociaciones semánticas del *control* en el ámbito del teletrabajo, una de cada cinco relaciones está vinculada con probar (21%), es decir con la vertiente experimental del teletrabajo tanto en su dimensión de ejecución de las tareas como de relaciones sociolaborales, así como con la necesidad de seguridad de la información y de protocolos seguros de trabajo, desde el punto de vista informático, así como médico (20%).

El control es por esta razón también uno de los elementos centrales en la negociación (19%) en este contexto, donde la imposición del teletrabajo obliga a establecer procedimientos nuevos, en ocasiones improvisados, para asegurar el traslado del control visual al nuevo espacio de trabajo para asegurar que se dediquen las horas establecidas, que se cumplan los mismos estándares de calidad que en la oficina, y que se mantengan los niveles de productividad.

El concepto de *gasto* es también uno de los elementos importantes en la negociación del teletrabajo (19%), después del tiempo (22%). Como hemos visto en numerosas referencias, la implantación improvisada del teletrabajo ha recaído notablemente sobre el bolsillo de empleados/as, en muy pocos casos los empleadores han corrido con el coste de establecimiento ni del mantenimiento (climatización, iluminación, etc.). Incluso con la entrada en vigor de la ley, en la mayoría de los casos se ha preferido optar por el mínimo necesario (menos del 30% de la semana laboral), a asumir estos costes⁶⁶.

La *seguridad* además de resultar un elemento en la negociación (26%), clave en el control (25%), aparece muy asociada con la libertad (21%). Sólo si existen los protocolos, procedimientos, servicios y garantías suficientes para la conexión y el trabajo remoto, es posible la *libertad* (21%) de llevarlo a cabo.

⁶⁶ Ver Futuro del Teletrabajo. Capítulo 9.

La *productividad* es un aspecto central en las consideraciones sobre el trabajo en general, y sobre el teletrabajo muy en especial. Sus tres asociaciones principales tienen que ver con el tiempo (22%), con la negociación (20%), y con el control (19%). El tiempo es un elemento estructurante de la productividad que en el contexto del teletrabajo se negocia junto a los mecanismos de control asociados.

Una de las constantes en el período ha sido la dificultad de *anticipar* incluso lo más inmediato (25%). Lo impredecible de la evolución del comportamiento de la pandemia y la disrupción que ha señalado en las vidas de los ciudadanos/as determina además de aparecer relacionado con la negociación (28%), el tiempo (25%), y el control (22%), tiene en igual medida efecto en la percepción de seguridad (20%).

En el terreno emocional, el tono general de *tristeza*, al igual que el *temor* aparece transversalmente a los cuatro conceptos principales: tiempo, negociación y control, y seguridad (19%).

En las conversaciones acerca del teletrabajo la *responsabilidad* aparece en más de la mitad de las ocasiones asociada con la negociación (54%) siendo por mucho su dimensión más importante. La responsabilidad también se cita en una de cada tres menciones en relación con la necesidad o no de control (28%), al tiempo, en tanto que uso responsable (30%), y a la seguridad (27%). La responsabilidad es clave en la negociación.

Existe una significación social clara entre libertad y confianza. La confianza se construye entre las partes en relación, y muestra el caso que en más de la mitad de las ocasiones libertad aparece asociada a confianza (55%). En el teletrabajo es frecuente, como venimos viendo, la conversación acerca de si los empleados/as desarrollan igual actividad en horas y en calidad, en ausencia de control visual. Es decir, se considera teletrabajo un grado de libertad respecto del control visual tradicional, y por tanto sólo viable en casos de confianza.

El experimento sociolaboral del teletrabajo, que tanto ha cambiado la realidad laboral de determinados perfiles profesionales a partir de marzo de 2020. Estos cambios afectan a sus tiempos de trabajo (28%), convirtiéndose en un elemento central en la negociación laboral colectiva (26%). Requiere en consecuencia cambios en los mecanismos, procedimientos y actividades de control, para ser llevadas a cabo en remoto (60%).

En el terreno de las emociones asociadas al teletrabajo, en este segundo bloque encontramos la *comodidad* que además de las asociaciones habituales se una a la *productividad* en uno de cada cinco comentarios (22%), y el *disgusto-tristeza* (24%) del contexto dominante.

La flexibilidad está tradicionalmente asociada al teletrabajo, como fórmula de conciliación, sus asociaciones detectadas están en relación con los aspectos más frecuentemente asociados al teletrabajo, es decir, el tiempo, la negociación y el control, pero también destaca su relación con la seguridad desde los dos puntos de vista señalados en el apartado anterior, informática y de sistemas, así como de estabilización laboral.

La confianza está presente en las conversaciones sobre teletrabajo porque lo hace posible, es imprescindible para su aplicación y reta el control visual. Esta se relaciona de manera espontánea y muy fuerte con la *libertad* (85%), siendo una de las asociaciones más fuertes de toda la tabla analizada. Presenta también una fuerte asociación también con la *seguridad* (58%), que, desde varios puntos de vista; el del soporte informático, el sanitario, también constituye una de las claves de esa confianza.

Algunos términos habitualmente relacionados con el teletrabajo como la *conciliación* tienen menos peso, sin embargo, en el debate actual. La conciliación aparece mayoritariamente vinculada a los tres ejes vertebradores del discurso: tiempo, negociación y control. En el contexto de la pandemia emerge una vinculación de la conciliación (23%) con la necesidad de anticipar el impacto del teletrabajo por razones de fuerza mayor. Esta relación muy importante en el contexto laboral postpandemia y contribuirá a cuestionar el teletrabajo como herramienta de conciliación y vehículo de la igualdad de género en el dominio doméstico.

La disponibilidad, como el reverso de la confianza (Belzunegui Ángel, 2001), arrebatando la libertad de disposición de los horarios, más allá del habitual de trabajo, (tan frecuente) emerge en el discurso de la mano de los cuatro territorios principales (tiempo, negociación, control y seguridad), pero también en última instancia en relación con la productividad (37%).

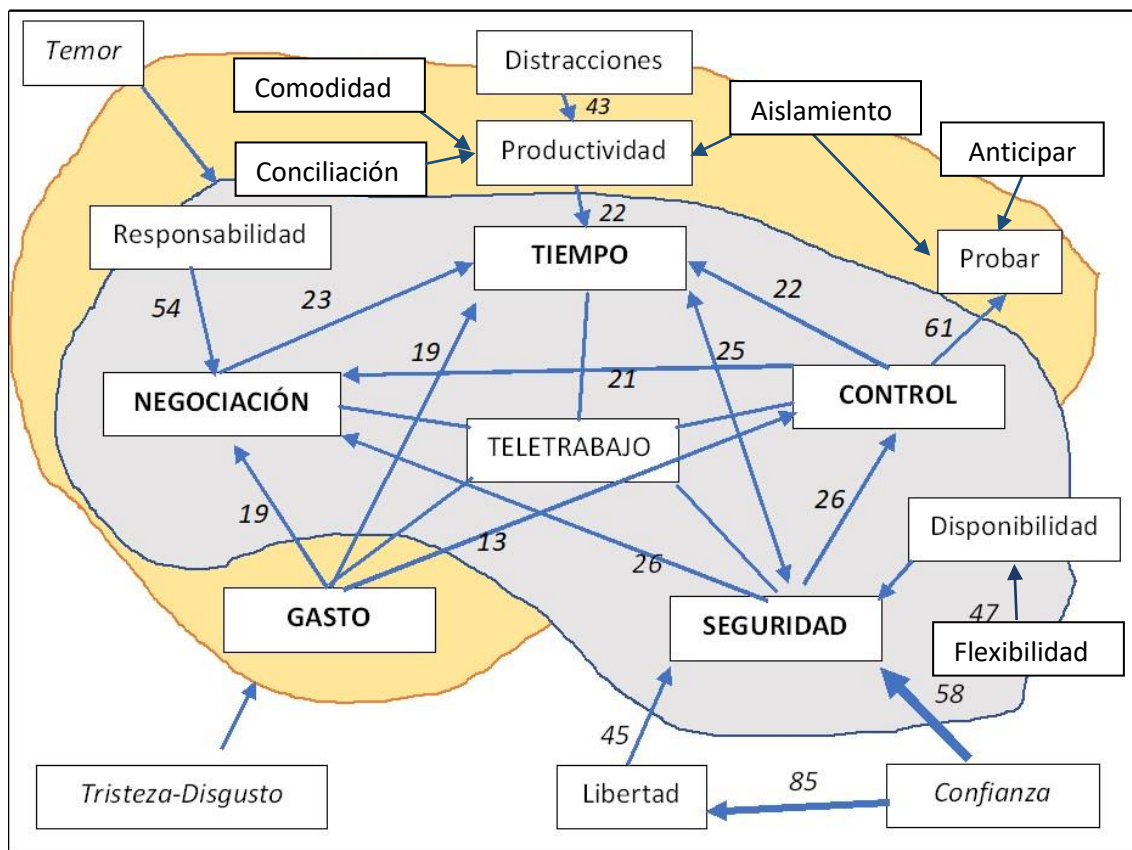
Por último, en la tabla anterior (43), observamos que *distraerse* implica pérdidas de tiempo, y afecta a la productividad, sin embargo, en el discurso no queda claro si la distracción es mayor en el trabajo en remoto, por causa de la conciliación, en el caso del

trabajo en la oficina por las interrupciones físicas, o sencillamente es algo transversal por efecto de la multitarea que facilitan los ordenadores.

9.6. Árboles semánticos.

Del análisis de las relaciones de coocurrencias previo se pueden extraer cinco familias principales de conceptos asociados con el teletrabajo, como podemos apreciar en la ilustración más abajo. En primer lugar, el *tiempo*, que guarda relación directa con la productividad, que se ve, (o puede verse), afectada por las *distracciones*, bien en casa cuando se simultanea con la *conciliación*, en oficina por las *interrupciones*, o simplemente fruto del malestar que produce el *aislamiento*.

Ilustración 1. Mapa conceptual de los principales términos asociados al Teletrabajo⁶⁷.



Fuente: Elaboración propia. Análisis de contenidos en redes sociales.

La segunda de las agrupaciones viene identificada por el *control*, que como hemos visto, y profundizaremos más adelante, es el caballo de batalla del cambio de modelo de gestión

⁶⁷ El sentido de la flecha denota la influencia mayor, el número, el indica el porcentaje de menciones del término en origen de la flecha que incluyen al termino destino.

del trabajo, para que ocurra en remoto con normalidad. A su vez este nuevo modelo, emerge relacionado con la necesidad de *probar*, bien en el sentido de los mecanismos de supervisión, bien en cuanto a los *protocolos de relación social* “en la distancia”. Los protocolos de relaciones sociales en el trabajo, ya sea con motivo laboral o no, también se han visto sometidos a revisión, como se verá en el apartado sobre el impacto del teletrabajo en las relaciones sociales.

El territorio de la *seguridad*, más complejo por sus diversos prismas, nos lleva también a la *libertad* en uno de cada cinco casos, pero también al de la *confianza* necesaria tanto para organizar tareas y tiempo a voluntad, como para apoyar la disponibilidad que parece requerir el teletrabajo.

El cuarto territorio asociado al teletrabajo que reflejan los comentarios extraídos alude a la negociación, en este momento, uno de los aspectos clave. La necesidad de negociación tiene que ver con la responsabilidad en el sostenimiento de la actividad con vistas a futuro, pero también con la necesidad de afrontar la situación sanitaria.

El aspecto económico, es recurrente en cualquier conversación sobre el teletrabajo y se ha convertido en uno de los elementos controvertidos. La legislación elaborada al respecto durante el período ha sido clara, sin embargo, su aplicación, no ha sido homogénea.

En el territorio emocional, el temor y la tristeza abarcan todo el espacio, dejando el primero fuera el gasto, y la segunda la seguridad. Es decir que el concepto de gasto o mejor dicho el enfoque se le ha dado genera *tristeza-disgusto*, pero no temor, mientras que las cuestiones de seguridad generan cierto temor sin por ello provocar tristeza o disgusto.

En resumen se han identificado cinco familias que dominan las conversaciones sobre el teletrabajo: *el tiempo* en relación con la productividad y las distracciones que puedan introducir alguna distorsión; *el control* relacionado con esa vertiente más novedosa del teletrabajo para la mayoría de trabajadores/as y empresas; *la seguridad*, a partir de la asociación libertad-confianza, condicionada a la disponibilidad; *la negociación*, muy marcada por el momento que vive el teletrabajo en la actualidad, que se construye sobre *la responsabilidad* (de las partes); y por último el gasto, uno de los aspectos probablemente más conflictivo de la implantación.

9.7. Clima de Opinión Dominante

Como veíamos, los tres conceptos más presentes en las publicaciones sobre teletrabajo son el tiempo, la negociación y el control. Las publicaciones y conversaciones más habituales se han elaborado en torno a las ventajas del teletrabajo como herramienta de mejora en la gestión y ahorro de tiempo, la necesidad de negociar la frecuencia y condiciones del teletrabajo en pandemia y a posteriori, así como la revisión de los procesos de control del trabajo fuera de la visual convencional.

Entre los diez términos más frecuentes, desde la perspectiva emocional, encontramos el temor y la tristeza que constituyen un sustrato muy importante para entender la lectura de la mayoría de los otros.

Asatiani y Mankevich (Asatiani & Mankevich, 2022) identificaban la importancia del teletrabajo como un nuevo elemento en la negociación con empleadores, clave en las conversaciones en español, así como la necesidad de explorar nuevos códigos de conducta y protocolos de control. Por otro lado, no aparece en las conversaciones analizadas como tan relevante la preocupación por mantener la productividad o por el impacto de las distracciones.

La expresión de temor y tristeza está en términos relativos menos presente en nuestro análisis que lo que lo estaba en las apreciaciones de Akash and Tripathi (2020), sin embargo, de todas las emociones analizadas son las más presentes, por encima de la confianza o la anticipación y explican mucho otros términos.

9.8. El Análisis de las Entrevistas.

¿Qué ocurre si tomamos esta estructura conceptual y la aplicamos al análisis de las entrevistas?, ¿encontraremos pautas similares a lo que se dice en redes sociales?, ¿Habría diferencias importantes entre lo que dicen los empresarios y lo que dicen los empleados/as?, ¿cuáles son esas diferencias y por qué se dan?

Existen algunas diferencias entre el análisis cuantitativo de la presencia de los distintos conceptos en los contenidos en línea y en los contenidos en las entrevistas. En las entrevistas aparecen menos representados los conceptos de tiempo (-6,3), temor (-5,7) y tristeza (-5,7). Una primera explicación en relación con los conceptos más emocionales tendría que ver con el momento de la recogida de datos. Si bien los relativos a redes

sociales hacen referencia al momento de la pandemia y confinamiento, los relativos a las entrevistas por su parte se tomaban en el año 2022. Este desfase temporal explicaría que el tono emocional relacionado con el temor y la tristeza se haya, de algún modo, desvanecido. El control y la seguridad (-3,2% en ambos casos), toman más relevancia en redes sociales que en el cuerpo de las entrevistas. Por último, se observa más presencia en redes también de los conceptos de anticipación (-2,6%) y confinamiento-pandemia (-2,1%), probablemente de nuevo por el efecto temporal, que matiza también que la anticipación está muy vinculada a la pandemia igualmente.

Tabla 42: Análisis del análisis de redes sociales y entrevistas.

Conceptos asociados a Teletrabajo	Redes Sociales	Entrevistas
Tiempo	9,9%	3,6%
Negociación	9,8%	8,8%
Control	9,1%	5,9%
Gasto	7,5%	9,5%
Confinamiento	7,4%	5,3%
Seguridad	7,2%	3,9%
Temor	7,0%	1,3%
Productividad	6,5%	11,5%
Triste	6,1%	0,4%
Anticipar	5,7%	3,2%
Responsabilidad	3,5%	2,2%
Libertad	3,3%	2,3%
Probar	3,2%	5,8%
Disgusto	3,1%	2,2%
Comodidad	2,5%	3,1%
Confianza	2,2%	2,0%
Flexibilidad	2,2%	5,2%
Aislamiento-Relaciones sociales	1,9%	16,2%
Conciliación	1,4%	4,4%
Disponibilidad	0,4%	2,0%
Distracciones	0,2%	1,2%
Total Menciones	100%	100%

Fuente: Elaboración propia. Datos cualitativos Atlas.ti. Entrevistas y contenidos en redes sociales.

Existe un cuerpo de conceptos que presenta porcentajes muy similares⁶⁸ en ambos casos como (por orden de importancia) negociación, responsabilidad, libertad, disgusto, confianza, disponibilidad y distracciones. Podríamos considerar estos conceptos como la estructura básica sobre al que se articula opinión acerca del teletrabajo.

Por último, hay una serie de nueve conceptos que aparecen mucho más presentes en las entrevistas que en los contenidos expuestos en redes. El más destacado es el de aislamiento-relaciones sociales, que tiene una presencia de casi 15 puntos porcentuales más en las entrevistas que en las redes. El ambiente de la entrevista es más propicio a este tipo de información más personal.

En segundo lugar, la productividad, que emerge con más fuerza en las entrevistas (+5,1). En tercer lugar, con valores más similares encontramos más presentes en las entrevistas la conciliación (+3,0), la flexibilidad (+2,9) y las pruebas (+2,6), todo ello indicador de los profundos cambios a los que se han visto y se ven sometidas las vidas personales cotidianas con motivo del teletrabajo.

Para concluir encontramos ligeramente más presentes en las entrevistas los conceptos de gasto e inversión (+2,1) y disponibilidad (+1,6).

Sin nos atenemos a la diferenciación entre los dos ámbitos de estudio, destaca el énfasis al aislamiento, que se refleja más en las entrevistas, así como la productividad y el gasto. En este punto hay que tener en cuenta que el perfil de los entrevistado incluyo tanto empleados como empleadores, lo que, en estos aspectos mencionados, según veremos, presentan perspectivas muy diferentes.

Adicionalmente a estos códigos se han abierto dos más que estaban presentes en las entrevistas y que no se utilizaron en el análisis de los comentarios en redes. El primero de los códigos abiertos es el de futuro, hablando del futuro del teletrabajo, el seguro hace referencia al medioambiente.

Analizada la opinión de las publicaciones llevadas a cabo en redes sociales, cabe preguntarse en este momento si los conceptos que se han utilizado para entenderla pueden aplicarse también a la opinión de los empleadores, y en qué medida su aplicación difiere de la que se observa en el conjunto de la opinión publicada. La tabla siguiente muestra las diferencias entre los porcentajes de aparición de cada concepto en uno y otro grupo sobre el total de menciones de todos los conceptos.

⁶⁸ He considerado cifras similares por debajo del punto y medio porcentual.

Para empleadores hay cuatro conceptos clave en sus entrevistas, el aislamiento o ausencia de relaciones sociales en el trabajo, la productividad, el gasto-inversión necesario para implantar y desarrollar el teletrabajo y por último el control. Las redes sociales reflejan la importancia del tiempo en el teletrabajo, la negociación, el control y el gasto-inversión. Perspectivas muy distintas de un mismo asunto.

Tabla 43: Análisis de la diferencia de opinión entre empleadores/as y empleados/as

% de Conceptos asociados a Teletrabajo	Empleadores	Redes Sociales
Relaciones-Aislamiento	16,5	1,9
Productividad-organización	11,7	6,5
Gasto-Inversión	11,0	7,5
Control	8,1	9,1
Flexibilidad	7,1	2,2
Negociación	5,8	9,8
Confinamiento-Pandemia	4,9	7,4
Probar	4,5	3,2
Conciliación	4,2	1,4
Confianza	3,9	2,2
Tiempo	3,9	9,9
Seguridad	3,6	7,2
Comodidad	2,9	2,5
Anticipar	2,6	5,7
Disponibilidad	2,3	0,4
Libertad	2,3	3,3
Responsabilidad	1,9	3,5
Temor	1,6	7,0
Disgusto	1,3	3,1
Distracciones		0,2
Triste		6,1
Totales	100,0	100%

Fuente: Elaboración propia. Análisis del discurso de las entrevistas. Atlas.ti.

Igualmente destacaría la ausencia, casi total de relevancia en las entrevistas de empleadores de conceptos emocionales como el temor, la tristeza o el disgusto; y en cierto modo la seguridad.

9.9. Resumen.

El análisis de las redes sociales confirma el aumento del interés del teletrabajo en la población española, así como la opinión positiva de los ciudadanos acerca del teletrabajo, contribuyendo a fijar unas prioridades en términos de conceptos asociados con el teletrabajo.

El tiempo es un elemento central en la valoración de los empleados de las ventajas del teletrabajo por lo que se ahorra en los desplazamientos al trabajo. Los ahorros de tiempo pueden ser muy variables en función de la distancia al puesto de trabajo. Además del ahorro de tiempo se aprecia mucho la capacidad de decidir sobre su uso. Poder decidir sobre la agenda individual de manera autónoma es también uno de los valores fundamentales del teletrabajo.

Otro de los elementos destacados en los comentarios en redes sociales, tiene que ver con la negociación y con el control. La negociación que responde al momento actual de debate, conversación y acuerdo entre empleador y empleado con respecto al teletrabajo y que marca las conversaciones acerca de este tema.

El concepto de control, por el contrario, despierta mayor controversia. Por un lado, emerge la necesidad de cambiar los métodos de control al no tener acceso a la supervisión visual, por otro, se destacan las implicaciones de falta de confianza, que tiene el hecho de las rendiciones de cuentas en el teletrabajo, si no se adaptan las formas.

Otro aspecto central del debate social sobre el teletrabajo es el del equilibrio entre el gasto necesario para la puesta en marcha del teletrabajo por parte de los trabajadores y el ahorro producido por la reducción de los desplazamientos.

Por último y no menos importante es de destacar el clima social de tristeza y temor-disgusto en el que ocurre la implantación abrupta del teletrabajo que influye también en cómo se percibe y se valora. Fundamentalmente potencia injustificadamente la valoración de algunos de sus aspectos negativos como el aislamiento.

Capítulo 10: LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

10.1. El dilema de la productividad

El siguiente extracto de una publicación en un diario de internet ilustra bien la preocupación sobre la productividad << *Las empresas privadas ya saben lo peligroso que es el teletrabajo. (...) Porque el argumento del "yo trabajo más en casa porque no desconecto y porque no me interrumpen" es verdad en algunas (pocas) ocasiones, pero en otros momentos el jefe se pregunta qué ha estado haciendo el tipo al que le encargó hace cuatro días un informe facilito* >>⁶⁹.

Una de las cuestiones centrales en el discurso de las empresas y empleadores de todo tipo acerca del trabajo en remoto guarda relación con la productividad de los empleados/as. Existe una opinión bastante extendida entre las empresas entrevistadas de que toda actividad laboral lleva implícita una actividad de supervisión de la ejecución y control de las horas/esfuerzos empleados en la misma que asegure la productividad.

Existen informes que apuntan que un aumento en la cantidad de trabajo remoto puede traer consigo mayores niveles de productividad si se mantienen los niveles de compromiso (Abdulrahman et al., 2022) o al menos, que el cambio abrupto que la pandemia trajo consigo en 2020 no supuso una brecha muy importante en la productividad (Felstead, 2022).

El concepto de productividad no es sólo equiparable al tiempo dedicado al trabajo, que es como se maneja habitualmente de manera intuitiva. Si bien gran parte del tiempo de desplazamiento que se libera con el teletrabajo se dedica en efecto a alargar las jornadas de trabajo, como veremos más adelante en la perspectiva de los empleados.

La cuestión de la productividad es sin embargo mucho más compleja. ¿Qué consideraré productividad?, la productividad es un indicador que define cuántos productos o servicios se han llegado a producir por cada uno de los recursos utilizados en su elaboración (mano de obra, tiempo y capital, entre otros) dentro de un plazo determinado. Por tanto, el tiempo y el recurso son los dos elementos clave de la productividad.

⁶⁹ Domingo Soriano. Libre Mercado. 22 de Octubre de 2022. <https://www.libremercado.com/2022-10-22/domingo-soriano-los-funcionarios-no-deben-tener-derecho-al-teletrabajo-6945714/>

A través del cálculo de la productividad se puede determinar la eficiencia en la producción de una organización. En particular, existen dos formas para lograr mejores resultados en la medición de este indicador:

- a. Producir una mayor cantidad de productos/servicios con los mismos medios disponibles.
- b. Producir una cantidad similar, pero con un menor gasto de recursos.

El hecho de que una empresa logre ser más productiva, guarda relación con diferentes situaciones, entre las que destacan: Mayor experiencia y conocimientos de los colaboradores, aplicar un uso intensivo de tecnología y maquinaria, disponer de una mejor estructura organizacional.

Los empleadores no atribuyen al teletrabajo un aumento de la productividad, por el contrario, a menudo se encuentran reticencias serias a que esta modalidad de trabajo suponga un avance en ese sentido.

“Creo que claramente el no quiero volver, pero en ningún caso es porque así soy más eficiente o soy más productivo, eso es lo que creo que en ningún caso se lo piensa, es por eso, es porque soy igual de eficiente y productivo, me considero igual de eficiente/productivo, nunca dicen que me considero más, pero sí igual”.
[UTI-GRA]

En las entrevistas llevadas a cabo sin embargo las empresas establecen dudas razonables sobre la medición de este tema y sobre la contribución del teletrabajo a la productividad.

“Creo que no se ha trabajado igual, que hay muchas empresas que ha sido mucho mejor, una productividad brutal, pero realmente me encantaría ver esas empresas como han medio la productividad de sus empleados, ¿dónde están basados esos resultados? “. [UTI-GRA]

Sin embargo, en otros momentos del discurso si se encuentran este tipo de afirmaciones en relación con la productividad, tanto en empleadores como en empleados.

“yo te puedo decir que el nivel de productividad se incrementó, tengo por ahí ratios de algunas unidades” [TIC-GRA]

“...debido a la pandemia, pues vieron que la gente desde casa trabajaba y además viendo las estadísticas que nos enseñaron a nosotros, hubo más incidencias en ese periodo desde casa y se resolvieron más incidencias” [TIC-Apoyo-GRA]

En términos de producción, en los empleos y sectores analizados en esta tesis no se han encontrado discursos que muestren un descenso en la productividad o efectividad del trabajo, porque este se desarrolle en una ubicación fuera del contexto de la empresa/oficina.

“A ver, yo creo que durante la época de la pandemia que estábamos trabajando completamente con la gente con la que yo trabajaba, seguimos trabajando exactamente igual y no te puedo decir que realmente hubiera grandes cambios con respecto a estar trabajando en físicamente” [UTI-Gerente-GRA]

Existe por tanto cierto dilema en torno a la relación entre teletrabajo y productividad, que depende por supuesto de la perspectiva, pero también de otros aspectos relacionados con temas de opinión. ¿De qué depende entonces que algunos empleados/as afirmen ser o haber sido mucho más productivos/as durante el teletrabajo donde algunos empleadores afirman lo contrario?

En un primer momento, como primera reacción, emerge el cuestionamiento de las percepciones y de las métricas.

“creo que no se ha trabajado igual, creo que hay muchas empresas que ha sido mucho mejor que una productividad brutal, pero realmente me encantaría ver esas empresas como han medido la productividad de sus empleados en pandemia, sobre todo el primer año que tanto se hablaba de eso, porque a mí eso de han trabajado fenomenal. ¿está basada en resultados?” [UTI-GRA]

“Yo creo que habrá muchas que seguro que sí, pero no serán muchas las que defienden el trabajo o la productividad del empleado que tenga un mecanismo para ese momento de demostrarlo” [UTI-GRA]

Encontramos una opinión polarizada al respecto, y algunas grandes empresas valoran positivamente los aumentos de productividad encontrados.

“El teletrabajo, es una modalidad de trabajo que al final es bastante productiva para la compañía (...) el simple hecho de no desplazarte al final se lo acabas dedicando a la empresa en términos generales porque cuando estás en el trabajo me tengo que ir rápido, que no sé qué y cuándo estás en casa, no te tensiona tanto

el hecho de estar 10 minutos más que menos, lo cual no quiere decir que te tires dos horas más, pero es más accesible la extensión de jornada”. [TIC-GRA]

Mientras que otras apuntan ya a la necesidad de establecer nuevas fórmulas, que permitan una relación diferente entre empleado y empleador.

“Los días de teletrabajo son días de no relación con la persona que está teletrabajando. Es un día en el cual, si la has dejado lo que le hayas tenido que dejarse, lo has dejado el día anterior. Y esa persona ya sabe lo que tiene que hacer y eso es un poco por así decirlo, como el día de avanzar con las cosas que tienes atrasadas o el día de avanzar con las cosas que te han dejado pendientes”. [ADM-MED]

Más allá del perfil de ocupación, el éxito del teletrabajo está relacionado con condiciones propias de la actividad, de este modo aquellas tareas que exigieran una mayor concentración podrían ser más “teletrabajables” y aquellas que apunten a la creatividad y resolución de problemas podrían por el contrario resultar menos factibles de ser desarrolladas en la distancia.

Yo creo que según el tipo de trabajo puedes trabajar con más comodidad, con más eficacia. En el momento en que tienes un trabajo más de exposición a cliente o tienes un trabajo de resolver problemas, digámoslo así, únicos, que requieren soluciones únicas, no de aplicar procesos y procedimientos, pues es más complejo, es más difícil cuando estás separado de la gente y en un entorno virtual.

Cal Newport, (2022), profesor de computación en Georgetown, en su análisis sobre la aplicación del taylorismo al sector servicios, identifica las graves ineficiencias que este ha provocado en los procesos de concentración necesarios en un entorno competitivo que requiere de cada vez mayor dosis de innovación y flexibilidad. En una oficina en la que a su vez desaparecen los despachos/espacios individuales (bien por rotación o bien por efecto de lo que se conoce por “oficinas de espacio abierto”⁷⁰) donde los espacios se comparten en uno solo, se plantean serios problemas de concentración y eficacia. Hablaré de la importancia y de la modificación del espacio físico más adelante.

⁷⁰ Procedente de su denominación en inglés “open space office”.

En este sentido el teletrabajo ha puesto sobre la mesa una contradicción. El trabajo de oficina es cada vez más abierto y globalizado, con lo que las redes de contactos y de comunicación exceden con mucho las paredes de la oficina. Siendo esto así, en especial tras la pandemia, donde se han fomentado las relaciones telemáticas. Las continuas teleconferencias, llamadas y gestiones remotas desde el espacio común se hacen en gran medida incompatibles con la necesidad creciente del ambiente necesario de silencio y aislamiento que facilite la concentración.

La creación de valor requiere a menudo aislamiento y concentración, trabajo profundo y creativo, y para lograrlo la oficina ha dejado de ser el mejor de los escenarios posibles. El trabajo que crea valor hoy no exige presencialidad, pero sí profundidad y rigor. El trabajo presencial apenas crea valor y la tendencia es a que este sea cada vez menor.

“Los trabajos que consisten en aplicar rutinas o procedimientos viven perfectamente en el entorno del teletrabajo; aquellos trabajos donde hay más tareas de solución de problemas, de creación, de innovación, de discusión, de aplicación de soluciones, sobre todo de cara al cliente, son más eficaces las situaciones presenciales” [TIC-PEQ]

Sin embargo, existen no pocas reticencias a esta nueva forma de organizar el trabajo, En primer lugar y desde el concepto de “trabajo profundo” (Cal Newport, 2016) la principal amenaza vendría dada por el fenómeno de la *dispersión digital*, provocado por la constante atención a pantallas y avisos, que encontramos en el teletrabajo que podría darse de manera más aguda afectando a la productividad. La distracción vendría en este punto por la multitarea que proponen las herramientas informáticas actualmente.

En este sentido las entrevistas con los empleados muestran que los niveles de concentración son mayores en teletrabajo.

“Estamos en la oficina y estoy haciendo una cosa y estoy trabajando con datos que han expuesto que hacer una consulta en SQL y no es inmediata, tengo que pensarla, pues le igual, o sea, te preguntan, hablas ya solo con preguntarme, eso ya me ha distraído entonces muchas veces pues me ahí esas cositas que dices tu bueno, yo me entero de que tengo que volver a empezar” [COM-Técnico-GRA].

“Mi jornada me cunde más, estoy más concentrada porque en casa te distraen cuatro veces te llaman al teléfono, no sé qué, pero que me da igual, quiero decir a

mí eso no me no me corta la concentración me distrae mucho más el café con los compañeros y el pasillo” [TEC-Apoyo-MED].

“Porque al final te habla uno, oye, ven, ayúdame a hacer tal, pues vas y a lo mejor pues 20 minutos que te has escaqueado de trabajar” [TIC-Apoyo-GRA]

“Desde casa la gente no me suele preguntar cosas. en la oficina oye, incluso ¿qué tal estás? ¿Pues si pasas, oye, qué tal estás? ¿Esta bueno ya? Pues cuentas anécdotas. Y no sé que al final no trabajas” [TER-Gerente-PEQ]

En segundo lugar, como decía, el aumento en el número de reuniones incluso como mecanismo de control de la dedicación a la tarea aprovechando que es más fácil porque no hace falta un desplazamiento físico. El riesgo a las reuniones no es sin embargo nuevo, y encontramos que el trabajo remoto finalmente obliga a muchas empresas a limitar el número de reuniones para evitar que estas consuman la mayor parte del tiempo de trabajo. En muchas ocasiones las reuniones proporcionan información que antes se recogía de manera informal. Incluso se planifican reuniones “informales” de trabajo o se utilizan las reuniones como mecanismo de control.

“Tiene sus ventajas porque te permite aislarte de un entorno laboral de bullicio y de interrupciones sabe (...) el teletrabajo me deja aislarme del entorno caótico de la oficina avanzar con el trabajo individual y luego reunirnos y hacer seguimiento de las cosas también se puede hacer efectivo vía teletrabajo también” [TIC-Gerente-PEQ].

En los verbatim analizados encontramos bastantes opiniones por las cuales el teletrabajo estaría redundando en una mayor y mejor concentración de los empleados.

“Pues tengo que establecer objetivos y antes se establecía tareas, o sea, si realmente ha supuesto un cambio en las pautas de trabajo de mucha gente, porque había que establecer objetivos para todo el mundo en lo que antes era o por ejemplo, si he tenido toda esta parte de trabajo flexible que el jefe va gestionando un poco sobre la marcha” [TIC-GRA].

“Lo más importante hacer una cuantificación de la evaluación del desempeño de la gente en cuanto a efectividad y consecución de objetivos” [COM-PEQ]

Y en tercer lugar la amenaza que tiene que ver con la necesidad de modificar la organización del trabajo de manera profunda.

“Creemos que es mucho más profundo de lo que la gente cuenta, que se toma con mucha ligereza y creemos que hay que llegar ahí, avanzar mucho en este sentido, pero no de la noche a la mañana. Antes no había, ahora sí, y vamos a ser mucho más eficiente, no, no, vamos a asegurarnos que esto es así, que la gente lo va entendiendo como una transferencia de un modelo a otro” [UTI-GRA].

“Si te planteas un modelo de teletrabajo a corto y a medio y largo plazo en lo que va a ocurrir es que va a tener que decir cuáles son mis objetivos, a dónde pretendes llegar y tengo que cambiar mi modelo organizacional y las empresas. Por lo general dicen que no quieren hacer ese modelo de estriptis, dicen que esto está así y no quiero hacer ese esfuerzo porque no me vale la pena” [SIN]

En opinión de algunos el teletrabajo está limitando la capacidad del/de la supervisor/a directo/a para gestionar las cargas de trabajo y dar respuesta a cierta flexibilidad necesaria para la gestión de los imprevistos.

“el trabajo de una persona como tarea puede ocupar 80% del tiempo hay otro 20% que es para eventualidades tiene que hacer 10 cosas tienen 6 personas a la que llamar. Para el mando intermedio ha supuesto tener que hacer muchas cosas que no son productivas en su puesto” [CON-MED]

La aplicación del teletrabajo supone en la mayoría de los casos llevar al extremo los planteamientos de la gestión moderna por objetivos (Drucker, 1964), donde la presencialidad es sustituida por la estrategia.

“El teletrabajo como todo, una nueva modalidad de trabajo que va a hacer un cambio profundo en la sociedad en muchísimos factores” [UTI-GRA].

10.2. Jerarquía, supervisión y control

En España, las relaciones laborales están dominadas por la desconfianza; ni las empresas se fían de sus empleados ni a la inversa. Hay una cierta predominancia de los modelos de control.

Como veíamos anteriormente la productividad guarda relación directa con el control y la supervisión. Por tanto, la cuestión de la productividad conduce a otra de las cuestiones que más preocupa a las empresas en la gestión del teletrabajo: la capacidad de controlar la labor de sus empleados/as. ¿Cómo ha afectado el teletrabajo a los mecanismos de control y supervisión dentro de las empresas?

Habitualmente se entiende que la supervisión resulta más fácil cuando todos los empleados se encuentran en el mismo espacio físico. Mediante un sencillo *control visual* se puede saber dónde está cada persona e intuir por ello que, estando presente en la oficina, o de manera recurrente, se asegura que está dedicada a la labor encomendada/contratada, y con la eficiencia debida. Esta capacidad se pierde cuando no es posible ejercer este control de manera visual directa.

“De pronto ahora le dices que todo su equipo al que antes levantaba la mirada y le tenía ahí, pues ahora tiene dos días de teletrabajo, pues esto hay que rodarlo. Hay que ver cómo encaja en ese modelo” [TIC-GRA].

Por tanto, el teletrabajo impone cambios en los mecanismos de control habituales.

“Si voy a tener teletrabajo para la gente de mi empresa, pues lo primero quiero es asegurarme que tenemos mecanismos de control” [UTI-GRA].

El control está relacionado con la confianza, entre los empleadores el teletrabajo tiene que ver con la confianza que se puede otorgar a algunos trabajadores, en especial en las organizaciones que tienen cierta envergadura.

“Se le puede dar teletrabajo a quien tiene una responsabilidad y en quien tienes confianza en su capacidad para quedarse en casa pues porque un día puntualmente se tiene que quedar porque el marido o la mujer no puede ir a por el niño al colegio, o sea, eso se llama conciliación” [UTI-GRA].

“Se le puede dar teletrabajo a quien tiene una responsabilidad y en quien tienes confianza en su capacidad para quedarse en casa pues porque un día puntualmente se tiene que quedar porque el marido o la mujer no puede ir a por el niño al colegio, o sea, eso se llama conciliación” [CON-MED].

La diferencia fundamental entre los modelos productivos pre y post pandemia, es decir los modelos basados en los objetivos frente a los modelos basados en las tareas es que el primero de ellos presupone la confianza y la responsabilidad, mientras que el segundo presupone lo contrario. Con ello se pone de manifiesto que si el control sobre el proceso no existe no se alcanza el objetivo, mientras que el segundo presupone la consecución del objetivo y persigue hacerlo con la mejor calidad.

“Una de las premisas que nosotros teníamos para el teletrabajo, era la responsabilidad individual, es decir, lo que yo te pido por objetivos, es muy importante que seas una persona confiable, que la responsabilidad sobre tu trabajo esté ahí” [TIC-GRA].

“Tienen gracias a dios una relación de confianza, cuando lo pide realmente claro, su jefe directo confía en que lo va a hacer bien, lo que pasa es que claro para mí en una empresa de 30 personas, pues es que puede ser rápido, puede ser todo muy dinámico y fenomenal, y además se les va mal digamos reculamos y te vuelves un poco hacia atrás” [UTI-GRA].

El teletrabajo ha retado los métodos de control tanto desde el punto de vista humano como tecnológico. El reto ha ido mucho más allá de los procedimientos y mecanismos, poniendo en cuestión los elementos esenciales del control, la confianza. A la vista de la inviabilidad de los controles convencionales, otros más tecnológicos han querido ocupar su espacio, pero tan sólo la modificación de los principios propios del control ha resultado efectiva en la adaptación a nuevos modelos de producción.

“Lo hemos llevado todo más a una filosofía de trabajo AGILE, más centrada en gestión, o sea, trabajar por proyectos efectivamente, más trabajar por objetivos” [TIC-GRA].

En España, desde el principio, el teletrabajo levantó muchas suspicacias en parte debido al modelo laboral que tenemos.

“El control que puedes ejercer (en teletrabajo⁷¹) es un control pequeño” [CON-MED].

“Digamos viendo unas personas todo el día y estando con su jefe, sus subjeses y con todo el mundo realmente sabes mucho más que si estás en tu casa, padeces un vacío, con lo cual el tema de la productividad y por tanto la eficiencia es fundamental, [UTI-GRA]

En España, entre algunos segmentos del empresariado, predomina la siguiente idea⁷²:

“Es como lo del coste del despido y el paro, la precariedad o las carreras de los jóvenes. Si la empresa sabe que al contratar a un indefinido prácticamente se está casando con él, se lo pensará mucho antes de hacerlo. Se contrata poco y mal en parte porque despedir es difícil. Es lo que haríamos todos. Si comprar en la panadería del barrio dos meses seguidos implicase (1) que tenemos que seguir comprando allí los próximos diez años; o (2) que tenemos que pagar una multa al panadero en el caso de que cambiemos de proveedor de pan...si nos obligasen a esto, no repetiríamos en la misma panadería en nuestra vida”.

En la cuestión del teletrabajo, el esquema se percibe de manera parecida. Cómo darle libertad a un empleado al que sabes que no podrás despedir o al que tendrás que abonar una importante indemnización si lo haces. Este modelo de organización del trabajo presupone en el empleado una falta de interés, de ganas en desarrollar más trabajo y de compromiso con la tarea.

“El 80% de las plantillas cuando no tienen una supervisión visual pues disminuye la productividad como nadie les dice lo que tienen que hacer porque no los ven ociosos pues no hacen nada” [UTI-GRA].

“Para el personal que tiene tareas de trabajo, el trabajo se acaba cuando se le acaba la tarea, nadie llama para decir he terminado, ¿qué hago ahora?” [CON-MED].

“Hay que tener en cuenta que van a teletrabajar muy bien unas personas y otras personas que te digo claramente que no, se van a relajar por lo que sea” [UTI-GRA].

⁷¹ El contenido entre paréntesis es mío.

⁷² Domingo Soriano. Libre Mercado. 22 de octubre de 2022. <https://www.libremercado.com/2022-10-22/domingo-soriano-los-funcionarios-no-deben-tener-derecho-al-teletrabajo-6945714/>

El modelo de control tiene que ver con un modelo de organizar el trabajo, en el que cada persona tiene establecidas una serie de tareas a completar durante el tiempo que fija su jornada laboral, y por las que recibe su salario. Este principio de la organización del trabajo determina si existe o no control y si este se orienta al tiempo, a la calidad o a ambos. Pero también guarda relación con el tiempo de trabajo que está relacionado con las tareas de urgencia/emergencia, imprevistas, que se presenta la actividad profesional y para las cuales los mandos intermedios delegan en los equipos que coordinan. El teletrabajo desde la perspectiva de la gestión de las tareas extraordinarias o imprevistas plantea la dificultad de no tener a mano al equipo al que encargarlas con facilidad.

“El trabajo de una persona como tarea puede ocupar 80% del tiempo hay otro 20 que es para eventualidades tiene que hacer 10 cosas tienen 6 personas a la que llamar. Para el mando intermedio ha supuesto tener que hacer muchas cosas que no son productivas en su puesto” [CON-MED].

Las empresas, - en especial las de mayor tamaño – han elaborado una consideración del teletrabajo como una “concesión por confianza”, es decir sólo puedo consentir que teletrabajen aquellos empleados/as que me inspiran la confianza suficiente como para no necesitar un control presencial directo.

“Una de las premisas que nosotros teníamos para el teletrabajo, era la responsabilidad individual, es decir, es verdad que yo te pido por objetivos, pero es muy importante que seas una persona confiable, que la responsabilidad sobre tu trabajo esté ahí” [TIC-GRA].

Los mandos intermedios, en palabras de los empleadores, son el estamento que más ha sufrido las consecuencias de la falta de presencialidad en el trabajo, tanto por la carga de trabajo extraordinaria que esto les puede suponer, como por la necesidad de duplicar esfuerzos en los ejercicios extraordinarios de control.

“Está frustrado porque cuando tienes al equipo cerca con una visual sabes que todo el mundo está produciendo y que si tienes una necesidad puntual solo tienes que levantarte” [CON-MED].

Algunas empresas, en especial las más pequeñas y/o las relacionadas con el sector de las tecnologías y de las comunicaciones, han entendido que la perspectiva del teletrabajo les exigía poner en marcha iniciativas más amplias para reformular la organización del trabajo.

Los sistemas de control horario habían recibido un impulso previo a la pandemia con la implantación Real Decreto-ley 8/2019, de 8 de marzo, de medidas urgentes de protección social y de lucha contra la precariedad laboral en la jornada de trabajo, que en su artículo III incluye reformas normativas dirigidas a regular el registro de jornada, como forma de combatir la precariedad laboral, entorno a la jornada de trabajo, al considerar que la realización de un tiempo de trabajo superior a la jornada laboral legal, incide de manera sustancial en la precarización del mercado de trabajo. Esto había impulsado el establecimiento de controles de jornada laboral en muchos establecimientos que no disponían de ellos hasta la fecha.

La pandemia con el teletrabajo trajo consigo el desarrollo de dos modelos de control, por un lado, el control del tiempo, por otro el control de objetivos. El paso más sencillo ha resultado ser trasladar los controles horarios al sistema remoto. Si bien la mayoría se han mostrado ineficaces o insuficientes.

“Se le pretendió dar mucha importancia a lo que era un sistema formalizado de control que, básicamente era rellenar fichas por parte de los trabajadores, en las cuales tenían que justificar lo que han ido haciendo hora tras hora. Había como una especie de registro de actividad diario” [ADM-GRA].

En muchas empresas se han implantado sistemas adicionales de control como reuniones de coordinación extraordinarias, y en los casos más extremos modificaciones profundas de las pautas de trabajo⁷³.

“Es un reto bastante grande ahora para recursos humanos, ya se llevan varios años con la iniciativa de la digitalización de todo lo que tiene que ver con los recursos humanos. Por ejemplo, trabajando con R.P 's que te permiten hacer seguimiento de las horas, de la productividad de la gente” [CON-PEQ].

“ya existía antes de teletrabajo y de hecho sigue actualmente existiendo que son reuniones semanales de coordinación con los jefes de equipos respectivos y a través de ellos, pues mantener un poco los objetivos fijados para la semana” [ADM-GRA].

Hay que señalar también que en la mayoría de los casos analizados el establecimiento de protocolos de control horario para las actividades realizadas en teletrabajo ha dado escaso

⁷³ [Teletrabajo: Programas y aplicaciones fundamentales para trabajar desde casa \(genbeta.com\)](https://genbeta.com/teletrabajo-programas-y-aplicaciones-fundamentales-para-trabajar-desde-casa/)

rendimiento, y solo han servido para sobrecargar las jornadas de los trabajadores y ofrecer una información pobre y distorsionada de la actividad que éstos pudieran realizar en sus lugares de trabajo remoto.

los sistemas de control formalizado verdaderamente, yo creo que han demostrado ser plenamente ineficaces inicialmente porque no tienes ninguna forma de comprobar que efectivamente, una persona entre las 10 y las 11 haya hecho lo que ha escrito. [ADM-GRA]

Sobre la cuestión del control, conviene destacar en este punto que aunque se han producido cambios severos en la organización de los trabajos, apostando cada vez más por la gestión por objetivos, existe una parte nada despreciable de la jornada laboral que queda al albur de la improvisación, de los imprevistos.

“el trabajo de una persona está ocupado al 60% de su tiempo el resto es para eventualidades... Si tu jefe tiene que hacer 10 cosas, y tiene 6 personas, si tienes una necesidad puntual, sólo tienes que levantarte... y le dice ¿te importa buscarme esto...?, ¿Te importa hacerme...?, y para el mando intermedio [el teletrabajo] ha supuesto hacer muchas cosas que no son productivas en su puesto, pero que ha tenido que emplear tiempo en ello” [CON-MED].

Es quizá el cambio organizativo lo que mayor número de tensiones y de dificultades ha provocado en las jerarquías de las distintas empresas entrevistadas.

“Pues tengo que establecer objetivos y antes se establecía tareas, o sea, si ha supuesto realmente un cambio en las pautas de trabajo de mucha gente, porque había que establecer objetivos para todo el mundo en lo que antes era o por ejemplo, si he tenido toda esta parte de trabajo flexible que el jefe va gestionando un poco sobre la marcha” [TIC-GRA].

El sistema de control a implantar en organizaciones muy jerarquizadas y con protocolos muy rígidos de trabajo, chocaba directamente con los requisitos de flexibilidad, libertad y autonomía que exigía el teletrabajo. Esto se vio pronto durante la pandemia.

“Rápidamente aquí se pudo comprobar que la formalización del sistema de control no lo hacía más eficaz, sino todo lo contrario, con lo cual, al final se ha terminado optando por adaptar las antiguas fórmulas de control o de seguimiento que se hacían aquí, ya sea a través de la llamada o de reuniones” [ADM-MED].

Así pues, el teletrabajo ha traído consigo, entre otras cosas un aumento del número de reuniones, como primer paso para instaurar nuevos modelos de control. Aunque estos mecanismos ya existían antes de la pandemia, su frecuencia y características han cambiado con la implantación más intensa del teletrabajo, como mecanismo “improvisado” de control. Es como si la reunión virtual usando la cámara, hiciera posible sustituir el visual convencional. Las reuniones han cambiado por tanto en términos generales de formato, no sólo siendo ahora más online, sino adaptando su duración y preparación.

“Si la teníamos por equipo, pero a lo que es común, de lo que es el departamento, esa no la teníamos hasta ahora” [COM-GRA].

“Ya existía antes de teletrabajo y de hecho sigue actualmente existiendo que son reuniones semanales de coordinación con los jefes de equipos respectivos y a través de ellos, pues mantener un poco los objetivos fijados para la semana” [ADM-GRA].

En especial reuniones que ponían en contacto los cuadros superiores con el resto de la plantilla que han pretendido en términos generales fomentar la vinculación con el proyecto de empresa. Otro tipo de reunión de carácter colectivo, plenario, con el conjunto de la plantilla, surgen con el ánimo de comunicar cuestiones generales de manera horizontal y directa y eventualmente mantener los valores corporativos.

Otras de las grandes líneas de trabajo para mejorar el control sobre la ejecución de los trabajadores ha sido el establecimiento o consolidación o configuración de los programas de gestión internas de la compañía, o lo que se conoce como *orgware*, en la mayoría de las empresas entrevistadas existían programas que de alguna manera asistían las funciones básicas de gestión, de archivos y documental, y otros más específicos de presupuestación, gestión y control de gastos y económica, facturación, nóminas justificación de partidas asignadas etc.

Sin embargo, el desarrollo de nuevos mecanismos de control ha obligado a: por un lado, permitir el acceso remoto a la intranet de las compañías, lo que ha planteado no pocos problemas de seguridad, y dos el establecimiento de nuevos protocolos de control.

“Los encargados entonces ya teníamos software para trabajar de esa manera tan milimétrica y claro con la pandemia se consolidó porque mi coordinador tenía

una pantalla de lo que estaba haciendo cada uno en cada momento, que se iba a entregar en 15 días” [TIC- Técnico - GRA].

“Había ya herramientas en marcha de control de trabajo, yo creo que cuando vino el teletrabajo como que ya estaban las herramientas de control de la empresa” [TIC- Técnico - GRA].

Si analizamos el establecimiento de nuevas pautas de control por tamaños de empresa, a aquellas a las que más les ha costado establecer nuevos mecanismos de control han sido las pequeñas y medianas, en especial si no se trata de compañías relacionadas con las nuevas tecnologías.

“Para la empresa ha habido ciertos momentos de descoordinación porque antes había una serie de procedimientos de manera interna y no estábamos preparados para trabajar de manera externa” [MAN-PEQ]

Las intranets y programas de gestión y control de este tipo de empresas no disponían siempre de la posibilidad de un acceso remoto, si bien es cierto que el establecimiento de estos protocolos en las empresas pequeñas y medianas era por la naturaleza del tamaño más ágil y viable. Las grandes empresas que no disponían de intranets basadas en internet o de programas de gestión online con protocolos de seguridad contrastados tuvieron un peor tránsito. Atendiendo a las tres fases de digitalización presentadas anteriormente, las empresas que tienen un grado menor de digitalización asumieron mayores dificultades en este momento.

Hemos comprobado en el análisis de las entrevistas realizadas a empleadores que hay un elemento común en todos ellos, relativo a la importancia de la seguridad en sus circuitos de información interna. Aunque la seguridad de la información es siempre un aspecto relevante para cualquier empresa, no es hasta el momento en que la red de trabajadores se dispersa, que emergen las fragilidades de los sistemas basados en equipos de proximidad. De ahí que en todas las entrevistas que se han realizado, se destaca la necesidad de establecer redes privadas virtuales VPN⁷⁴, al inicio del periodo de pandemia.

Un estudio del *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) evaluó el impacto del teletrabajo en empresas de todo el mundo y ha concluido que, aunque algunos se

⁷⁴ Virtual Private Networks. Protocolo de conexión privado de punto a punto.

opongan, este modelo laboral no tiene vuelta atrás, y las empresas tendrán que asegurarse que su tecnología está preparada para el reto (Omar Kardoudi, 2022)⁷⁵.

Este mismo estudio revela que el modelo de trabajo híbrido mejora el ambiente de la empresa, ha tenido un impacto positivo en la manera en que se relacionan, mejorando los sentimientos de pertenencia, inclusividad, comunicación, justicia y seguridad laboral. Afirma que el liderazgo de los jefes influye más en el sentimiento de pertenencia que el lugar de trabajo. Esta nueva situación ha provocado que haya sido necesario negociar un nuevo contrato social entre el trabajador y la empresa.

Desde el punto de vista de la jerarquía, las reuniones virtuales, los entornos físicamente dispersos, constituyen entornos menos jerárquicos y por tanto donde se reconocen menos los distintos estamentos de la compañía. Contribuyen a la generación de una cierta ilusión igualitaria.

“A mí me parece también un aspecto positivo que dentro de mi organización hay mucha jerarquía, pero con el teams⁷⁶ todos somos más iguales ya entonces ya igual era un poco menos barreras, quitaba barreras, sí me ha gustado eso que solo eran un cuadro pequeño en una pantalla y no un sillón más grande y un despacho más grande. Todos somos iguales en el teams, no hay atributos rituales que nos distinguan”

El teletrabajo se convierte en un recurso para establecer criterios de *horizontalidad* en la compañía, al permitir trabajar a empleados y a directivos. También influye en la organización del trabajo al dictar criterios formales y estructurales en las relaciones laborales, propias de esta modalidad de trabajo, cómo lo son las órdenes escritas, los mecanismos de instrucción y control sobre la tarea y los periodos de descanso. Por tanto, existe cierta relación entre las jerarquías, o la rigidez de algunas jerarquías y las opciones de adaptar los modelos de gestión y control al teletrabajo.

“Probablemente el teletrabajo no sería real ni posible si no fuera a través de la existencia de estructuras jerárquicas. O al menos estructuras organizadas jerárquicas porque puedes tener, por ejemplo, aquí tenemos un caso de una de las subdirecciones que no hay estructura organizativa, sino que es el director del departamento, y debajo todo el personal. Obviamente, una sola persona no puede

⁷⁵ https://www.elconfidencial.com/tecnologia/novaceno/2022-04-01/futuro-teletrabajo-estudio-mit_3401972/

⁷⁶ Microsoft Team. Software de video-conferencias.

*hacer un seguimiento de lo que hacen 20. A lo mejor presencialmente sí”[ADM-
GRA].*

Se han señalado algunos aspectos que tienen que ver con aspectos generacionales que estarían marcando diferencias a la hora de enfocar los aspectos jerárquicos de la relación a distancia.

“En España el presencialismo está como muy arraigado, el management más conservador, necesita ver a la gente en la oficina porque si no, no sabe que están trabajando. Por ejemplo, si tú ves empresas más jóvenes, muchos emprendedores dicen, pues a mí me da igual donde esté la gente siempre y cuando saque adelante el trabajo. Creo que eso es un cambio de pensamiento”. [CON-PEQ]

“Las nuevas generaciones que sí interpretan el teletrabajo como un requisito, pero no a cambio de salario sino como un requisito del empleador” [SIN].

En resumen lo que encontramos a la vista de la opinión de las grandes empresas que se ha recogido en esta tesis es que son las grandes tecnológicas las que han abierto brecha definitiva en este camino de la implantación del teletrabajo, de la desubicación y de la liquidación de las relaciones laborales jerárquicas convencionales. Ya sea por convergencia en su línea de negocio, por la necesidad de actualizar los mecanismos de captación de talento o sencillamente como expresión del conflicto colectivo. En esta última dimensión el conflicto, la tensión establecida entre la dirección y los empleados en relación con la vuelta al trabajo se materializa en un esfuerzo de la compañía por aceptar el trabajo remoto en especial en mercados de escasez de mano de obra cualificada.

10.3. Los cambios en la Organización del Trabajo

Ya hemos visto en varios capítulos a lo largo de este trabajo de investigación las implicaciones que el teletrabajo tiene en la forma de organizar las tareas productivas. Aunque este cambio se aprecie a todos los niveles, es especialmente visible en las empresas pequeñas y medianas.

La implantación del teletrabajo ha supuesto revolucionar la forma de entender la organización del trabajo, la forma de controlar la ejecución de las tareas, la forma de

entender el compromiso con la misma y por último la forma de entender la relación de confianza que pasa a basarse en el ejercicio de la responsabilidad.

“La nuestra es una empresa que lleva 35 años en el mercado y es una empresa a la antigua, a la filosofía de la pyme española, mucho trabajo, muchas horas y el jefe siempre alrededor a ver qué hace cada uno. A raíz de la COVID cambió la filosofía de la empresa” [MAN-PEQ].

“Pues tengo que establecer objetivos y antes se establecía tareas, o sea, si realmente ha supuesto un cambio en las pautas de trabajo de mucha gente, porque había que establecer objetivos para todo el mundo en lo que antes era o por ejemplo, si he tenido toda esta parte de trabajo flexible que el jefe va gestionando un poco sobre la marcha” [TIC-GRA].

“Una de las premisas que nosotros teníamos para el teletrabajo, era la responsabilidad individual, es decir, es verdad que yo te pido por objetivos, pero es muy importante que seas una persona confiable, que la responsabilidad sobre tu trabajo esté ahí” [TIC-GRA].

El modelo de referencia para la revisión de la organización del trabajo tiene en el horizonte la organización de las tareas que han implantado la mayoría de las empresas desarrolladoras de software. Básicamente estos modelos tienen varios principios generales; uno que consiste en la implicación del cliente en todo el proceso, otro que consiste en hacer entregas periódicas para evitar que el desarrollo y ejecución de las tareas se distancien de las especificaciones originales, pero el principio más relevante es el de la fragmentación de los objetivos del equipo en objetivos individuales. Esta fragmentación en unidades de tiempo menores permite a cada persona controlar el estado de su ejecución y a su vez el encaje en la labor del equipo. Remito a la descripción detallada en el capítulo donde he desarrollado los detalles teóricos sobre este particular, para más detalle.

En sus implicaciones en la organización del trabajo destacaría la toma en responsabilidad de la tarea, la individualización de la responsabilidad, el control distribuido en manos del equipo de trabajo, y por último la sensación de organización participativa y dinámica.

Los siguientes verbatim explican los dos externos de una visión del trabajo. La primera de las menciones resume la adaptación al plano online de la organización convencional del trabajo. Cabe destacar la importancia que esta información dan a los conceptos de control, antes y durante el teletrabajo.

“Se le pretendió dar mucha importancia a lo que era un sistema formalizado de control que, básicamente era rellenar fichas por parte de los trabajadores, en los cuales tenían que justificar lo que han ido haciendo hora tras hora. Lo largo de los días de trabajo. Había como una especie de registro de actividad diario”.

“Rápidamente aquí se pudo comprobar que la formalización del sistema de control no lo hacía más eficaz, sino todo lo contrario, con lo cual, pues al final por lo que se ha terminado optando básicamente ha sido adaptar las antiguas fórmulas de control o de seguimiento que se hacían aquí, ya sea a través de la llamada”.

“Los sistemas de control formalizado verdaderamente, yo creo que han demostrado ser plenamente ineficaces inicialmente porque no tienes ninguna forma de comprobar que efectivamente, una persona entre las 10 y las 11 haya hecho lo que ha escrito”. [ADM-GRA]

La segunda expone la adaptación al teletrabajo de una organización del trabajo revisada.

“Ha cambiado el modelo a uno que se llama integración continua (...). Ese modelo de trabajo obliga a los equipos a una interacción mucho más continuada también, cada día te sientas a ver qué problemas tienes necesita que alguien te ayude o sea hay un trabajo un modelo de trabajo diferente y eso lo hacéis cada día y eso cada día hay una reunión por la mañana nos estamos 5 o 10 minutos solamente (...).

Ese modelo de trabajo ya venía de antes, venía de antes de la pandemia y teníamos ya una dinámica de trabajo en equipo mucho más continua y con la pandemia se ha consolidado (...). Los encargados entonces ya teníamos software para trabajar de esa manera tan milimetrada y claro con la pandemia se consolidó porque mi coordinador tenía una pantalla de lo que estaba haciendo cada uno en cada momento, que se iba a entregar en 15 días. Había ya herramientas en marcha de control de trabajo, yo creo que cuando vino, cuando

vine del trabajo como que ya estaban las herramientas de control de la empresa (...).

Ellos suelen tener un coordinador que es el que hace el reporte nosotros estamos viendo qué hace cada una de las personas del equipo individualmente nosotros tenemos un facilitador habla con nuestro facilitador cómo lo llevamos se guía de tal como hoy esta fecha de entrega “. [TIC-Gerente-MED]

En este sentido se han producido diferentes situaciones en función del grado de desarrollo digital de la empresa. Desde aquellas empresas que aún disponían de un parque de dispositivos de sobremesa conectados a una red poco flexible, estas empresas han debido asumir el gasto que ha comportado disponer de dispositivos portátiles y sus periféricos (pantallas y teclados auxiliares, elevadores, etc.), así como implantar los sistemas de seguridad para el acceso remoto.

En segundo lugar, el de aquellas empresas que disponían de dispositivos portátiles pero que aún no habían implantado sistemas de acceso remoto a su intranet o servicios internos, para las cuales el tránsito resulta algo más fácil puesto que disponiendo de un parque de ordenadores portátiles y de una red interconectada, se trata únicamente de dotar de acceso remoto seguro.

El tercer grupo está compuesto por el de las empresas que, teniendo ya redes portátiles de acceso remoto, y sistemas de acceso seguro (VPN o similar), no disponen o sólo como casos piloto, de la posibilidad de teletrabajo para todos/parte de la plantilla. Y, por último, el de otras empresas que ya tenían sistemas de conexión remota, pautas de teletrabajo, pero además en uno u otro estadio tenían implantadas metodologías de gestión del trabajo en equipos distribuidos (metodologías ágiles).

El teletrabajo ha pasado de ser en las empresas una vía aplicada de urgencia por un motivo sanitario a constituirse como una variable significativa en la satisfacción laboral. De hecho, es un factor que algunas compañías ya subrayan en sus ofertas de trabajo.

Por eso es crucial (al margen evidentemente de tener en cuenta lo que pueda establecer el convenio colectivo de aplicación), articular bien los Acuerdos de Trabajo a Distancia (ATD) y, en cuanto al rendimiento e impacto del teletrabajo a medio-largo plazo, diseñar un buen sistema de Dirección por Objetivos (DPO) que mida resultados y productividad en base a unos KPIs (*indicadores de rendimiento clave – Key Performance Indicators*) bien definidos, conocidos por los empleados, transparentes y objetivos.

10.4. El Conflicto Laboral

Resulta también recurrente en el discurso de los entrevistados el nuevo conflicto laboral planteado por el teletrabajo, al igual que habíamos visto en los discursos en redes sociales.

La flexibilidad laboral ha sido esgrimida por las empresas que operan en nuestro país como una de las herramientas fundamentales para la conciliación laboral. Esta flexibilidad permitía a las empresas asegurar una permanencia de los/as trabajadoras/es un mínimo de horas contratadas en el puesto, independientemente de las condiciones personales del empleado/a. Se ofrecía como una ventaja cara la conciliación con la vida personal o familiar. Sin embargo, esta flexibilidad, genera cierta sensación de “cuenta por saldar” del empleado hacia la empresa, al entenderse la flexibilidad como un acto de “gracia” por parte de la dirección-mando intermedio de referencia. Desde la perspectiva de los empleados, como se verá, el concepto que aplica es el de “estar disponible” fuera del horario laboral.

El teletrabajo ha añadido un nuevo elemento en la ecuación, el trabajo desde el domicilio, permite encargarse simultáneamente de las labores domésticas o del cuidado de los hijos así como de las tareas del puesto de trabajo.

El teletrabajo ha reducido la relevancia de la flexibilidad laboral como ventaja en el reclutamiento de nuevos/as empleados/as o la fidelización de los equipos, sino que ha terminado por percibirse como un *derecho* de los trabajadores.

Desde el punto de vista de la empresa, se ha percibido como una pérdida relevante de poder de negociación puesto que el teletrabajo no puede ya ser esgrimido como una ventaja de una empresa particular en el mercado. No se puede utilizar por tanto como un beneficio social, salario emocional o similar sino como una capacidad de competir por los mejores trabajadores y equipos.

“El teletrabajo era una baza que la empresa tenía para negociar otras condiciones de trabajo. Con la normativa nueva, ya no es un beneficio social, sino un castigo al empresario porque establecer un programa de teletrabajo te cuesta un dinero y pierdes la capacidad de negociar otras cosas” [CON-MED].

El conflicto viene ya de lejos y guarda relación con el equipamiento del puesto remoto, así como sus costes variables asociados al teletrabajo. Ni todas las personas que

teletrabajaron, ni todas las empresas o instituciones han asumido por igual los gastos derivados del cambio.

“Para la empresa tiene un tiene un coste económico porque supone un coste adicional a pues que si tú querías acogerte para dar facilidades a los empleados ahora tienes que negociar la parte contraria” [CON-MED].

Algunas empresas, con antecedentes en temas de teletrabajo han sufragado los costes de todo el proceso facilitando a sus empleados/as el equipo necesario.

“El que tiene los dos días tiene derecho a una silla ergonómica. Nos lo han pedido y se las hemos enviado a su casa porque en el centro de trabajo la silla, ergonómica, ya la tienes. Hemos llegado ya con los portátiles, aún nos quedan como 1000 personas que te estoy diciendo que somos 9000 y pico dentro de, o sea 10000 dentro del Convenio” [TIC-GRA].

“Y además como os tenemos que darlos, el acceso a Internet, les hemos dado la opción de o darle solo la tarjeta de datos o la tarjeta de datos, más el terminal aéreo. En mi caso, que ya tenía terminal” [TIC-GRA].

“Tu como teletrabajador también es responsabilidad tuya por dotarse de los medios porque hay gente que nos pide quiero una pantalla más grande” [TIC-GRA]

Se ha producido un proceso de descubrimiento, acomodación y aclimatación que tiene difícil retroceso ante las evidencias de que el teletrabajo podría ser viable en muchos más puestos de trabajo y actividades de las imaginadas inicialmente. En este proceso de aclimatación, adaptación, y consolidación algo ha supuesto un cambio sustancial en la opinión que los trabajadores tienen sobre el teletrabajo en relación con el propio concepto de teletrabajo.

“Ha ido adquiriéndola después sí, porque, por ejemplo, donde yo estoy había gente que podía pedir teletrabajo y no la pedía. No pedí teletrabajo porque decían, oyó, es que desde casa no, no trabajo. Y ahora esa gente es la que dice, no es que se trabaja desde casa, trabajo genial” [TIC-Apoyo-GRA].

“Lo de la pandemia sido radical en el sentido de que hemos vivido otra forma de trabajo, otra realidad posible, todo ha funcionado y ahora estamos pedigüeños” [TER-Gerente-PEQ].

Si bien es cierto que su aplicación sigue estando basada en el concepto de conciliación en tanto que derecho de los trabajadores/as recogido en el estatuto y que su aplicación regulada por la legislación pertinente (Real Decreto-Ley 29/2020, de 29 de Septiembre, 2020; Real Decreto-Ley 28/2020, de 22 de Septiembre, de Trabajo a Distancia, 2020), la consideración social que se desarrolla sobre el asunto trasciende el derecho a la conciliación para ser más bien considerada como “*siendo posible*” tengo derecho a derecho a desarrollar mi trabajo desde cualquier lugar de mi conveniencia. Siempre que el coste de los medios de producción es tan barato que se pueden asumir fácilmente.

La expresión de esta cuestión qué tiene sin duda que ver con el creciente número de demandas en los juzgados de lo social en relación con las distintas solicitudes de teletrabajo al amparo del artículo 34.8 del Estatuto de los trabajadores.

Más adelante se establecen distintas fases en las que entiendo que se puede a ver gestado la idea actual del teletrabajo tras la pandemia para los empleados/as, cambio que tiene que ver con su implantación forzosa durante el periodo de confinamiento más extremo, es decir durante el segundo cuatrimestre de 2020 en que fuimos confinados por mor de la pandemia y en la que aquellos empleos que se podían desarrollar en ese entorno eran obligados a hacerlo si querían mantener la producción.

Este es un momento de inflexión que como reflejan los datos del Instituto Nacional de Estadística, resulta clave para entender uno de los pilares del debate que sostiene esta tesis doctoral, tiene que ver con el deslizamiento del concepto de teletrabajo a ser considerado como un derecho del trabajador en lugar de como un beneficio social concedido por la empresa.

Este cambio de paradigma donde el empresario no cede en la ubicación del trabajador como un beneficio o una gracia de su propia gestión del empleo, sino que acepta o rechaza la demanda del trabajador, cambia por completo las reglas del juego. Este es el punto que resulta de la pandemia, punto que se traduce en determinados casos en la judicialización del conflicto, por citar algunos ejemplos sobre en qué punto está la situación del conflicto en la actualidad. Veremos que existe una conflictividad creciente relacionada con reivindicaciones de trabajadores, de concesiones de las empresas y de negociación de convenios colectivos. Si bien es cierto que en el momento de redacción de esta tesis doctoral la situación de inflación, y por tanto el incremento de la importancia

del salario como elemento de negociación oculta, que no anula, la discusión acerca de la implantación del teletrabajo.

El art. 34.8 del ET (solicitud de adaptación de jornada; la denominada como “jornada a la carta”) reconoce el derecho a solicitar las adaptaciones de la duración y distribución de la jornada de trabajo, en la ordenación del tiempo del trabajo y en la forma de prestación, incluida la prestación de trabajo a distancia, para hacer efectivo el derecho a la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.

Pues bien, las peticiones de teletrabajo al amparo de este artículo están siendo ya fuente de alta conflictividad en los tribunales de lo Social.

En ese sentido, hay que recordar que estas peticiones se miran caso por caso, ponderando los intereses de ambas partes (empresa vs. trabajador; e incluso algunas sentencias también analizan el impacto sobre terceros, como los compañeros del trabajador que solicita la adaptación).

Los tribunales de Justicia españoles, y parece que tampoco ninguno otro ordenamiento jurídico comunitario (Vorontsova, 2022) no reconocen el teletrabajo como un derecho absoluto para el trabajador. A lo largo de las próximas páginas se van a analizar algunas sentencias judiciales recientes en relación con el teletrabajo que nos permitirán situar el conflicto y la perspectiva de las partes implicadas en el mismo. En las sentencias analizadas se observa que consideran que la empresa puede denegar cualquier petición, siempre motivando, eso sí. Los tribunales españoles han venido dejando claro que el art. 34.8 del ET no contiene un derecho absoluto de teletrabajo (entre otras, sent. del TSJ de Castilla y León de 2 de diciembre de 2020).

Razona este tribunal que en los hechos probados no consta dato alguno que permita valorar en qué sentido la solicitud planteada por el trabajador afecta a la conciliación familiar (ni se indica circunstancia familiar alguna ni si el trabajador tiene hijos menores de doce años, o residencia en otra localidad...)

Por tanto, *difícilmente se puede considerar vulnerado un artículo dirigido a la posibilitar la conciliación de la vida laboral y familiar cuando no consta en hechos probados dato alguno de la vida familiar del recurrente*. En la misma línea se ha pronunciado también el TSJ de Cataluña (sent. del TSJ de Cataluña de 15 de abril de 2021).

En respuesta a la solicitud de teletrabajo de una trabajadora madre de dos hijos menores de 12 años, al amparo del art. 34.8 del ET, la empresa se limitó a afirmar que las

circunstancias en las que se desarrolla el teletrabajo «no son idóneas para la buena marcha de la empresa, *que dificulta aspectos tan esenciales para el trabajo en equipo como la interacción directa y las relaciones informales que resultan esenciales en el trabajo creativo que está en la base de nuestra misión como investigadores*. Estas argumentaciones, razona la sentencia, «no constituyen una razón objetiva que justifique no acceder a lo solicitado por la trabajadora, por lo que procede la desestimación del recurso y la confirmación de la sentencia de instancia».

Los jueces imponen el teletrabajo solicitado cuando la empresa no ofrece razones objetivas. Se declara por ejemplo procedente el derecho de la trabajadora a adaptar su jornada, con derecho a la modalidad de teletrabajo y además, se deja a elección de la trabajadora la concreción de su horario, permitiendo porcentajes de hasta el 100% del tiempo de trabajo, sentencia que concedió el 100% de teletrabajo a una trabajadora (al amparo del art. 34.8 del ET), por razones de conciliación.

La justicia dicta que no cabe *auto concederse* teletrabajo por parte de un trabajador (y no basta alegar sin más motivos médicos). Y en ese sentido no caben denegaciones genéricas y por tanto según las sentencias consultadas, no cabe alegar sin más que el teletrabajo dificulta el trabajo en equipo para denegar las peticiones al amparo del art. 34.8 ET (sent. del TSJ de Asturias de 19 de abril de 2022). Las sentencias consultadas indican que, igual que no caben denegaciones genéricas, no cabe *auto concederse*.

Los tribunales han dejado claro que no cabe un derecho absoluto para el trabajador y por parte de la empresa, pero tampoco caben denegaciones genéricas (tal y como establece el estatuto de los trabajadores cabe denegación, pero por escrito y motivada) puesto que de lo contrario se genera indefensión al trabajador.

En otro caso, se concede el teletrabajo solicitado por la empleada, madre de dos menores de doce años, para teletrabajar tres días, y los dos días restantes de forma presencial. Las razones familiares son obvias y sin embargo la empresa no ha acreditado ninguna razón objetiva para negarlo, utilizando simplemente en su negativa expresiones como que “no era idóneo para la buena marcha de la empresa”. La actora ya había teletrabajado antes.

El TSJ Asturias desestima el recurso de suplicación interpuesto contra sentencia del Juzgado de lo Social núm. 2 y declara procedente el teletrabajo impuesto a la empresa. Esto es lo que ha ocurrido con una trabajadora de Oviedo, a la cual le rechazaron un permiso para poder teletrabajar para cuidar a sus dos hijos menores de 12 años. Este sin

duda es un gran conflicto al que se tienen que enfrentar muchos/as trabajadores/as, llegando a acudir a los tribunales como ha ocurrido ahora, dándole finalmente la razón a esta madre.

Por consiguiente, la doctrina actualmente aboga más porque *las empresas estarán obligadas a conceder el teletrabajo si no hay razones en contra*.

Tras la petición de la trabajadora, la empresa denegó que se pudiera tener una jornada de trabajo en remoto, ofreciendo únicamente el 23% de su jornada en esta modalidad. Y como es lógico, viendo que sus derechos podrían estar en peligro al estar completamente justificada, decidió acudir a los tribunales. Y como era de esperar, el Tribunal Superior de Justicia de Asturias le ha dado la razón marcando jurisprudencia en su última sentencia.

En la sentencia se impone a la empresa la obligatoriedad de conceder 3 días de teletrabajo a la semana a esta trabajadora. Además, establece que *cualquier empresa va a tener la obligación de aceptar el teletrabajo si no hay causas organizativas de peso*. Esto quiere decir que siempre que el trabajo se pueda realizar fuera de la oficina, sin necesidad de estar presencialmente en las instalaciones de la empresa, será aprobado.

Finalmente, la empresa durante este juicio no pudo demostrar razones de peso para poder mantener a la trabajadora de manera constante en la oficina trabajando. Igualmente, de manera previa, esta trabajadora ya estuvo teletrabajando durante la pandemia en forma telemática hasta el 30 de agosto de 2021. Entonces, se entendió que, si durante esta época no se produjeron problemas de productividad por teletrabajar al final, ahora tampoco existiría razones objetivas para negarlo ahora.

Esta sentencia va a marcar un antes y un después para muchas familias que tienen hijos menores de doce años. Es una realidad que puede ser un problema realizar una conciliación con un trabajo siempre presencial. Ahora se abre la puerta a que muchas familias puedan solicitar a sus correspondientes empresas el teletrabajo con la seguridad de ser aceptado gracias a esta nueva sentencia.

Por otro lado, tener un cargo de responsabilidad no es obstáculo para pedir teletrabajo, por lo que el TSJ de Galicia ratifica⁷⁷ la concesión de teletrabajo de una trabajadora (directora de una residencia) que solicitó poder acogerse a teletrabajo durante varios días a la semana.

⁷⁷ Sentencia del TSJ de Galicia de 5 de febrero de 2021; N° de Recurso: 3191/2020

Sin embargo, las sentencias de los tribunales siguen manteniendo cierto énfasis en la importancia del control, así por ejemplo vemos cómo declaran procedente el despido de un teletrabajador por abusar de sus tiempos de descanso. El empleado persistió en su conducta a pesar de las advertencias de su superior de que rebajase sus períodos de pausa

La sala de lo social del Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León, ha confirmado la procedencia del despido de este trabajador que sobrepasaba ampliamente los tiempos de descanso en teletrabajo y persistió en su actitud a pesar de ser advertido por su superior para que redujese la duración de tales pausas.

La sentencia, de 9 de mayo de 2022, reconoce que resulta evidente que sí existió un quebranto manifiesto de la disciplina.

A mediados de marzo de 2020, debido a la circunstancia de emergencia sanitaria por la propagación de la Covid-19, el trabajador (teleoperador) firmó con su empresa un acuerdo de teletrabajo. Conforme a dicho acuerdo, al trabajador le correspondían un total de 10 minutos de descanso ordinario durante su jornada diaria y un total de 7 u 8 pausas visuales de cinco minutos cada una, por cada hora de trabajo. Además, de forma excepcional, podía realizar otras paradas para hacer llamadas pendientes o realizar gestiones con algún cliente.

Al trabajador se le informó que iba a procederse a la monitorización para controlar y auditar las llamadas, con el fin de ayudarle a mejorar sus datos productivos.

En septiembre de 2021, después de que los períodos de descanso del trabajador superasen notablemente la media del servicio y que la empresa le advirtiese en varias ocasiones al mismo que debía reducir tales tiempos de pausa, la compañía le entregó al empleado la carta de despido por motivos disciplinarios.

Según el parecer del empleado, la falta impuesta adolecía de falta de tipicidad, ya que la conducta que se detallaba en la carta de despido en ningún caso se podía considerar como un comportamiento de indisciplina que constituyese una transgresión de la buena fe contractual.

Sin embargo, en febrero de 2022, el Juzgado de lo Social n.º 1 de Salamanca desestimó la demanda formulada por la representación del trabajador y tildó su despido de procedente. En concreto, en opinión de la Magistrada-Juez, “resulta evidente que la conducta del actor constituye una desobediencia sancionable, pues pese a los reiterados requerimientos

por la empresa para que disminuyera sus tiempos de descanso y sobre todo solicitara la debida autorización, persistió en su actitud”.

Ahora bien, mediante su sentencia de 9 de mayo de 2022, la Sala de lo Social del TSJ de Castilla y León desestima el recurso de suplicación interpuesto por el empleado y califica la procedencia de la extinción.

En este caso, el TSJ razona que la conducta del recurrente constituye una desobediencia sancionable, pues a pesar de los reiterados avisos realizados por la compañía para que el empleado redujese considerablemente sus tiempos de pausa y sobre todo que peticionara la debida autorización, el mismo persistió en su actitud.

En palabras de la Sala de lo Social, “parece evidente que sí existe un quebranto manifiesto de la disciplina ya que el recurrente persistió de forma reiterada en su conducta a pesar de las advertencias realizadas por su superior y porque ha persistido en su comportamiento, no solo excediéndose en sus tiempos de descanso, sino en utilizarlos indebidamente, sin realizar ninguna gestión, y sobre todo sin recabar la previa autorización aun sabiendo que era preceptiva”.

En consecuencia, tal conducta “persistente y reiterada” del empleado de incumplir las órdenes del empleador conlleva a que el incumplimiento aquí examinado sea calificado como un quebranto manifiesto de la disciplina que constituye una falta muy grave conforme el art. 66.4 del II Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de contact center.

No obstante, también otras sentencias analizadas introducen matices importantes como que, en situaciones de teletrabajo o trabajo en remoto, la empresa tiene que emitir unas *órdenes claras y por escrito* para saber cómo se tiene que actuar, según establece el Tribunal Superior de Justicia de Madrid (TSJM), en sentencia de 2 de junio de 2022.

La ponente, la magistrada estima que en este caso hay que valorar que la empleada sacó de la empresa unos expedientes para trabajar en su casa y que se le imputa que no tenía autorización para sacarlos.

Sin embargo, argumenta la magistrada, que esa imputación no implica desobediencia, porque lo cierto es que era para trabajar, y para que exista desobediencia tiene que existir una orden clara que el trabajador incumpla, pero en estos casos de teletrabajo no ha quedado claro que a la actora se le diera la orden de no sacar esos expedientes de una manera clara y expresa, diciendo lo que podía o no podía sacar

Destaca, que "no se ha aportado ningún protocolo de actuación respecto al teletrabajo, por lo que no se puede considerar que exista desobediencia, ni transgresión de la buena fe contractual ni abuso de confianza".

Y concluye, por tanto, que "en estas situaciones de teletrabajo, o trabajo en remoto tiene que existir unas órdenes claras, por escrito para saber cómo se tiene que actuar".

El abogado explica que "sin perjuicio de las concretas circunstancias y por tanto de la aplicación o no de la teoría de la proporcionalidad al enjuiciar los hechos imputados, lo cierto es que a juicio del órgano jurisdiccional que resuelve el asunto, *en materia de teletrabajo, existiría la necesidad de que las órdenes empresariales para que sean claras y por tanto, válidas a los presentes efectos, deban constar por escrito*. Luego, ¿será necesario diferenciar el tipo de órdenes a impartir, esto es, verbales o escritas en función de si se trabaja de manera presencial o a distancia?".

La sentencia estima que la conducta de la actora puede considerarse una negligencia grave, que ha causado perjuicio que en el convenio de oficinas y despachos se tipifica como falta grave, en el artículo 47.8. De esta forma, se autoriza a la empresa a imponer a la actora una sanción como falta grave.

La defensa argumentaba como razones del despido de la empleada una orden verbal que no podía sacar los expedientes del centro de trabajo, pero, sin embargo, la empleada se los llevó a su domicilio para trabajar en casa, sin autorización de la empresa y los extravió.

En resumen, no solo observamos que el teletrabajo se reclama más como derecho por parte de los trabajadores que este derecho es reconocido por los tribunales y qué lo es especialmente en casos de conciliación donde se reconoce el derecho a la adaptación del horario laboral.

En definitiva, este breve análisis de algunas sentencias, es tan solo una muestra de la conflictividad que ya hay en los tribunales en torno al teletrabajo y los límites de su concesión, denegación, disfrute y ejercicio.

10.5. El papel Regulatorio; Administraciones Públicas y Agentes Sociales

El marco regulatorio del teletrabajo previo a la pandemia tiene dos pilares fundamentales, el artículo 43.8 del estatuto de los trabajadores en el caso de los empleados de empresas

privadas y el artículo 47 del R.D. 5/2015 para los empleados públicos. En ambos casos su razón de ser es la conciliación de la vida laboral y personal. Sobre esta base se publica en el B.O.E. del 9 de Julio de 2021 la conocida como Ley del Trabajo a distancia que viene simplemente a desarrollar el Real Decreto Ley 28/2020, aprobado de urgencia por el consejo de ministros durante la situación de excepción producida por la pandemia. Para los empleados públicos el Real Decreto Ley 29/2020 abrió la puerta para la aplicación del teletrabajo en los distintos ámbitos.

La legislación ha contribuido por un lado a regular el teletrabajo que se impuso de manera abrupta, mediante el real decreto-ley 28/2020 de 22 de diciembre, de trabajo a distancia, y su desarrollo y normalización posterior en la ley 10/2021, de 9 de Julio que consolida esta modalidad de desempeño profesional.

Un 63% de personas entrevistadas, han tenido una experiencia de teletrabajo gratificante y estaría dispuestos a seguir teletrabajando tras la pandemia. Sólo uno de cada tres (27%) estaba poco o nada satisfecho con la experiencia del teletrabajo en octubre de 2020 (Martínez Quintana, 2022).

Otras normas relacionadas resurgen a colación, como la Ley Orgánica 3/2018 de derechos digitales, cuyo artículo 88 reconocía el derecho a la desconexión digital en el ámbito laboral. Leyes que venían a paliar algunas de las consecuencias más graves de la extensión del teletrabajo y de su aplicación con intensidad, que planteaba serias dificultades en separar la vida profesional y personal, por coincidir ambas en un mismo espacio.

La administración pública como empleadora, recoge a su vez en el estatuto del empleado público, Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, el derecho las jornadas especiales para empleados de la administración (Art.47), y con motivo de la pandemia se ve igualmente obligada a desarrollar esta modalidad de trabajo. Así el Real Decreto-ley 29/2020, de 29 de septiembre, modifica el real decreto legislativo anterior (TREBEP) para introducir un nuevo artículo 47bis, que en lo sucesivo regulará la prestación del servicio a distancia mediante teletrabajo.

El espíritu de estas nuevas normas no guarda relación ya sólo con la conciliación o con la flexibilidad laboral como ocurría en el Estatuto de los trabajadores (Art.34), sino que mira a una organización del trabajo diferente con vistas a futuro.

Entre otras muchas cuestiones una de las más polemizadas, la legislación en vigor fija un mínimo de 1,5 días como umbral a partir del cual el empresario tiene la obligación de asumir algunos gastos del teletrabajo. La opinión de los empleadores respecto a esta legislación es muy diversa, por un lado, se reconoce la necesidad de disponer de un marco normativo específico que regule los derechos y obligaciones, pero por otro la consideran limitante en cuanto a su capacidad de negociación.

“Yo creo que el teletrabajo debe tener una ley, por lo que te contaba antes el tema de seguridad, temas de productividad...tienes que tratar de asegurar que tienes una serie de mecanismos, incluso legales, para esa relación empleado - empleador que va a ser muy diferente a partir de ahora” [UTI-GRA].

“El teletrabajo era una mejora con la que negociar con sindicatos porque es verdad que facilita mucho determinada conciliación familiar, pero era una cosa que la empresa tenía para bueno pues para negociar otras condiciones de trabajo con la pandemia y con la normativa nueva esto se ha vuelto ya no es un beneficio social, sino que es un castigo al empresario porque establecer un programa de teletrabajo te cuesta un dinero y encima pierdes la oportunidad de negociar otras cosas” [CON-MED].

Pese a que el desarrollo normativo ha sido ágil y ha permitido el encaje de la situación en poco tiempo, ofreciendo garantías a empleadores y empleados para desarrollar la actividad laboral en condiciones de seguridad y con garantías legales, han quedado múltiples factores fuera de su cobertura.

Para ello, cada ministerio ha reunido a los sindicatos en mesas delegadas para diseñar cómo se aplicará el plan de ahorro atendiendo a sus circunstancias. Se han alcanzado acuerdos generales que después tienen que adaptarse y distribuirse por departamentos. De acuerdo con los acuerdos ya firmados a los que ha tenido acceso este periódico, el resultado son unas directrices generales para teletrabajar entre dos y tres días a la semana, con muchas excepciones en función de la tarea que se desempeñe y con posibilidad de tener que cambiar según las necesidades del trabajo.

Sin embargo, todo este asunto del teletrabajo en uno u otro momento ha saltado de la esfera individual a la esfera colectiva dentro de cada empresa y se ha colado en la mesa

de los distintos comités de empresa, o de la representación sindical de los/as trabajadores/as. Lo que ha supuesto un punto de inflexión en el discurso de los sindicatos al respecto.

Por otro lado, la regulación del teletrabajo requiere, igualmente de un marco internacional, aún pendiente, para dar respuesta por ejemplo a las situaciones de movilidad internacional o teletrabajo transfronterizo habitual, del que tan sólo existe un primer atisbo reflejado en el art. 16. Reglamento (CE) nº883/2004, traspuesto al ordenamiento español el pasado 4 de agosto de 2022. Esta situación supone uno de los mayores retos pendientes por el impacto que puede alcanzar en los sistemas fiscales y de protección social tanto de los países emisores como receptores.

10.6. El Papel de Sindicatos y Comités de Empresa.

Un actor clave en el conflicto laboral en relación con el teletrabajo es el comité de empresa allí donde exista y/o los representantes sindicales en todo caso. La posición de los sindicatos en relación con el teletrabajo ha resultado en términos generales poco beligerante. Su posición de partida era poco rígida y no figuraba entre las prioridades de la acción sindical.

“Si tú ves los programas electorales de las elecciones sindicales ya aparecía la posibilidad del teletrabajo y, de hecho, es una cosa que tenemos encima de la mesa tampoco te digo que es la cosa más prioritaria, pues tampoco sería, pero sí que estaba” [SIN].

Los sindicatos no tenían un discurso excesivamente elaborado a favor del teletrabajo, ni tampoco una reivindicación clara al respecto. Con la pandemia, y el advenimiento del teletrabajo obligatorio, los sindicatos han tenido que afrontar una posición al respecto. En términos generales los empleados no tienen una idea muy clara sobre la posición de los sindicatos respecto al teletrabajo antes de la pandemia, la percepción que tienen es que se han sumado a la reivindicación general de los trabajadores de más teletrabajo una vez que este tema ha sido un clamor. En términos generales en este equilibrio entre los intereses de la empresa y los del trabajador/a el comité de empresa tiende a posicionarse del lado del empleado/a y por tanto de más teletrabajo.

“El comité de empresa está a favor de más teletrabajo si cree que es una ventaja cree que los números, el beneficio, que ha sacado la empresa los dos años que hemos hecho teletrabajo justifican el teletrabajo” [SIN].

Sin embargo, la opinión de los sindicatos en relación con el teletrabajo, aun siendo positiva, no responde en la mayoría de las ocasiones a las demandas de los trabajadores.

“Ahora (...) estamos negociando planes de teletrabajo, en algún sitio vamos más avanzado, en otros más lentos. Sobre todo, para el personal de administración. Y un problema que tenemos, fíjate frente a las plantillas es que hay gente que quiere teletrabajar, pero quiere teletrabajar a cualquier precio” [SIN].

Sin detrimento de la perspectiva de defensa de los trabajadores y trabajadoras que adopta el sindicato, también son organizaciones con su propia dinámica que persiguen su propio sostenimiento. Desde este punto de vista de la acción sindical el establecimiento de trabajo pesa mucho en su organización y por tanto en algunas ocasiones puede incluso actuar como un freno a las demandas de empleados/as.

“existe dentro del del sindicato o existía, todavía está bastante presente una idea de cómo somos un sindicato que nace a través de la época industrial y el centro de trabajo es el núcleo en donde hacemos nuestra actividad sindical deshacer el núcleo de trabajo lo que hace es directamente, destrozarnos nuestra labor sindical” [SIN].

Los factores contextuales tienen también su peso en la circunstancia en que la labor sindical ha debido encarar la negociación de los acuerdos de teletrabajo.

“ha aparecido dentro de la agenda negociadora y en algunas empresas donde ya estaba ha subido muchos escalones (...) Si no hubiésemos tenido esta crisis de la inflación, posiblemente ahora estaríamos hablando de una con mayor conflictividad relacionada con el teletrabajo” [SIN].

Sin embargo, en términos generales no se tiene la idea de que los sindicatos hayan tenido un papel relevante en la negociación del teletrabajo, ni tampoco de haber llevado a término una reivindicación fuerte al respecto. *Los elementos que se han negociado con sindicatos tienen que ver en la mayoría de los casos con los costes asociados al teletrabajo, o con el derecho a la desconexión digital.*

“Las mayores quejas eran claramente sobre equipamiento. Luego vinieron las quejas sobre esto a mí me compensa o no me compensa, y eso es un debate que no se puede generalizar. Es decir, hay empresas en donde los costes asociados al teletrabajo pueden ser muy bajos y en otros donde pueden ser muy altos” [SIN].

“El tema de la jornada de trabajo ha derivado en otra cosa que nosotros, nos lo habrás oído decir, nosotros hemos planteado lo que el derecho a la desconexión digital” [SIN].

“Por principio tienen que trabajar durante la jornada habitual, como si estuviera en la oficina, pero sus responsables correspondientes se tienen que comunicar con ellos también dentro de la jornada de trabajo”. [SIN]

El V Acuerdo Estatal de Negociación Colectiva firman patronal y sindicatos dedica un capítulo completo a propuestas para impulsar la implantación del teletrabajo en los convenios colectivos, una de las claves que, según los interlocutores sociales explican el escaso peso de esta modalidad en nuestro país tras la pandemia. Pero aunque el texto hace una decidida apuesta por la flexibilidad del tiempo de trabajo obvia el debate sobre la reducción del tiempo de trabajo, que tiene su máximo exponente en la jornada de cuatro días.

Cuando se cerró el anterior AENC, en julio de 2018, ni la cuestión de la presencialidad y la organización del tiempo de trabajo se consideraban una prioridad. Fueron la pandemia y la transformación tecnológica de muchos puestos de trabajo las que los ha puesto en el centro de un debate que ya está afectando a la negociación de muchos acuerdos, especialmente en los sectores más digitalizados. Aunque su relevancia ha sufrido fuertes vaivenes en los últimos años.

El porcentaje de asalariados que trabajan desde casa ha vuelto a caer en 2022, según los últimos datos de Eurostat, una tendencia que se ha producido en todos los países de la Unión Europea. Según remite la pandemia y los confinamientos se reducen, la necesidad de teletrabajar retrocede. A ello se suma el rechazo a esta modalidad por parte de las compañías tecnológicas, la que más la impulsaron en un primer momento, como veíamos anteriormente.

Sin embargo, en el caso español, este retroceso se dio mucho antes que, en el resto, ya en 2021. Algo que muchas empresas achacan a la rigidez impuesta por la Ley de Trabajo a Distancia que el Gobierno pactó con patronal y sindicatos a finales de 2020 y que la

convirtió en una opción cada vez menos atractiva y costosa. Esto ha llevado a que su uso en España quede aún más lejos de la media de la UE que antes de la pandemia: el diferencial de nuestro país ha pasado de los 0,7 puntos porcentuales en 2019 a los 2,8 en 2022 (aunque en 2021 fue aún más alto y llegó a los 4,4 puntos).

Por su parte, los sindicatos lo achacan a que las medidas legisladas no se han trasladado correctamente a la negociación colectiva, con un porcentaje muy reducido de convenios sectoriales y empresariales estableciendo adecuadamente las reglas de aplicación del teletrabajo.

El Acuerdo de Negociación Colectiva trata de subsanar este déficit con un capítulo entero dedicado al teletrabajo, en el que aboga por que los convenios negocien cuestiones claves como la jornada mínima presencial, el derecho a la desconexión digital, el abono por parte de la empresa de los gastos asociados al teletrabajo o la entrega de equipos. Son aspectos que han provocado una elevada conflictividad y que han llevado a muchas empresas a eludir esa fórmula de trabajo a distancia.

Sin embargo, el efecto de esta negociación es dudoso, ya que se trata de una aplicación directa de la Ley impulsada por el ministerio de trabajo, hace casi tres años y no contempla en la práctica, una menor rigidez en su aplicación.

Flexibilidad sin reducir jornada

En lo que si plantea una visión clara es en la necesidad de *adoptar fórmulas flexibles* de ordenación del tiempo de trabajo. Para ello se propone que la jornada se fije en los convenios *en cómputo anual*, en lugar de restringirse a topes semanales o diarios. Ello abre la puerta a la implementación de la *distribución irregular* de jornada, con los adecuados mecanismos de compensación. Ello será compatible con la *racionalización de horarios* para facilitar la conciliación, lo cual también debe extenderse a los horarios de entrada y salida.

Sin embargo, el acuerdo obvia la cuestión de la reducción de la jornada sin recorte de sueldo. Un asunto que a día de hoy sigue pendiente de llevar a la mesa del Dialogo Social y para el que ha pedido informes a una comisión de expertos. Y también enlaza con los experimentos y programas piloto puestos en marcha en Europa para implantar una jornada de cuatro días.

Pero más allá de los modelos propuestos, se trata de una cuestión que también ha provocado polémica en el ámbito de la negociación colectiva propiamente dicha. Telefónica pactó con los sindicatos hace un año un plan para ofrecer a sus trabajadores una jornada semanal de cuatro días, aunque con un recorte de sueldo proporcional. La consecuencia fue el rechazo mayoritario de los empleados.

En el extremo opuesto, muchas empresas sobre todo *start ups* del sector tecnológico están anunciando que implantan las 32 horas semanales sin reducción de sueldo. Aunque como en gran parte se trata de pymes de reducido tamaño, la cuestión de cómo encajan estas fórmulas en sus convenios de empresa y sectoriales es aún una incógnita. En este sentido, es paradójico que el AENC no aborde este asunto siquiera a modo de recomendación general.

Cierto es que el texto se remite a la obligación de que los acuerdos respeten las previsiones legales, aunque nada impide pactar una jornada de cuatro días, con lo cual se deja al albur de cada empresa-. Aunque en este caso, el AENC busca evitar abrir un debate en el que el acuerdo de los interlocutores sociales se antoja difícil.

Los sindicatos quieren abordar el debate la reducción de la jornada máxima legal de 40 a 32 horas semanales, pero los empresarios recuerdan que es una cuestión que ningún país de la UE está planteando en estos momentos por la incertidumbre que supone.

Ni siquiera el propio ministerio, quien habla de reducir el tiempo de trabajo, se atreve a poner un número. En este contexto, que el texto lo obvie por completo revela que empresarios y sindicatos acuerdan aplazar una discusión que seguramente tendrán que abordar en los próximos meses, pero habría complicado aún más el acuerdo salarial.

En definitiva, lo que se plantea en este momento es la emergencia de un nuevo derecho “no reconocido” a decidir el lugar desde el que puedo ejercer *mi* actividad profesional.

“el hecho de teletrabajar yo creo que por una parte es un derecho no adquirido sino bueno en nuestro caso sí ha sido adquirido por que en un principio no los quisieron dar y luego y luego efectivamente nos lo han dado” [TIC-Apoyo-MED].

Esta es probablemente una de las dimensiones más innovadoras en la nueva etapa del teletrabajo a que nos enfrentamos tras la pandemia, la consideración social del mismo como un derecho, aún más allá de la conciliación (que esta sí, está reconocida por la ley).

En resumidas cuentas, se aprecia cierto cambio de tono en las resoluciones judiciales analizadas que defienden la obligación del empleador de argumentar el rechazo del teletrabajo y obligando a un cambio de modo de comunicar las normas de manera transparente y objetiva.

Los comités de empresa y los sindicatos han llegado, en general, tarde a la convocatoria del teletrabajo y no muy decididos, también llevados por sus propios frenos internos como institución por las dudas referentes a la capacidad de vincular al sindicato con las reivindicaciones de los trabajadores dispersos. Otras cuestiones coyunturales han dominado el debate como la inflación y otros debates han emergido como alternativas, por ejemplo, la reducción de la jornada laboral.

10.7. Resumen

La productividad es uno de los elementos centrales en el discurso de los empleadores en contra del teletrabajo sin embargo de la revisión de la literatura se ha podido deducir que el teletrabajo aumenta la productividad, aspecto que queda confirmado en los discursos de las personas entrevistadas.

Los entrevistados han remarcado que el teletrabajo les permite tener una mayor autonomía en sus trabajos gestionando mejor las peticiones de los superiores directos y los imprevistos. De esta autonomía se deriva una mayor flexibilidad para encajar las tareas personales y familiares.

La pandemia generó una gran sensación de aislamiento al interceder en las relaciones sociales con un carácter general, sin embargo, las entrevistas no han revelado que las personas tengan una mayor sensación de aislamiento cuando teletrabajan. No existe impacto del teletrabajo en la relación con las personas con las que se colabora a diario. Si se debilitan las relaciones con las personas con quienes la única relación es el encuentro casual en el entorno físico de la oficina. En el balance entre la autonomía y comodidad, y la aportación de las relaciones sociolaborales, los entrevistados eligen lo primero.

Existen dos excepciones a esta circunstancia, por un lado, el momento de incorporación a las organizaciones, que requiere de un especial cuidado; y por otro el de los jóvenes que inician en sus primeros empleos, momento en que la socialización laboral es más importante.

Tras la experiencia positiva en pandemia, el teletrabajo se ha situado en el centro del conflicto laboral al pasar a ser considerado un cierto derecho laboral. Los sindicatos y los comités de empresa no tenían sin embargo el teletrabajo en sus agendas y la opinión de los trabajadores ha desbordado en muchas ocasiones las reivindicaciones sindicales y/o de los distintos comités. La legislación ha regulado “*de facto*” la situación, pero no ha contribuido a reducir el conflicto laboral surgido de las relaciones de tensión entre empleadores y empleados a cuenta del teletrabajo.

Capítulo 11: FLEXIBILIDAD Y AUTONOMÍA

Analizada la opinión de los empleadores, me pregunto si los conceptos que se han utilizado para entenderla pueden aplicarse también a la opinión de los empleados, y en qué medida su aplicación difiere de la que se observa en el conjunto de la opinión publicada. La tabla siguiente muestra los porcentajes de aparición de cada concepto en uno y otro grupo.

Tabla 44: Análisis de la diferencia de opinión entre empleadores/as y empleados/as

Conceptos	Empleadores	Empleados
Relaciones	36,96	63,04
Productividad-organización	39,56	60,44
Gasto-Inversión	41,98	58,03
Negociación	31,03	68,97
Control	46,30	53,70
Futuro	53,19	46,81
Probar	31,11	68,89
Confinamiento	36,59	63,42
Flexibilidad	56,41	43,59
Conciliación	37,14	62,86
Tiempo	37,50	62,50
Seguridad	35,48	64,52
Comodidad	34,62	65,39
Anticipar	30,77	69,23
Libertad	36,84	63,16
Confianza	66,67	33,33
Responsabilidad	33,33	66,67
Disgusto	25,00	75,00
Disponibilidad	50,00	50,00
Temor	45,45	54,54
Distracciones		100,00
Triste		100,00
Medioambiente	50,00	50,00
Totales	39,18	60,82

Fuente: Elaboración propia. Análisis del discurso de las entrevistas. Atlas.ti.

Hay cuatro conceptos que marcan la opinión de los empleadores frente a la de los empleados; *confianza*, *flexibilidad-disponibilidad*, y *futuro*; por este orden. Por otro lado, destaca también que los conceptos de *tristeza* o *distracción* no figuran en el elenco mencionado por los empleadores.

Al margen de que estos dos conceptos estén sólo presentes en la opinión de los empleados; el *disgusto*, la *negociación* y la *vertiente de prueba-cambio* que plantea este asunto del teletrabajo.

Las empresas y organizaciones han sufrido un proceso de transformación muy importante como efecto de la aplicación de esta nueva forma de organización del trabajo, inmersas como estaban ya en un proceso de digitalización acelerado.

“En el momento de la pandemia es que algo que estaba hecho para que un grupo de gente que no éramos cien por cien de la empresa, trabajaremos desde donde pudiéramos, nos vimos que el cien por cien de la empresa, de las personas de oficinas estuvieran trabajando desde casa y eso fue lo que sometió a tensión la organización de la estructura de la empresa entera” [UTI-GRA].

El nuevo universo conceptual relativo al teletrabajo, entre los empleados se construye más en el entorno de los siguientes conceptos: el primero de ellos son las *relaciones sociales* con personas del entorno laboral. A continuación, se señalan los conceptos de productividad, gasto e inversión, seguidos de otros dos que resultan clave en el momento actual, la negociación de las condiciones del teletrabajo y el control de la productividad.

Tabla 45: Porcentaje de menciones de empleados/as de los distintos conceptos con relación al teletrabajo.

Conceptos	Empleados
Relaciones	16,1
Productividad-organización	10,6
Gasto-Inversión	9,5
Negociación	6,8
Control	6,3
Futuro	5,5
Probar	5,3
Confinamiento	4,8
Flexibilidad	4,6
Conciliación	4,1
Tiempo	3,7
Seguridad	3,6
Comodidad	3,0
Anticipar	3,0
Libertad	2,2
Confianza	2,1
Responsabilidad	2,1
Disgusto	1,9
Disponibilidad	1,6
Temor	1,3
Distracciones	1,2
Triste	0,4
Medioambiente	0,2
Totales	100,0

Fuente: Elaboración propia. Análisis del discurso de las entrevistas. Atlas.ti.

Este nuevo concepto está alejado del de flexibilidad como elemento central, que se ha citado por múltiples autores en estudios previos, como eje elemental de la instauración del teletrabajo como herramienta laboral. El segundo de los conceptos asociado a esta flexibilidad es el de conciliación convirtiéndose en la razón fundamental de la flexibilidad o de la necesidad de flexibilidad. Incluso como hemos visto, el concepto de conciliación forma parte de la razón legal necesaria para la exigencia de teletrabajo o la exigencia de flexibilidad laboral. La conciliación familiar se mantiene como requisito legal *sine qua non* de la flexibilidad y del teletrabajo, y sin embargo no es central en el discurso de los entrevistados.

El teletrabajo, impuesto de manera improvisada y generalizado tuvo importantes impactos en la reorganización de las tareas y de los gastos, equipamientos y protocolos de ayuda y apoyo técnico.

La encuesta llevada a cabo por el centro de investigaciones sociológicas un año después del inicio de las restricciones destinadas a evitar la extensión de la pandemia revela que, salvo honrosas excepciones, el coste de la conectividad de internet se desplazó íntegramente al empleado/a, y su empleador/a no le compensó el coste, aunque estos apenas tuvieron que contratar mayor capacidad de comunicación.

Lo que no queda claro en la encuesta es si no ha se ha tenido que contratar porque no era posible, o simplemente porque al no tener cubierto el gasto/inversión se decidió no hacerlo. En el material de las entrevistas se han identificado varios casos en los que, por cierta sobrecarga debida a la coexistencia durante la pandemia de toda la unidad familiar conectada, o bien porque algunas personas se desplazaron a segundas residencias donde la conectividad-cobertura era menor, sí se han identificado problemas “inusuales de conexión”.

“Todos pensábamos que teníamos Wifi en casa estupendas y maravillosas, o que teníamos un 4G que era un cañón, y lo que hemos descubierto con esto es que en muchos casos no era así” [TIC-MED].

Se ha detectado por tanto un gran impacto en cuanto a las herramientas y programas que los/as empleados/as se vieron necesitados de usar. Una amplia mayoría de trabajadores y trabajadoras, por no decir todos, se han visto en la tesitura de tener que usar videoconferencias habitualmente ya se desde sus ordenadores o desde sus teléfonos móviles. Debo señalar que esta encuesta señala también que un porcentaje similar (95%)

agradece a estas tecnologías haber podido mantener contacto con familiares y amigos en los momentos con las mayores restricciones de movilidad.

Tabla 46: Impacto del teletrabajo en el empleado/a (I).

El coste de la conectividad a Internet lo pagó Ud.	79,1
Su empleador/a organizó el soporte técnico de apoyo a los/as empleados/as para implantar el teletrabajo con eficacia	54,7
Su empleador/a le pidió que utilizara un ordenador de su propiedad mientras durase el confinamiento o le dotaran de un portátil.	50,9
Su empleador/a ya le había equipado a Ud. con un ordenador portátil con anterioridad a la pandemia	35,7
Su empleador/a le entregó un equipo portátil del que no disponía antes de la pandemia.	21,1

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de marzo de 2021 (E3316)

El teletrabajo se inscribe también para tres de cada cuatro entrevistados (71%) en este grupo de herramientas y opciones que ha permitido mantener las actividades profesionales desde casa con un nivel de calidad bueno.

Tabla 47: Impacto del teletrabajo en el empleado/a (II).

Las videoconferencias a través de Internet o de teléfonos móviles han permitido mantener contacto con familiares y amigo	94,7
El teletrabajo ha permitido mantener muchas actividades profesionales desde casa con alto nivel de calidad	71,4
Aumento o reducción desde la pandemia del tiempo empleado como usuario de Internet	57,6
La insuficiente capacidad o calidad del servicio de Internet en general ha sido un problema añadido al confinamiento	29,3
Adquisición de ordenador u equipamiento informático desde que comenzó la COVID-19	26,3
Contratación de aumento de capacidad de conexión a Internet desde que comenzó la COVID-19	15,3

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de marzo de 2021 (E3316)

Para una inmensa mayoría, internet se convirtió en *la herramienta* fundamental a través de la que hacer o conseguir cosas, por tanto, para esa mayoría esta pandemia ha supuesto un aumento del tiempo empleado como usuario en internet (57%).

A pesar de que determinadas circunstancias, como que el hecho de coincidir toda la familia en una misma vivienda, podía exigir un mayor ancho de banda de la conexión, sólo uno de cada tres entrevistados/as (29%) hablan de problemas de conexión, y sólo un 15% afirma que fue necesario aumentar la capacidad de su conexión desde que comenzó la pandemia.

Como hemos visto antes, a la mitad de los/as trabajadores/as se les pidió que utilizaran sus ordenadores para realizar trabajos propios de la oficina, y a la mitad de ellos, esto les supuso comprarse un ordenador nuevo y financiarlo con sus propios recursos.

“El lunes llegué y dije tengo el ordenador ponerme el sistema y tal, un ordenador que yo conseguí portátil. Tenía tanto interés, tanta prisa, que luego (...) me enteré de que habían dado ordenadores a otros trabajadores le dije oye y por cierto yo me compré mi ordenador y me dijo ya pero es que quién te dijo que te lo compraras y le dije ya claro” [CON-Técnico-GRA].

Como se ha señalado anteriormente esta condición ha provocado *disgusto* entre los empleados que se refleja en la importancia que adquiere este concepto, junto con el de *gasto-inversión*.

En particular la administración pública nacional, tuvo dificultades para equipar a sus trabajadores/as con ordenadores portátiles propios que les permitiera desempeñar las funciones en remoto.

11.1. La revisión del valor del tiempo

Una de las grandes dimensiones afectadas por el teletrabajo entre los empleados afecta a su tiempo dedicado al trabajo. Aunque se observa que muchos empleados, en especial aquellos afectos al paradigma del horario flexible, ya *llevaban trabajo a casa* con anterioridad al hito de la pandemia, esto no ocurría con el carácter sistemático que plantea el teletrabajo.

La consideración del tiempo en relación con el teletrabajo tiene una perspectiva más bien positiva (de Esteban Curiel et al., 2023). El teletrabajo muestra dos grandes ventajas, por un lado, supone un ahorro de tiempo porque se evita el desplazamiento al trabajo, que en muchas ocasiones puede suponer una gran cantidad de tiempo cada día.

“Me gusta mucho trabajar en casa me ahorro el camino al trabajo, pero nunca me gusta es un tiempo perdido no sé tengo que no hay prisa por las mañanas y por las tardes” [ADM-Técnico-GRA].

“Y el tiempo, sobre todo el tiempo, el tiempo de desplazamiento es algo que ... dedicar una hora para ello, otra para volver son dos horas al día que aquí te las ahorras” [TER-Gerente-PEQ].

“Yo tardo casi una hora en ir y una hora en volver. Esto no solo económicamente, que eso para mí de verdad, que es lo de menos, es el tiempo. O sea, el tiempo que en una gran ciudad es un horror, o sea, es un bien preciado” [DIS-Apoyo-GRA].

Por otro lado, permite intercalar tareas personales dentro de los límites del tiempo de trabajo. Podemos decir que el nuevo concepto de tiempo de trabajo pone verdaderamente en valor la flexibilidad a través de la permeabilidad.

“Si estás en casa y en un momento dado no tienes tarea pues puedes aprovechar para hacer algún tipo de tarea doméstica que al fin y al cabo es un tiempo que tienes que dedicar claro, echar esa media hora después que lo necesite, entonces para mí eso la verdad es otra gran ventaja” [CON-Apoyo-GRA].

De acuerdo con las etapas fijadas anteriormente se han podido identificar distintas consideraciones del tiempo de trabajo según, a lo largo de al menos, tres de las fases identificadas.

Durante la fase de génesis del teletrabajo y en el marco de la necesidad de adaptación, de esfuerzo adicional, y al amparo de las restricciones generales de movilidad, hemos identificado que, en la mayoría de los casos, se han dado largas jornadas de trabajo ocupando fines de semana, festivos, etc. Se trata de un ejemplo de flexibilidad que diluye los límites del trabajo ocupando con él, el tiempo de ocio, de descanso o el dedicado a otras actividades; en especial dado que el número de otras actividades quedaba muy reducido. En esta etapa existe también una falta de práctica con el teletrabajo, poca experiencia en su aplicación lo que redundaba en largas jornadas laborales.

“En los primeros meses del confinamiento, como hubo mucho, muchas horas de más, mucha presión, mucho estrés, se empieza a hablar de esto que sale en Francia, de limitar desconexión obligatoria” [BAN-Técnico-GRA].

“Ha habido ese ejercicio de trasladar todo, y entonces sí que había muchas reuniones, o sea, las reuniones si ya teníamos o sea una cosa loca de no levantarte de la silla” [TER-Gerente-PEQ].

“Antes hacíamos videoconferencias, pero desde la sala de videoconferencia, luego ya siempre teníamos videoconferencias” [ADM-Técnico-GRA].

Esta situación de presión sobre el tiempo de trabajo que provocó el teletrabajo, exigida en parte por la necesidad de reorganizar todos los protocolos de trabajo, dio lugar a un clamor social por la rehabilitación de las jornadas limitadas, la desconexión digital y que se puede resumir en el siguiente decálogo que reproduzco más abajo publicado el 30 abril 2020 por la ARHOE-Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles con el fin de recomendar unas pautas para gestionar adecuadamente el tiempo de trabajo desde casa:

1. Respetar los horarios de inicio y finalización de la jornada. Es conveniente seguir, siempre con márgenes de flexibilidad, un horario similar al que hacemos en nuestro lugar de trabajo. La perspectiva de finalizar nuestra jornada a una hora determinada nos proporciona una sensación de control sobre el tiempo y evita que nos relajemos al pensar que tenemos todo el día por delante para hacer las tareas.
2. Coordinar nuestros horarios con los del resto de la familia. En estas circunstancias excepcionales, y especialmente si se tienen niños, es importante establecer acuerdos con la pareja o con otros miembros con los que se conviva para organizarse en las atenciones y cuidados que puedan requerir. También, en función de las edades que tengan los menores, se les puede hacer comprender que es esencial la concentración en el trabajo, así como en las tareas escolares, y que se deben acompasar en la medida de lo posible los tiempos de todos los miembros de la familia.
3. Establecer unos límites. Siempre y cuando las dimensiones y la disposición de la vivienda lo permitan, es recomendable delimitar una zona, destinada únicamente al trabajo, que sea cómoda, esté bien iluminada y tenga todo lo que necesitemos a nuestro alcance (cuaderno, manuales de consulta, agenda, botella de agua, etc.).
4. Rebajar el ruido mediático. En estos momentos de gran preocupación e incertidumbre es normal querer estar informados, pero hay que evitar estar permanentemente pendientes de las noticias y de las múltiples notificaciones que recibimos.⁷⁸
5. Planificar y priorizar. Al inicio de cada jornada es importante anotar las tareas que se deben desarrollar en el día. Seguidamente, hay que diferenciar entre las que son importantes y/o urgentes y las que no, numerarlas según su prioridad e intentar hacerlas siguiendo ese orden.

⁷⁸ Este elemento no está relacionado con la gestión del tiempo, aunque si con el motivo predominante por el que la gestión del tiempo es especialmente relevante en el teletrabajo en esa época.

6. Evitar la multitarea. Para mejorar la calidad de nuestro trabajo, es recomendable concentrarse en las tareas de una en una, abordándolas de principio a fin y tachándolas una vez que las hayamos realizado. Si lo hacemos de esta manera, ganaremos en perspectiva y en control de nuestro propio tiempo.
7. Fijar objetivos. Para que las tareas puedan desarrollarse con éxito en tiempo y forma, hay que tener claros cuáles son los objetivos que se persiguen con cada una de ellas y que estos sean realistas, medibles y alcanzables.
8. Tomar pequeños descansos. Es fundamental hacer breves pausas, cada hora y media o dos horas, en las que podemos aprovechar para dar pequeños paseos por casa, hacer estiramientos o tomar un tentempié.
9. Mantener el contacto con los compañeros. Ahora más que nunca es importante seguir trabajando en equipo y que la comunicación sea lo más clara y fluida posible. Para ello, en la mayor parte de los casos es preferible hacer videoconferencias y/o llamadas en lugar de correos electrónicos o mensajes.
10. Desconectar después de la jornada. Aunque estemos en casa y dispongamos de nuestras herramientas de trabajo, tenemos que intentar separar la parcela laboral de la personal y desconectar del correo electrónico, llamadas, etc., una vez que hayamos finalizado nuestra jornada.

Posteriormente y en parte como efecto de la presión ejercida por este tipo de acciones impulsadas por las administraciones públicas la situación fue normalizándose.

“Yo ahora mismo por ejemplo en ese sentido creo que he normalizado todo mucho más, es decir, si tenemos una tarea yo creo que ya tomamos nuestros tiempos más normales es decir también hemos dado mucho y ahora yo creo que defendemos también un poco el que llega al fin de la jornada y en un momento dado dices bueno pues mira yo corto y no te preocupes mañana sigo aunque estés en tu casa, a eso me refiero con normalidad, normalizar horarios de trabajo a tu tarea en el horario de trabajo aunque estés en tu casa” [CON-Auxiliar-MED]

En términos de dedicación también se ha podido identificar distintos perfiles, aquellos a quienes les supone más problema la desconexión digital y otros a quienes les resulta más fácil separar los distintos usos del tiempo.

“Algunos compañeros han tenido ese problema de límite entre una vida personal y familia” [ADM-Técnico-GRA]

El análisis del tiempo en relación con el teletrabajo tiene por consiguiente dos perspectivas, analizar el impacto en el tiempo de trabajo y analizar el uso del tiempo que se ahorra al evitar desplazamientos.

11.2. El impacto del teletrabajo en horas dedicadas al trabajo

A pesar de que como se veía entre los empleadores, abundan quienes tienen la sensación de que los/as empleados/as trabajan menos en casa, es muy frecuente la expresión entre quienes teletrabajan de que dedican más horas al trabajo que si desarrollasen esa labor en una oficina. La ausencia de límites físicos diferenciadores y la flexibilidad horaria, contribuyen en buena medida a esta sensación tan común. Sin embargo, es difícil distinguir si esto se debe a las especiales circunstancias que impuso la pandemia, a que efectivamente existe una mayor dedicación al trabajo cuando este se desarrolla en casa o a que existe una percepción distorsionada cuando se destina el espacio doméstico a trabajar. Los datos de la *Encuesta de Población Activa* nos permiten ver qué opinión existe entre los trabajadores acerca de este tema.

Entre los/as entrevistados también encontramos estas referencias constantes al tiempo desde el punto de vista de las horas empleadas en el trabajo y la sensación de emplear más tiempo.

“Yo creo que trabajo mucho más concentrada en lo que tengo que hacer sabes trabajas más y más tiempo” [TIC-Gerente-MED].

La encuesta de población activa recoge algunas cuestiones relacionadas con este tema como, si el trabajador/a ha trabajado horas extraordinarias, si ha trabajado una tarde, una noche, un sábado o un domingo, todo ello fuera de su jornada laboral habitual. También recoge preguntas sobre si ha disfrutado de una jornada especial (reducida o de verano), días de permiso o días festivos. Hay que tener en cuenta que se trata de datos de opinión, y que por tanto están sujetos en algunos casos a la percepción y el recuerdo del propio entrevistado, sobre lo ocurrido en el mes previo a la encuesta.

De los algo más de 16,6 millones de asalariados registrados por el instituto nacional de estadística en el año 2019, apenas 900.000 declara o reconoce haber hecho alguna hora extras. Apenas 700.000 afirman haber teletrabajado ya sea ocasionalmente o más de la mitad de los días de la semana. En definitiva, en el año 2019 tan sólo un 0,3% de los asalariados reconocía haber hecho horas extras y teletrabajar. El número de trabajadores/as que afirman haber hecho horas extras es, en términos absolutos, mayor entre quienes no han teletrabajado para todo el período considerado.

Tabla 48: Porcentaje de asalariados que afirma haber realizado horas extras.

Han realizado horas extras	2019	2020			2021			
		T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Han Teletrabajado	0,3	1,3	0,7	1,0	1,0	1,0	0,6	0,7
No han teletrabajado	5,2	2,8	3,4	3,7	3,6	4,0	3,4	4,1
Total	4,3	17,4	11,91	12,42	14,0	11,9	10,0	10,7

Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Población Activa.

En el primer trimestre de 2020 ocurren dos eventos en paralelo como se observa en la tabla 50, por un lado, el porcentaje de asalariados que teletrabaja y que reconoce hacer horas extras se multiplica por cuatro, mientras que el porcentaje de estos que no teletrabajan y que reconocen haber hecho horas extras casi se divide por dos. Los datos reflejan muy probablemente el efecto de la caída general de la actividad (en especial entre quienes no teletrabajan), del aumento del teletrabajo y del mayor esfuerzo en horas entre quienes lo llevan a cabo. Debido a las cifras tan bajas es difícil encontrar relaciones estadísticamente significativas en este sentido, aunque la prueba de la F muestra cierta tendencia a relaciones relevantes ($p=.079$).

La actividad, aunque muestre una lenta recuperación, no termina de reflejarse en el número de las horas extras. El porcentaje de trabajadores/as que no teletrabajan y que afirman hacer horas extras, no recupera la cifra mostrada en 2019 (5,18%) en ningún otro momento del período observado.

Sin embargo, bien podría estar ocurriendo igualmente que la percepción de estar haciendo horas extras mientras se teletrabaja sea menor en un entorno en el que estas no se remuneran adicionalmente al sueldo habitual; o que ni siquiera hubiera una conciencia de estar haciendo horas extraordinarias debido a la interiorización de la flexibilidad. Para dar

respuesta a esta cuestión necesitamos observar el comportamiento dentro de cada uno de los grupos, aquellos que han teletrabajado y aquellos que no lo han hecho.

El porcentaje de trabajadores/as que han hecho horas extraordinarias sobre la base de cada uno de estos grupos (han teletrabajado y no han teletrabajado), se comporta de manera muy diferente. Como se puede ver en la tabla siguiente, entre quienes han teletrabajado, el número de personas que declaran haber hecho horas extras es mayor, en algunos casos más del doble, que entre quienes no han teletrabajado.

Tabla 49: Porcentaje de teletrabajadores según trabajó o no horas extras

Realizó horas extra	2019 (b) ⁷⁹	2020			2021			
		T2(a)	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Han teletrabajado	7,6	7,2	5,8	8,1	7,2	8,0	6,1	7,1
No han teletrabajado	5,4	3,4	3,8	4,3	4,5	3,8	3,8	4,6

Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Población Activa

Este porcentaje es mayor desde 2019, distancia que se refuerza durante el período que observamos, muy probablemente por efecto del descenso más acuciado de la demanda de actividad entre quienes no han teletrabajado. En la serie podemos observar igualmente el efecto de la estacionalidad tanto en el trimestre tercero de 2020 como en el de 2021. No se puede afirmar que el teletrabajo implique dedicar más horas extraordinarias.

a) Trabajo en fines de semana

Casi cuatro de cada diez trabajadores ocupados (38%) trabajaban un sábado en 2019, pero sólo un 3,6% lo hacían en remoto. Pese a los cambios observados en el período de 2020 y 2021, se observan aumentos muy sensibles en el porcentaje de teletrabajadores que afirman haber trabajado un sábado. El porcentaje de ocupados que trabajaron un sábado de manera presencial es significativamente más alto que el de aquellos que lo hicieron de manera remota ($F=7.90$; $P=.01$), y muestra una tendencia relevante a ser significativamente mayor entre quienes se ocuparon un domingo ($F=3.40$; $P=.06$).

La pandemia trajo confinamiento, y con ello una reducción en la actividad que se muestra precisamente en el número de ocupados que trabajaron los sábados, en especial entre

⁷⁹ ($P=0,051$)

aquellos que no teletrabajaron. La reducción en la actividad afecta en particular a este colectivo puesto que se ocupan en actividades que no pueden “teletrabajarse”.

Tabla 50: Porcentaje de ocupados que teletrabajan entre quienes trabajaron un sábado

<i>Han trabajado algún sábado</i>	2.019	2020			2021			
		T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Teletrabajan	42,1	20,5	24,7	25,8	23,8	27,1	25,3	26,9
No teletrabajan	37,7	30,5	36,7	36,5	35,4	36,6	37,0	36,2

Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Población Activa

A pesar de que el número de teletrabajadores que afirman haber trabajado un sábado es pequeño, llama poderosamente la atención que casi la mitad de quienes teletrabajaban en 2019 lo hicieran también un sábado, algo más de un tercio (31,2%) incluso varios sábados en un mismo mes. Este porcentaje cae drásticamente en el primer trimestre de 2020 y hasta donde observamos no ha vuelto a recuperar el dato original.

Por otro lado, uno de cada cinco ocupados trabajó al menos un domingo, pero sólo un 2% lo hizo además en remoto, dato que apenas han sufrido cambios durante el período de la pandemia y posteriormente. Sólo se puede intuir de nuevo el impacto de la reducción en la actividad entre quienes trabajaron algún domingo durante alguno de los meses del confinamiento más estricto que corresponde a la medición del segundo trimestre de 2020, en especial entre quienes trabajaban de manera presencial; entre quienes el porcentaje disminuyó siete puntos porcentuales.

Al igual que observamos con el número de ocupados un sábado, durante un domingo teletrabajaban aproximadamente el mismo número de personas ocupadas. La pandemia, sin embargo, ha reducido el número de teletrabajadores que dedicaban al menos un domingo al mes a trabajar, incluso más que el de aquellos perfiles que no teletrabajaban.

Tabla 51: Porcentaje de ocupados que teletrabajan entre quienes trabajaron un domingo.

<i>Han trabajado un domingo</i>	2.019	2020			2021			
		T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Teletrabajan	24,0	12,6	14,9	15,4	14,0	16,3	15,8	16,7
No teletrabajan	23,1	17,2	22,3	21,6	20,4	21,5	22,6	21,8

Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Población Activa

Es importante en este punto tener de nuevo en cuenta el perfil de los teletrabajadores que estamos considerando en este período, para entender por sus ocupaciones, qué explica esta caída tan significativa de la actividad en fines de semana.

Los datos de teletrabajo sólo reflejan que este ha podido en gran parte servir para mantener la actividad, pero no ha supuesto más trabajo en fines de semana.

b) Trabajar entre semana tardes o noches

A diferencia de lo que hemos encontrado con relación al trabajo durante los fines de semana, el porcentaje de ocupados que teletrabajaron una tarde, siendo muy bajo al principio del período (4,0%), aumentó con el confinamiento y se mantuvo en cifras ligeramente más altas que al principio. El porcentaje de teletrabajadores que ocupan con el trabajo sus tardes, más allá de la jornada habitual es significativamente mayor entre quienes teletrabajan que entre quienes no teletrabajan en todo el período analizado (F=5.45; P=.019).

Justo lo contrario ocurre para el caso de trabajar una noche donde es menos frecuente entre quienes no teletrabajan, aunque el tamaño de la muestra no permite extraer relaciones estadísticamente relevantes.

Como se puede ver en la tabla 54, casi la mitad de quienes teletrabajaban en 2019 trabajaron alguna tarde, frente a sólo uno de cada tres de quienes no teletrabajaron. Aunque los datos de partida muy diferentes la caída en puntos porcentuales de quienes teletrabajaban al menos ocasionalmente por la tarde duplica la de los/as no teletrabajadores/as (15,8 frente a 7,7 puntos porcentuales). El resto del período se mantienen estables ambos grupos, especialmente el de teletrabajadores.

Tabla 52: Ocupados que trabajaron una tarde fuera de su horario habitual.

<i>Han Trabajado alguna Tarde</i>	2.019	2020			2021			
		T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Teletrabajan	47,7	31,9	32,1	31,8	30,6	34,2	31,4	32,9
No teletrabajan	32,3	24,6	30,5	29,5	27,1	29,5	30,5	30,5

Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Población Activa

Sólo uno de cada 10 ocupados trabaja al menos una noche al mes. El porcentaje de ellos que teletrabajan es prácticamente nulo. De nuevo observamos el impacto de la caída de la

actividad económica durante el segundo trimestre de 2020, después de lo cual las cifras han ido recuperando su situación de partida.

Tabla 53: Ocupados que trabajaron una noche fuera de su horario habitual.

<i>Han trabajado alguna noche</i>	2.019	2020			2021			
		T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Teletrabajan	11,9	6,3	7,1	6,4	5,7	6,0	6,8	7,5
No teletrabajan	13,2	10,1	12,5	10,9	9,7	10,5	12,1	11,9

Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Población Activa

No se aprecia una relación estadísticamente significativa entre teletrabajar y hacerlo durante una tarde o una noche, aunque sí parece que el teletrabajo de nuevo ha contribuido a amortiguar el impacto de la pandemia en la actividad económica.

c) Razones para trabajar un número menor de horas del habitual

Hemos observado a lo largo del presente análisis de la encuesta de población activa, el impacto que las restricciones a la movilidad han tenido en la actividad económica y con ello en la ocupación y el empleo, con una reducción en la práctica de horas extraordinarias, del trabajo en fines de semana, (en especial en sábado) y del trabajo en tardes o noches.

Desde el punto de vista del empleador, el teletrabajo ha servido para reducir el número de horas que se hubieran perdido por paros parciales o debido a la aplicación de expedientes de regulación de empleo, como se aprecia en los datos correspondientes al año 2020, los únicos disponibles en este sentido. Esta sería una lectura aplicada del argumento por el que el teletrabajo beneficiaría más al empleador, como veíamos en el capítulo acerca de la opinión pública sobre el teletrabajo que revelaba el CIS.

La tabla 54 muestra que los teletrabajadores afirman haber hecho algunas horas menos por paros parciales, en especial en el segundo trimestre de 2020. También afirman haber hecho menos horas de trabajo por la aplicación de expedientes de regulación de empleo, aunque en este caso se concentran únicamente en el tiempo del confinamiento más estricto.

Tabla 54: Porcentaje de asalariados que trabajó menos horas del habitual, por paros parciales o expedientes de regulación de empleo.

	Han Teletrabajado			No han Teletrabajado		
	2020			2020		
	T2	T3	T4	T2	T3	T4
Debido a paros parciales	27,8	10,5	4,9	27,3	7,6	4,5
Debido a expedientes de regulación de empleo	10,3	8,7	4,0	9,3	10,9	6,1

Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Población Activa.

A pesar de los paros parciales, los expedientes de regulación de empleo⁸⁰, en términos generales el porcentaje de quienes trabajan menos horas de lo habitual es mayor entre quienes no han teletrabajado por distintas razones, festividades, vacaciones, días de permiso o jornadas especiales,

Cuatro de cada 10 asalariados, no teletrabajadores/as, reportaban que en 2019 habían trabajado menos horas de lo habitual por disfrutar de días festivos, mientras que sólo citaban este asunto un 2,5%. de los asalariados que teletrabajaban.

Los datos sobre disfrutar de menos días de vacaciones o de permiso de lo habitual, también son más altos entre quienes no teletrabajaron en el último mes anterior a la encuesta. También es mayor el porcentaje de quienes no teletrabajaron y disfrutaban de una jornada de verano u horario flexible. Cabría pensar por ello que las condiciones laborales de quienes no teletrabajan son más ventajosas. El precio de la disponibilidad que tienen que pagar los teletrabajadores les pondría estar privando del disfrute de algunos días de vacaciones y permisos retribuidos, legalmente reconocidos.

Por otro lado, cuando analizamos cada uno de los grupos por separado, aunque son más quienes no habiendo teletrabajado afirman haber trabajado menos horas por disfrutar de días de fiesta, son significativamente menos quienes no han teletrabajado y han trabajado menos horas por disfrutar días de vacaciones, permisos retribuidos, horarios variables o de verano, así como otras condiciones ventajosas relacionadas con la flexibilidad de horarios.

⁸⁰ Los expedientes de suspensión temporal del contrato o reducción de jornada por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción (ERTEs ETOP)

Tabla 55: Porcentaje de asalariados que trabajó un número distinto de horas al habitual, por distintos motivos.

	Han Teletrabajado				No han Teletrabajado			
	2.019	2020			2019	2020		
		T2	T3	T4		T2	T3	T4
Menos horas por días de fiesta	30,4	20,2	3,9	47,3	43,8	23,3	5,3	46,5
Menos horas por días de vacaciones o de permiso	11,7	2,5	12,4	4,3	6,2	2,5	8,3	4,2
Menos horas por jornada de verano, horario variable o similar	10,8	4,7	28,1	4,5	6,6	5,6	17,9	5,0

Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Población Activa.

d) Razones para trabajar un número mayor de horas del habitual

Apenas hay asalariados que hayan teletrabajado y que declaren haber trabajado más horas por tener un horario flexible o por haber hecho más horas extraordinarias, frente a un porcentaje, a veces alto (hasta uno de cada cinco), entre quienes no han teletrabajado. Para analizar esta situación vamos a tomar como base cada uno de los colectivos, teletrabajadores y no teletrabajadores.

Tabla 56: Porcentaje de asalariados que trabajó más horas de lo habitual, según motivos.

	Han Teletrabajado				No han Teletrabajado			
	2.019	2020			2019	2020		
		T2	T3	T4		T2	T3	T4
Más horas por más horario flexible	11,9	7,5	9,2	10,3	7,7	5,5	10,3	6,6
Más horas por horas extraordinarias	11,5	5,7	11,1	12,6	20,7	9,6	18,8	11,9

Fuente: Encuesta de Población Activa

Antes de la pandemia, en 2019, un 11,9% de teletrabajadores declaraba haber hecho más horas por tener un horario flexible, mientras que sólo encontramos un 7,7% de no teletrabajadores. Cuando acontece el confinamiento, quienes teletrabajaban declaraban trabajar más horas al tener un horario flexible, sin embargo, cuando se relajó esta restricción estricta, hacia el verano de 2020, el número de quienes hacían más horas por

tener un horario flexible presencial era mayor. Quizá también debido al impacto de las políticas de desconexión digital. Hacia finales de 2020 el grupo de teletrabajadores parece dedicar más horas por efecto de la flexibilidad-disponibilidad que quienes no teletrabajan.

Uno de cada cinco asalariados que no han teletrabajado declaraban haber hecho horas extraordinarias en 2020, casi diez puntos más que entre quienes habían teletrabajado, y estos datos se mantendrán superiores en todo el período. El número de ocupados/as teletrabajando que han trabajado más por haber hecho horas extraordinarias muestra una fuerte tendencia a ser significativo estadísticamente hablando ($P=.051$).

Esta tendencia podría encerrar el efecto de otras variables intermedias como en las ocupaciones que teletrabajan, la no remuneración de las horas extraordinarias o el horario flexible, que haría más difícil controlar el número real de horas dedicada al trabajo.

Algunos datos corroboran los datos de la encuesta de población activa. Veíamos en el estado de la cuestión los estudios de Messeguer, 2019 o *Global Social Survey*. Ambos nos informan de que la permeabilidad de un día típico de trabajo hace que los trabajadores sean más propensos a alargar sus jornadas por la tarde.

Surgen a la vista de los datos anteriores algunas cuestiones como, por ejemplo, ¿en qué medida el teletrabajo está sustituyendo las jornadas especiales de verano?

11.3. Usos alternativos del tiempo

La importancia del tiempo ya hemos visto que resulta determinante en la comprensión y valoración del teletrabajo. Tradicionalmente las encuestas sobre el uso del tiempo venían a proporcionar información interesante sobre los tiempos empleados en los desplazamientos, el trabajo, el cuidado de las personas, etc. sin embargo en el momento de redacción de esta tesis doctoral no existen datos del uso del tiempo actualizados para nuestro país.

Existen pocos estudios exclusivamente dedicados al teletrabajo y que consideren esta cuestión entre sus variables, excepto el llevado a cabo por el grupo de investigadores a cargo del estudio *Work From Home* (WFH), donde se recogen múltiples cuestiones acerca de los perfiles y sus actitudes y actividades relacionadas con teletrabajo.

Este estudio consta de dos olas, la primera llevada a cabo únicamente en Estados Unidos, y la segunda que se extiende ya a 27 países del mundo, entre los que se encuentra España. El trabajo de campo se llevó a cabo entre enero y marzo de 2022. El estudio pregunta a personas cuya actividad principal sea el trabajo a jornada completa (20-59) con rentas superiores a los 10.000USD, en el año 2022.

Del análisis de los datos de esta encuesta, se pretende conocer el ahorro de tiempo producido con el teletrabajo según los nuevos perfiles sociodemográficos principales observados en el capítulo previo (nivel de estudios, rama de actividad) así como los usos alternativos que se producen con este tiempo.

Según este estudio, en promedio los trabajadores/as españoles emplean *52 minutos* cada día en ir y volver a su puesto de trabajo.

Cuando analizamos estos datos según el sector de actividad, observamos que los sectores que se habían identificado como “nichos” del teletrabajo tras la pandemia, muestran los mayores tiempos de desplazamiento, en comparación con aquellos otros que o bien no teletrabajaban en 2021 según los datos de la encuesta de población activa o bien no han teletrabajado nunca.

Aunque los datos que se muestran en cuanto al porcentaje de teletrabajadores/as sean mucho mayores en el estudio WFH, lo que más probablemente tenga que ver con la metodología de encuesta utilizada (online), frente a la encuesta en persona para la encuesta de población activa. Adicionalmente la selección esta encuesta selecciona a sus participantes, como veíamos, a partir de un cierto nivel de renta, lo que introduce cierto sesgo hacia perfiles que han teletrabajado más. Esto es sin embargo lógico y hasta razonable para una encuesta que permite conocer mejor los perfiles de los teletrabajadores.

Sin embargo y pese a estas diferencias, el orden de las profesiones según tiempo de desplazamiento, en términos de porcentajes y tiempo de desplazamiento es idéntica,

como se puede ver en la tabla 50. De hecho, existe correlación positiva entre los días de teletrabajo y el tiempo empleado en llegar al lugar de trabajo ($R=,172^{**}$).

Tabla 57: Tiempo de desplazamiento hasta el lugar de trabajo y porcentaje de teletrabajadores según sectores de actividad.

Sector de Actividad	Teletrabajadores EPA (T4-2021)	Tiempo declarado de Desplazamiento hasta el lugar de trabajo (mins.)	Han teletrabajado alguna vez WFH (2022)
Información y comunicaciones	52,6	75	98,0
Profesionales, Científicos y Técnicos	41,5	60	73,0
Actividades inmobiliarias	37,3	59	75,0
Educación	30,7	59	78,7
Actividades financieras y de seguros	31,9	57	78,6
Empleados públicos	15,7	56	59,5
Industria Manufacturera	8,8	36	28,1
Comercio	8,6	35	43,8
Resto ramas de actividad	9,3	60	48,6
Total	13,7	52	53,2

Fuente: Elaboración propia (WFH, 2022) y EPA (2021)

Veíamos anteriormente que el nivel de estudios se ha revelado como un elemento clave a la hora de entender el perfil del teletrabajador/a de esta nueva etapa del teletrabajo. Aunque las categorías que nos ofrece el estudio WFH no son tan exhaustivas como las que veíamos en la encuesta de población activa, la tabla 51 muestra la progresión en el nivel de estudios y en el porcentaje de teletrabajadores/as así como en el tiempo de desplazamiento hasta el lugar de trabajo.

Tabla 58: Tiempo de desplazamiento y porcentaje de teletrabajadores según nivel de estudios.

Nivel de Estudios	Teletrabajadores EPA (T4-2021)	Tiempo declarado de Desplazamiento hasta el lugar de trabajo (mins.)	Han teletrabajado alguna vez WFH (2022)
Ed. primaria e inferior	3,4	n.d.	n.d.
Educación secundaria primera etapa	3,8	45	28,8
Educación secundaria segunda etapa	10,9	52	49,7
Educación superior	23,0	58	71,9
Total	13,7	52	53,2

Fuente: Elaboración propia (WFH, 2022) y EPA (2021)

De los datos de España no podemos deducir si los teletrabajadores/as vivían más lejos de su lugar de trabajo antes de la pandemia o si, sin embargo, el teletrabajo les ha permitido ampliar la distancia respecto de su lugar de trabajo, puesto que no lo van a recorrer tan a menudo. En el caso de nuestro país sólo existe una ola, por lo tanto, no ha sido posible la comparación. En todo caso no es fácil asumir que se hayan producido cambios de residencia fruto del teletrabajo con un impacto muy importante.

Una de las cuestiones de mayor valor que probablemente nos aporte el estudio WFH es el del uso alternativo del tiempo ahorrado en los desplazamientos al trabajo, es decir nos permita aproximar una respuesta a la pregunta, ¿en qué se utiliza el tiempo que se ahorran cada día por no tener que desplazarse al trabajo?; lo que a su vez nos permita entender mejor las razones de la insistencia en teletrabajar.

El estudio recoge en porcentajes el uso de ese tiempo que se dedica a trabajar, ocio o cuidado de los demás. El primer dato relevante es que uno de cada tres entrevistados (32,8%) dedican el tiempo que antes usaban en desplazamientos, a trabajar, un 44,3% lo dedican a disfrutar de más tiempo libre, mientras que sólo uno de cada cinco (22,1%) dedican algo de ese tiempo al cuidado de menores o personas a su cargo.

Este argumento se ve también en las entrevistas, donde espontáneamente algunos entrevistados mencionan dedicar el tiempo de transporte a trabajar más, lo que ocurrió en especial durante los primeros compases de la pandemia.

“Teletrabajando siempre estoy conectada 8:30 h y también me quedo hasta las 6 ya estás en casa no tienes que volver el tiempo del transporte él lo absorbe el trabajo” [TIC-Gerente-MED].

“También en mi caso pues empezar a trabajar muy temprano dejar de trabajar más tarde, estar muy concentrado, porque estás concentrado” [ADM-Técnico-GRA].

Sin embargo, el grupo de población que dice utilizar el tiempo ganado a los desplazamientos en trabajar, dedica a trabajar más de la mitad del tiempo detraído a los desplazamientos. El grupo de quienes dedican ese tiempo al ocio es mayor pero su uso es menos intensivo; sólo un dedican el 40% del tiempo de desplazamiento para disponer de más tiempo libre. Y por último el porcentaje menor es el de aquellas personas que

dedican el tiempo no usado en desplazamientos, al cuidado de hijos e hijas, este grupo dedicaría en promedio un tercio de este tiempo a la conciliación.

Un análisis detallado de este comportamiento también permite conocer según tramos, como se combina el tiempo dedicado al trabajo con otras aplicaciones como el ocio o el cuidado de los hijos/as si los hubiera.

En la tabla 59 se aprecia que el 90% de las personas que dedican a trabajar hasta la mitad de su tiempo ahorrado de desplazamiento, dedican el resto del tiempo al cuidado de los hijos (P >. 087).

Tabla 59: Porcentaje de teletrabajadores en cada rama de actividad

Proporción del tiempo de transporte dedicado al trabajo		Proporción (%) del tiempo de transporte dedicado al cuidado de los hijos				Total
		>25	25 - 50	51 -75	76 - 100	
>25	22,9	61,8	32,4	5,9	-	100
25 - 50	39,4	66,1	32,1	1,8	-	100
51 -75	17,7	94,1	5,9	-	-	100
76 - 100	20,1	100,0	-	-	-	100
Total		71,3	26,1	2,6		100

Fuente: Elaboración propia (WFH, 2022)

Sin embargo, el 90% de las personas que dicen dedicar la mitad de tiempo arrebatado al transporte, al trabajo, dedican la otra mitad del tiempo al ocio.

Tabla 60: Porcentaje de teletrabajadores en cada rama de actividad

Proporción del tiempo de transporte dedicado al trabajo		Proporción (%) del tiempo de transporte dedicado al Ocio			
		>25	25 - 50	51 -75	76 - 100
> 25	22,9	12,3	50,9	29,8	7,0
25 - 50	39,4	27,8	65,6	6,7	
51 -75	17,7	75,6	24,4		
76 - 100	20,1	100,0			
Total	100	37,5	49,0	11,5	2,0

Fuente: Elaboración propia (WFH, 2022)

En este punto es donde emerge claramente la cuestión de género y que la encuesta detecta, aunque ligeramente de soslayo. Si atendemos al promedio de los porcentajes de uso alternativo del tiempo de desplazamiento por géneros, parece darse una distribución muy pareja en términos de tiempo dedicado al trabajo, e incluso de tiempo dedicado a la conciliación.

Tabla 61: Promedio de los usos alternativos del tiempo de trabajo según grupo de edad y tipos

	Trabajo	Ocio	Cuidado familia
Mujeres	50	44	31
Hombres	50	53	30
<i>Total dedican tiempo a cada actividad</i>	<i>32,8</i>	<i>44,3</i>	<i>22,1</i>

Fuente: Elaboración propia (WFH, 2022)

Sin embargo, cuando analizamos los percentiles 25 y 75, observamos una diferencia estadísticamente relevante en términos de tiempo dedicado al ocio, siendo significativamente mayor el porcentaje de hombres ($P=0.026$) que dedica la mayor parte del tiempo arrebatado al transporte, al ocio.

Tabla 62: Promedio de los usos alternativos del tiempo de trabajo según edad y tipos

	Proporción (%) del tiempo de transporte dedicado al Ocio			
	>25	25 - 50	51 -75	76 - 100
Mujeres	31,3	39,8	15,1	13,9
Hombres	21,8	39,4	12,9	25,9
Total	26,5	39,6	14,0	19,9
(n =336)	(89)	(133)	(47)	(67)

Fuente: Elaboración propia (WFH, 2022)

Por grupos de edad, parece que la participación del tiempo dedicado al trabajo en el tiempo detráido al transporte es mayor, a medida que pasan los años, al igual que ocurre con el tiempo que se dedica al cuidado de los hijos/hijas. Sin embargo, el tiempo dedicado al ocio se mantiene más o menos estable independientemente de la edad.

Tabla 63: Porcentaje promedio de usos alternativos del tiempo de desplazamiento según grupo de edad

	Trabajo	Ocio	Cuidado familia
De 20 a 29 años	44	53	26
De 30 a 39 años	48	49	27
De 40 a 49 años	49	43	34
De 50 a 59 años	68	50	36
<i>Total, dedican tiempo a cada actividad</i>	<i>32,8</i>	<i>44,3</i>	<i>22,1</i>

Fuente: Elaboración propia (WFH, 2022)

Mirando los percentiles, estas diferencias por edad son estadísticamente significativas ($P > .031$), muy especialmente debido al aumento de la dedicación al trabajo del tiempo ganado al desplazamiento, en especial entre las personas de más edad.

Como vemos en la tabla 57, sólo uno de cada 10 jóvenes, entre 20 y 26 años dedica más del 75% de este tiempo a trabajar, mientras que más de un 45% de las personas entrevistadas entre 50 y 59 años dedican a esta actividad más de tres cuartos del tiempo que ahorro por no moverme hacia y desde el trabajo a casa. ¿Se trata de una cuestión generacional, o sencillamente de cargas familiares que exigen un mayor esfuerzo en las personas de más edad?

Tabla 64: Porcentaje promedio de usos del tiempo para el trabajo según grupo de edad

Grupos de Edad	Proporción (%) del tiempo de transporte dedicado al Trabajo			
	>25	25 - 50	51 -75	76 - 100
De 20 a 29 años	29,8	40,4	19,1	10,6
De 30 a 39 años	20,7	45,7	18,5	15,2
De 40 a 49 años	25,3	36,7	16,5	21,5
De 50 a 59 años	12,9	25,8	16,1	45,2
Total	22,9	39,4	17,7	20,1

Fuente: Elaboración propia (WFH, 2022)

Sólo existen diferencias por edad en cuanto al uso de tiempo dedicado a trabajar, las diferencias en términos del uso del tiempo de ocio ($P=0.074$) y en especial al cuidado de los menores ($P=0.073$) no son estadísticamente relevantes por grupos de edad. Esto nos debería llevar a pensar que esta cuestión apunta a un cambio generacional, si bien más adelante veremos algunas cuestiones generacionales que pueden ayudarnos a entender mejor este cambio.

Por niveles de estudio existen diferencias en el uso alternativo del tiempo.

Tabla 65: Porcentaje promedio de usos alternativos del tiempo de trabajo según nivel de estudios

	Trabajo	Ocio	Cuidado familia
Grado Universitario	48	45	27
Bachillerato	48	51	35
Ed. Secundaria ⁸¹	69	52	30

Fuente: Elaboración propia (WFH, 2022)

⁸¹ En este estudio no se contemplan niveles de estudios inferiores a los estudios secundarios.

En primer lugar, observamos en la tabla 66, que existen diferencias significativas respecto del uso alternativo del tiempo, en el sentido que de que casi la mitad de las personas (46%) con menor nivel de estudios dedican más de tres cuartos del tiempo ahorrado en transporte, a trabajar más.

Tabla 66: Porcentaje de personas que dedican alternativamente su tiempo de desplazamientos al trabajo según nivel de estudios

Estudios	Proporción (%) del tiempo de transporte dedicado al trabajo			
	>25	25 - 50	51 -75	76 - 100
Grado Universitario	22,6	44,4	18,0	15,0
Bachillerato y / o grado medio	27,8	37,8	14,4	20,0
Educación secundaria	7,7	19,2	26,9	46,2
Total	22,9	39,4	17,7	20,1

Fuente: Elaboración propia (WFH, 2022)

En segundo lugar, aunque menores, se aprecian diferencias significativas ($P=0,12$), en cuanto al tiempo de transporte dedicado al ocio. En este caso casi cuatro de cada diez personas (38%) con estudios secundarios sólo dedica un 25% de tiempo ahorrado al ocio, mientras que cuatro de cada diez de quienes tienen grados universitarios dedican hasta la mitad de ese tiempo al ocio.

Tabla 67: Porcentaje de personas que dedican alternativamente su tiempo de desplazamientos al ocio según nivel de estudios

Estudios	Proporción (%) del tiempo de transporte dedicado al Ocio			
	>25	25 - 50	51 -75	76 - 100
Educación secundaria	38,2	17,6	11,8	32,4
Bachillerato y / o grado medio	24,1	42,6	9,9	23,4
Grado Universitario	26,1	41,6	18,0	14,3
Total	26,5	39,6	14,0	19,9

Fuente: Elaboración propia (WFH, 2022)

Podemos observar en la tabla 67, igualmente que la situación entre quienes tienen educación secundaria está muy polarizada, con un porcentaje muy similar al mencionado (32%) que ocupa prácticamente todo el tiempo ahorrado al ocio. Esta situación está menos polarizada entre quienes estudios universitarios siendo minoritario el porcentaje de quienes dedican casi todo el tiempo ahorrado, al ocio (14%).

Por último, no se han apreciado diferencias significativas en cuanto al tiempo dedicado al cuidado de los hijos/as ($P=.408$), según los distintos niveles de estudios.

Tabla 68: Promedio del tiempo usado alternativamente al tiempo de desplazamiento según sector de actividad.

	Trabajo	Ocio	Cuidado familia
<i>Total dedican tiempo a cada actividad</i>	<i>32,8</i>	<i>44,3</i>	<i>22,1</i>
Comercio	48	60	31
Empleados públicos	58	48	19
Información y comunicaciones	52	46	41
Educación	50	41	34
Profesionales, Científicos y Técnicos	47	56	29
Actividades inmobiliarias	47	35	33
Actividades financieras y de seguros	45	36	29
Manufactura	64	42	35
Resto ramas de actividad	51	48	36

Fuente: Elaboración propia (WFH, 2022)

No se han podido identificar diferencias significativas según las distintas ramas de actividad, es posible que no haya podido disponer de base suficiente para el cálculo.

La encuesta, realizada durante la desescalada al final de la parte más dura de la pandemia (en verano de 2021), presenta un panorama beneficioso para el empleado/a, que de repente dispone de una cantidad inesperada de tiempo. Según esta encuesta general de organización laboral *realizada en 27 países de todo el mundo* España no es uno de los países donde más tiempo ahorramos al teletrabajar: países como China (casi dos horas, 102mins.) o Japón (100mins.) nos superan. Los autores (María Barrero Nicholas Bloom Steven Davis et al., 2021) señalan que aquellos que se beneficiaron del teletrabajo ahorraron cada día alrededor de 63 minutos, siendo en España como veíamos, este dato algo menor, 52 minutos. Hay muy pocos países en los que el ahorro de tiempo sea menor: solo Francia (62 minutos), Italia (61), Suecia (60), Estados Unidos (55), Polonia (54) y Serbia (51) están por debajo.

Este ahorro de tiempo como hemos visto, cabe distribuirlo entre trabajar más, tener más ocio o dedicarlo a la conciliación. Hemos visto que gran parte de ese ahorro de tiempo se reinvierte en trabajar aún más.

En España, veíamos que un tercio de las personas que ahorran tiempo en el transporte (33%) lo destina a seguir trabajando, un 44% destina parte de ese tiempo se destina al ocio (41%) y uno de cada cinco (22%), al cuidado de los hijos/as, es decir a la conciliación.

Sin embargo, la aquellos que dedican el tiempo ahorrado al transporte dedican la mayor parte de este tiempo (50,6 minutos), mientras que quienes dedican ese tiempo al ocio dedican algo más de 48 minutos, y aquellos que dedican tiempo a la conciliación, dedican poco más de media hora (32,5 minutos). Podríamos decir que el tiempo de conciliación es menos flexible, y por tanto los usos alternativos que se benefician del ahorro en el transporte serían el propio trabajo y el ocio.

Algunos estudios han mostrado (Bloom et al., 2022) que el teletrabajo puede alterar la semana laboral, reduciendo la dedicación entre semana, pero aumentando los fines de semana.

Aunque empleamos alrededor de una tercera parte de nuestro tiempo recuperado en trabajar, somos el país que menos destina a esta labor (junto con Alemania, que también se encuentra en 31 min.) y más al ocio. Los países que más tiempo dedican a su trabajo (*o a su segundo empleo*⁸²) son China (46 min.) o Corea del Sur (40 min.).

La explicación probablemente sea cultural, aunque también pueda dar una pista de la necesidad que tienen los trabajadores de algunos países de pluriemplearse (como ocurre en Estados Unidos, con un 42%). Según las conclusiones de este estudio, “la mayoría de los países asiáticos usan la mayor parte de su tiempo ahorrado en trabajar, probablemente porque allí el trabajo duro y el éxito son importantes, y hay un estigma asociado a no trabajar lo suficiente”.

Por otra parte, hay otras culturas donde no tienen tanto problema en dedicar su tiempo al ocio y otras actividades, y probablemente España sea uno de esos países donde la gente valora disfrutar de su tiempo libre.

Como comentaba, el teletrabajo ha provocado que un mismo trabajador pueda tener a sus espaldas diferentes empleos sin que le suponga ningún tipo de problema salvo el tener que desarrollar un horario laboral más amplio. Y esto ha llegado a provocar en otros

⁸² Simplemente remarcar que no ha sido posible identificar si el tiempo dedicado al trabajo, se dedicaba al mismo trabajo o a otro trabajo.

países que se hayan desarrollado despidos porque varios empleados trabajaban para una empresa y para la competencia directa.

El uso de la inteligencia artificial provoca que también sea mucho más fácil desarrollar el pluriempleo al poder abarcar más trabajo sin un aumento en las horas que se invierten: el secreto es aumentar la eficacia. Pero en un país como España la pregunta que se puede hacer cualquiera es si esto es legal o no.

En España existe actualmente un *vacío legal* en este sentido no imponiéndose ningún límite a las horas que se puede trabajar a lo largo del día. De esta manera que cualquier persona puede ser pluriempleado en nuestro país, es decir, tener dos puestos de trabajo que coticen por el mismo régimen. Y legalmente puede estar 24 horas trabajando al día sin que nadie pueda decir nada. Lo que sí está limitado es que en cada una de esas empresas la jornada máxima debe ser de 8 horas, excepto en la administración pública.

Otra cuestión es la pluriactividad, que también es completamente legal en nuestro país. Es decir, poder tener un trabajo a cuenta ajena (contratado en una empresa) pero también uno a cuenta propia (siendo autónomo)⁸³.

La implantación de modelos híbridos de teletrabajo plantea ahora problemas nuevos como que parte de la plantilla va a venir a trabajar un día u otro, cuántos días van a teletrabajar, cómo hay que organizar la secuencia de trabajo en los equipos para garantizar que hay ciertas coincidencias que aseguren la cohabitación al menos regularmente cada semana.

Una de las cuestiones más habituales que se plantean en este debate es ¿qué días de la semana es más conveniente el teletrabajo?, o dicho de otra manera, se puede teletrabajar los lunes o los viernes, o por el contrario es preferible que el teletrabajo ocurra en los días centrales de la semana para que no se puedan aprovechar períodos tan largos de ausencia de la oficina. ¿Deben los empleados/as elegir los días de teletrabajo que prefieren?; ¿Debe priorizarse lo equipos de trabajo a la hora de coincidir en la oficina o es mejor que coincidan con otros equipos para garantizar las relaciones entre distintos departamentos? Existe en ese sentido el miedo a que todos los empleados/as elijan el mismo o los mismos días.

⁸³ José Alberto Lizana. Genbeta. 15 de Octubre de 2023. https://www.genbeta.com/a-fondo/cada-vez-gente-tiene-varios-empleos-a-jornada-completa-gracias-al-teletrabajo-esto-a-que-se-exponen?utm_source=emailsharing&utm_medium=email&utm_content=POST&utm_campaign=botonera_web&utm_term=CLICK+ON+TITLE

11.4. Resumen

El tiempo se ha convertido en el elemento central sobre el que gira las ventajas percibidas sobre el teletrabajo, fundamentalmente el tiempo que se ahorra en desplazamientos. Sin embargo, este tiempo ahorrado se emplea fundamentalmente en trabajar más, habitualmente alargando las jornadas laborales por las tardes.

Si bien es cierto que no ha sido posible documentar las horas extraordinarias, porque muy probablemente es un concepto que no se controla adecuadamente en los colectivos que se estudian en esta tesis, se han identificado varias tendencias que nos hacen pensar en jornadas más largas entre semana.

El análisis detallado del uso del tiempo de manera alternativa al desplazamiento al centro de trabajo muestra cuestiones de gran interés, por un lado, que según aumenta la edad y el nivel de estudios aumenta la dedicación alternativa del tiempo de desplazamiento a trabajar más. No ha sido posible analizar si se trata del mismo trabajo o de otros trabajos al que se dedican más horas. Sin embargo, que se dedique más tiempo al trabajo hace pensar que el teletrabajo conduce a un mayor compromiso con la/s tarea/s y una mayor valoración de la autonomía.

Capítulo 12: LAS RELACIONES SOCIOLABORALES

La pandemia ha tenido un efecto en las relaciones interpersonales. Según los datos de los estudios del centro de investigaciones sociológicas del mes de octubre de 2020, la mayoría de los entrevistados afirman que sus relaciones sociales no cambiaron durante el confinamiento, sin embargo, los porcentajes de respuestas que afirman que las relaciones con los amigos (15%) y en el entorno profesional (17%) empeoraron son importantes. El impacto es relativamente bajo, pero si algún tipo de relaciones se vieron afectadas fueron estos dos grupos.

Tabla 69: Porcentaje de personas que han visto afectadas sus relaciones durante el confinamiento.

¿Durante el confinamiento?	Relación con la familia	Relación con la pareja	Relación con los/as amigos/as	Relación con los/as vecinos/as	Relación con el entorno académico o laboral
Mejóro	22,3	16,8	13,3	19,5	10,3
Empeoró	6,4	5,9	15,3	5,1	17,0
No cambió/Sigue igual	70,4	55,7	69,2	72,2	41,8

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de octubre de 2020.

Tras el confinamiento la situación permanece igualmente estable, si bien mejoran las relaciones con la familia (18%) y con los vecinos (17%). Veremos más adelante el impacto que la pandemia ha tenido en la forma y en las percepciones de las relaciones con los compañeros del trabajo.

Tabla 70: Porcentaje de personas que han visto afectadas sus relaciones tras el confinamiento.

¿Y después del confinamiento?	Relación con la familia	Relación con la pareja	Relación con los/as amigos/as	Relación con los/as vecinos/as	Relación con el entorno académico o laboral
Mejóro	18,3	11,9	9,8	17,4	10,9
Empeoró	1,9	2,4	2,5	4,5	7,2
No cambió/Sigue igual	79,4	64,3	85,4	76,5	51,7

Fuente; Elaboración propia, barómetro del CIS de octubre de 2020

El confinamiento condujo, en particular, a separarse de los amigos/ y de los/as compañeros/as del trabajo. ¿En qué medida y con qué grupos o colectivos concretos el teletrabajo ha impuesto condiciones a las relaciones?

12.1. Nuevo marco de relaciones sociolaborales

Entre los/las trabajadores está ahora mucho más aceptado trabajar desde casa o desde cualquier otro lugar que antes de la pandemia. Este es uno de los primeros cambios que refleja la encuesta social europea en su décima edición de 2022. Independientemente de la razón que los lleve al teletrabajo⁸⁴, esta actitud ha quedado hacia quien/quienes teletrabajan. Más de uno de cada tres trabajadores/as entrevistados (35%) en la encuesta social europea así lo reconoce, esto supone casi la mitad de quienes teletrabajan (44%).

Tabla 71: Porcentaje de trabajadores según su actitud hacia el teletrabajo, en comparación con antes de COVID-19

Actitud hacia el Teletrabajo.	%
Mucho más aceptado ahora	22,0
Un poco más aceptado ahora	13,1
Más o menos igual	10,5
Un poco menos aceptado ahora	1,4
Mucho menos aceptado ahora	0,5
Los empleados deben trabajar desde casa debido a las restricciones del coronavirus	1,5
Los empleados de mi organización no tienen un lugar de trabajo regular	1,3
Los empleados de mi organización no trabajan regularmente desde casa o desde otro lugar de su elección	49,6
Total	100,0

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

Este primer cambio supone eliminar la barrera de acceso al mismo que se podría observar en el entorno laboral y que actuaría eventualmente como freno. Esto no quiere decir que no haya frenos, pero son relativamente más suaves, cómo veíamos, desde la óptica de los empleadores.

El segundo de los cambios importantes que se han experimentado como resultado de la aplicación del teletrabajo, ha sido la modificación de los canales y las pautas de comunicación dentro de las empresas. La distancia impuesta entre las personas y los equipos de trabajo han modificado sustancialmente la forma de comunicarse. Se han

⁸⁴ Hay que matizar que no se precisa en la pregunta si se trata de un teletrabajo relacionado con la conciliación o la flexibilización de los horarios de trabajo.

generalizado comportamientos que antes podrían resultar esporádicos como las videoconferencias o las comunicaciones a través de aplicaciones o mensajería.

Tabla 72: Porcentaje de trabajadores según la frecuencia con la que se relacionan online con sus compañeros de trabajo en relación con antes de la pandemia.

Más	27,5
Lo mismo	62,5
Menos	3,2
No mantengo comunicación online/móvil con la gente que trabajo	6,7
Total	100,0

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

Es importante recordar cómo se veía en la importancia de los conceptos de tristeza o temor, que las percepciones sobre el impacto que el trabajo tiene en las relaciones sociales están contaminadas por el contexto general de la pandemia, y desde esta óptica habría que entender parte del discurso que emerge acerca del teletrabajo.

Algunos entrevistados/as matizan que no se puede denominar teletrabajo la actividad profesional llevada a cabo como fruto de las restricciones de la pandemia porque no existía alternativa, se dio de manera improvisada, y ponía foco más en mantener cierta normalidad (dentro de la provisionalidad) que de cambiar pautas y procedimientos de trabajo.

“Las primeras reuniones, de verdad que eran como muy íntimas y cómo estáis, cómo lo lleváis, que necesitamos, fue una cosa que de verdad creo un vínculo. Ahí vamos, que en algunas llore y todo, te lo juro, super emotivo” [TER-Técnico-MED].

a) Relaciones Familiares

En algunos casos, teniendo en cuenta que durante los sucesivos confinamientos coincidieron en un mismo espacio varios miembros de la familia, incluidos los menores que recibían clases online, el teletrabajo fue en ocasiones un elemento de estrés.

“Con mi familia más tiempo, y también algunos conflictos cuando estamos todos en la misma casa trabajando y los niños. Al final aprendes cómo hacerlo no una habitación la otra habitación, porque mi mujer teletrabaja también eso era un

poco complicado porque la casa era un poco pequeña para todos” [ADM-Técnico-GRA].

“Es cierto aislamiento del trabajo claro, claro 18 horas medidas en la misma sala con lo cual es muy cansado” [ADM-Técnico-GRA].

Sin embargo, es más frecuente en el discurso la valoración positiva, poner en valor que se pasaba tiempo juntos, en familia, ha contribuido a visibilizar la actividad de cada uno de los miembros de la familia y por consiguiente a mejorar en la mayoría de los casos las relaciones intrafamiliares.

“Como padres hemos estado durante la época del teletrabajo viendo como hacen las cosas el tiempo que dedican a estudiar...se ha intimado más, se ha trasladado todo al interior del hogar, es más doméstico y se ha controlado” [TIC-Gerente-MED].

Pasada la pandemia, y con ello las restricciones a la movilidad, queda en el discurso el valor que el teletrabajo aporta a la conciliación.

“Segundo yo mejoro también en la relación con mi hija por el tiempo porque el tiempo que yo tardaba en ir en coche (...) desde donde yo vivía pues era una hora mínimo entonces claro eso para mí era maravilloso porque podía levantarme y más tranquila dejar a mi hija en el colegio” [CON-Técnico-GRA].

“Creo que la casa se organiza mejor porque estamos todos adentro ahora metidos, antes nos marchamos todos se quedaba todo como tal para cuando volviéramos” [TIC-Gerente-MED].

Una de las cuestiones más frecuentemente aludidas en relación con el teletrabajo es el efecto de aislamiento que produce/puede producir en las personas. Este aspecto ha sido central en el discurso entre sus detractores, sin embargo, a menudo es difícil separar cuánto de esta percepción se debe a los confinamientos o al propio teletrabajo. Como veíamos en el capítulo sobre la opinión social acerca del teletrabajo, este argumento era residual en redes sociales, y cuando aparecía en el discurso de las entrevistas, no revestía una importancia central y quedaba vinculado al tiempo de pandemia o a elementos no centrales del trabajo.

“Cuanto estábamos en pleno confinamiento y teníamos la autorización porque éramos trabajadores esenciales en mi empresa, me bajaba al polígono, necesitaba salir en casa se me caía el techo encima” [MAN-Gerente-PEQ].

“Muchos dicen, no es que yo con la mujer no aguanto mucho en casa encerrado, entonces quiero ir a la oficina” [TIC-Técnico-GRA].

“Es cierto aislamiento del trabajo claro 18 horas medidas en la misma sala con lo cual es un poco cansado” [ADM-Técnico-GRA].

En las entrevistas aparecen dos aspectos relevantes al hablar de lo que el teletrabajo supone en las relaciones con los compañeros/as de trabajo y con la empresa; por un lado, la *vinculación*, o identificación con los objetivos de la organización y por otro los cambios en la organización del trabajo.

“Se hace un poco más pesado el día a día que en la oficina así que la soledad no me gusta mucho cuando estoy trabajando, cuando estoy haciendo otras cosas no importa la soledad, pero poder hacer un café con el compañero y cosas de ese tipo... con el teletrabajo pues no se puede hacer” [ADM-Técnico-GRA].

“Ese modelo de trabajo obliga a los equipos a una interacción mucho más continuada también, cada día te sientas a ver qué problemas tienes necesita que alguien te ayude o sea hay un trabajo un modelo de trabajo diferente” [TIC-Gerente-MED].

Hemos visto que ha aumentado la aceptación del teletrabajo en cualquier entorno, independientemente de cuál/es sean las razones para hacerlo. Eso parece haber influido de manera muy positiva en mejorar las relaciones intrafamiliares; al aumentar el tiempo de contacto se facilita la cooperación y mejoran con ello las relaciones. Como se veía al tratar la opinión pública⁸⁵ sobre el teletrabajo, el confinamiento sólo supuso un empeoramiento de las relaciones con los compañeros para el 17% de encuestados. Para un 42% no cambiaron con el confinamiento, ni tampoco después del mismo (52%).

⁸⁵ Encuesta del CIS, barómetro de opinión pública.

¿Pero qué ha ocurrido en el entorno del trabajo? Para analizar las opiniones y valoraciones de los/as entrevistados/as en este sentido utilizaré la dimensión de relaciones horizontales y relaciones verticales. En el primero de los casos trataré las relaciones entre niveles jerárquicos homogéneos relacionados o no funcionalmente y en el segundo trataré las relaciones con los superiores jerárquicos bien ante quienes se responde directa o simplemente las relaciones con los estratos superiores o inferiores en la organización.

b) *Relaciones Horizontales*

En términos generales el trabajo cumple dos funciones esenciales, la satisfacción de las necesidades económicas y por otra parte la necesidad de socialización. Es difícil separar ambas partes, porque están también vinculadas emocionalmente. Este hecho contamina de manera negativa la percepción del teletrabajo como veíamos en el clima de opinión negativo respecto a las relaciones sociales en pandemia.

“Pues en un principio algunos echaban de menos la cercanía el trato físico vamos a decir o sea también seguimos conectados nos llamamos diariamente por todo por llamadas, pero es verdad que algunas personas necesitan el contacto físico por ejemplo del café donde tienes una charla más distendida no es todo trabajo”
[TIC-Gerente-MED]

En algunos discursos el teletrabajo aparece indicado para algunas tareas más que para otras. De esta manera algunas tareas sí se han podido ver afectadas negativamente por el teletrabajo, en particular aquellas que tienen que ver con la atención al cliente, o la resolución de problemas, mientras que otras más de carácter científico, de investigación o estudio y que requieren cierta concentración, se han visto afectadas positivamente.

“Yo creo que les ha costado un poco más. A nivel de enseñar cosas claro, es más complicado desde casa o que bueno, aunque le presentes la pantalla y tal, pues siempre yo creo que es un poco más complicado que en persona que le vayas enseñando con el dedo, mira, aquí tienes esto, aquí tienes esto otro, y pues eso al final es más humano y creo que al final desde la oficina es más humano todo”
[TIC-Apoyo-GRA].

Incluso desde algún punto de vista, el teletrabajo, así como sus tecnologías asociadas, facilitan la coordinación de los equipos. La Encuesta Social Europea, por ejemplo, muestra un elevado grado de acuerdo de los entrevistados con la afirmación *la*

comunicación online y móvil hace más fácil coordinar y gestionar actividades entre quienes teletrabajan (8,4 / 10), que entre quienes no teletrabajan, en promedio 8,0 sobre 10 (P=0,047).

“Desde que hemos vuelto a trabajar, esas reuniones de coordinación son como imposible, porque siempre hay alguien que falla porque tiene otra cosa, pero si incluso era más fácil el coordinarnos y poder hablar y mantener información de lo que estábamos haciendo y demás, así, durante el teletrabajo era más fácil mantener esas reuniones de coordinación que ahora” [UTI-Gerente-GRA].

“Yo me encuentro en un segmento que teletrabajo demasiado con lo cual hago poco networking. Tengo pocas videollamadas y reuniones videollamada mientras que la gente que está físicamente en la oficina ha redoblado, hasta el punto de que tiene una llamada tras otra y ya se ha disparado el tiempo de reuniones” [ADM-Técnico-GRA].

En la mayoría de las organizaciones, y en particular en las empresas privadas, se pusieron en marcha iniciativas con el objetivo de mantener activas las vinculaciones entre los empleados/as, y con la empresa. Durante la pandemia y los confinamientos, estas reuniones combinaban tanto los elementos operativos como otros más personales de apoyo a mantener las relaciones entre las personas.

“Antes estamos en la oficina, nos veíamos, estábamos todo el rato en contacto con la persona que teníamos, vamos con los compañeros y ahora sí que muchas veces es justo que hablar con alguien bueno, voy a mandarle un mensaje. Pero nosotros muchas veces directamente llamamos para que no sea todo en texteo” [TIC-Técnico-GRA].

“Si uno era experto en temas de costuras, hacía cosas de costura, otro hacia como webinar de puede dejar hacer ejercicios de tablas, o de aerobico, etcétera. Ya sea que nos hacían participar mucho en él intentar evitara que ese confinamiento fuese cien por cien. Y las compañías y nos hacían hacer muchas cosas en ese sentido” [DIS-Apoyo-GRA].

“Estas reuniones eran un poco, pues para que, pues eso, para generar un poco de empatía virtual, de que vieran que es lo que nosotros estamos haciendo y que ellos también tenían que hacer sus cosillas” [DIS-Apoyo-GRA].

Estas reuniones esporádicas se convirtieron en la mayoría de los casos en periódicas, aunque en parte se mantuvieron después con muy diversos fines.

“Algunas reuniones directamente se han pasado a online ya. Porque hay reuniones en las que tiene que haber gente de las delegaciones. Y que o no estaban ni se les invitaba siempre, no, no estaban como integrados en el día a día (...) para el resto de la casa”. [TER-Técnico-MED]

Sin embargo, si se admite que la conexión digital ha introducido cierta despersonalización en las relaciones laborales, en especial en las comunicaciones horizontales de la organización. Queda más marcado que no se trata de una relación personal, sino laboral. Se puede incluso dar situaciones en las que se deshumanice esta comunicación en ausencia de presencia física.

“Nosotros somos muy de enfrascarnos en nuestro trabajo, pero la relación social tomarte un café las dos cosas sentarte en una mesa a debatir ideas todo eso si lo echas de menos si yo sí las relaciones con los compañeros para comer y hablar de tus cosas” (TIC-Técnico-GRA).

“Se hace un poco más pesado que el día a día que en la oficina así que la soledad no me gusta mucho cuando estoy trabajando, cuando estoy haciendo otras cosas no importa la soledad, pero poder hacer un café con el compañero y cosas de ese tipo... con el teletrabajo pues no se puede hacer” (ADM-Técnico-GRA).

“Yo creo que es el hecho de que estás trabajando. Cada uno está en su casa, pues parece una tontería, pero el hecho de ver a alguien a través de una pantalla. No es lo mismo que verlo en persona y yo creo que esa parte de no tener esa relación interpersonal física o sea de poderlo ver en cuerpo y alma, como digo yo. Pues, ha hecho que la gente o el propio confinamiento no lo sé, pues que la gente se haya vuelto un poco más egoísta y de hecho lo he notado. Ahora que estamos volviendo otra vez a la oficina” [COM-Apoyo-GRA].

“Al no haber tanto contacto físico entre las personas, entre los compañeros, pues como que nos embrutecemos un poco, perdemos esa empatía que hay con el resto de gente” [DIS-Apoyo-GRA].

En el ámbito laboral se establecen tanto relaciones *formales* (que atienden a contenidos propios de las competencias, y funciones) como *informales* (que se refieren a aspectos de índole extralaboral y que por tanto no están reguladas por las normas de la organización). Estas últimas han resultado más perjudicadas en la digitalización/formalización de las comunicaciones en el teletrabajo.

“Lo que sí que noté fue una clara diferencia en las relaciones no oficiales dentro de la empresa. Por un lado, lo que es gente con la que habitualmente contactas de una forma informal pero que es gente que te viene muy bien para desarrollar tu trabajo y que además te puede dar información muy buena para desarrollar tu trabajo” [UTI-Gerente-GRA].

“Cuando está sentado y está a tu lado pues a veces charlabas no a veces oye tal no sé quién me ha llamado mi hija y le pasa esto y te contaba su rollo en un momento porque estaba próximo, pero ahora tú estás en una reunión o sea con la gente por teams estás en una reunión a veces te quedas con alguien charlas una cosa, pero no hay la coyuntura para hablar de tus cosas un poco más personal” [TIC-Gerente-MED]

La dificultad para introducir contenidos informales en la comunicación entre iguales que ocurre por vía digital, afecta tanto a las conversaciones con las personas con las que se colabora habitualmente, como a las que se mantienen con otras personas con las que, aunque sin colaborar directamente, se comparte espacio de trabajo. Las conversaciones y contactos con las personas con quienes no se colabora directamente pero sí se comparte entorno laboral, son los más afectados cuando no hay presencia física.

“Por ejemplo para mí hay bastante gente en la empresa con la que compartes diferentes aficiones no entonces cuando les ves pues siempre tienes esa conversación que también te ayuda a descargar en un momento dado no dé con esas personas de lo que pueda ser el día a día y yo creo que esas conversaciones se han reducido en frecuencia no te voy a decir totalmente pero es verdad que a veces pues dices pues llevo sin hablar con fulanito muchísimo tiempo, gente con la que a lo mejor antes trabajabas y ahora no y te veías todos los días y ahí te veías claro pero no tenías una tarea concreta con ellos, pero tenías un encuentro en donde fuera ya el sitio de trabajo, ya la cafetería o donde fuera... yo creo que eso es para mí la mayor contra” [CON-Apoyo-MED].

Hay dos aspectos que ayudan a moderar el impacto que el teletrabajo pueda tener en las relaciones personales ya establecidas, por un lado, el efecto generacional, de tal manera que las personas de mayor edad y pese a su socialización “en oficina”, relativizan más el valor de estas relaciones personales en el trabajo, y por otro el grado de vinculación con empresa.

“Yo creo que no. No, no sé, los jóvenes, pero yo a mi edad ya realmente tampoco es que me sienta muy vinculada con la empresa” [ADM-Técnico-MED].

“Esta cosa de pasillo a ver a mi me encanta y yo agradecida de volver en la medida de que me puedo tomar un café con mis compis y hablas de otras cosas que eso siempre humaniza. A mí esa parte, pero con hacerlo una vez a la semana tengo suficiente” [TER-Técnico-MED].

Y por supuesto también influye la costumbre, de modo que, en caso de que parte de la socialización laboral se haya llevado a cabo en la distancia, hay menos dificultad para asumir con naturalidad el teletrabajo.

“Ese es un aspecto igual negativo, pero tampoco es grave yo no tengo tantos amigos ahí porque he empezado con el COVID básicamente, y conocí a la gente casi como teletrabajador desde el principio” [ADM-Técnico-GRA].

A mayor edad, y pese a la socialización “en oficina”, el valor que se concede a las relaciones personales en el entorno laboral, pierde importancia. Entre las ventajas del teletrabajo y las relaciones personales con mis compañeros/as, suelen elegir teletrabajo.

“Si me gusta hablar con la gente, hablo con todos, pero si hablo bien y sino no... y por eso me da igual estar en casa porque si estoy allí pues bueno, vale, pero no tiene esa gran ventaja la oficina, no siento la pérdida de esta cosa no [CON-Técnico-MED].

“Con las que ya tenía relación, nada, yo creo que no. No ha variado significativamente “, [BAN-Técnico-GRA]

“Yo en la sociedad creo que (...), la socialización realmente a mi edad ya...” [ADM-Apoyo-GRA].

La ausencia de presencia física y la digitalización de las relaciones profesionales, tiene consecuencias en las relaciones entre los trabajadores/as. En primer lugar, *dificulta la posibilidad de establecer nuevas relaciones* de carácter personal con los/as compañeros/as de trabajo.

“Lo que es más difícil establecer nuevas relaciones. No, o sea, claro, es que es más difícil conocer a alguien solo por teams” [BAN-Técnico-MED].

“Lo que se queda nada más son las relaciones oficiales, que te valen hasta cierto punto o que te pueden valer si sabes que tienes que montarlas de otra manera, porque es que no vas a tener relaciones informales” [UTI-Gerente-GRA].

En segundo lugar, también mencionan la posibilidad de las limitaciones a la hora de desarrollar una carrera laboral basada en los contactos profesionales. Esta investigación no permite validar si este nuevo canal de relación sociolaboral tendrá o no impacto en las carreras profesionales de las personas que teletrabajan de manera exclusiva.

“Yo muchas veces les digo chicos, tened cuidado con eso porque no conseguís hacer unas relaciones que son muy valiosas para el desarrollo de tu vida laboral, que te puedes quedar estancado en tu casa cómodamente, pero absolutamente estancado y muchos años haciendo lo mismo hasta la jubilación “[UTI-Gerente-GRA]

Lo que sí parece coincidir en estos casos es un perfil más “convencional” entre los entrevistados que valoran las relaciones personales presenciales como elemento de progreso profesional. No obstante, existen pocas evidencias presenciales para concluir en este sentido.

También se menciona el impacto positivo que el teletrabajo puede tener sobre el tono de algunas conversaciones informales dentro de la oficina. Limita las intrigas y los vicios en las relaciones, al segregar, espaciar y mediatizar la comunicación. Partiendo de la percepción de que las nuevas tecnologías afectan a la intimidad de las personas y por tanto coarta determinados temas de conversación a través de videoconferencias o llamadas telefónicas, al igual que deja un rastro en las aplicaciones de mensajería.

“Efectivamente el poder hablar de unos y de otros, pero no solo hablar porque tú no hablas de unos y de otros de una manera constructiva para mejorar ciertas cosas, lo que decíamos del mercado, sino para ocupar tu tiempo y tu mente en cosas de intriga, para saciar un aburrimiento personal y propio” [CON-Técnico-MED].

Desde el punto de vista de la comunicación estrictamente formal y relacionada con temas de trabajo, la digitalización ha permitido una mayor y mejor integración territorial de las organizaciones, poniendo en igualdad los distintos territorios.

“Antes de la pandemia, pues siempre hablábamos por Skype, pero sí que teníamos un grupo y nos conectamos todos los días, hablar bueno, miento. Era solo un día a la semana hablar y ahora a raíz de la pandemia, así que hacemos reuniones todos los días” [TIC-Apoyo-GRA]

“Además, nos acerca a todos mucho porque la fundación tiene delegaciones en Andalucía y en Valencia, que es gente a la que los de Madrid no vemos jamás, y viceversa, muy poco. Entonces, de repente estábamos más cerca. O sea, fue como una cosa que nos acercó a todos los que físicamente realmente no nos veíamos jamás” [TER-Técnico-MED]

Desde el punto de vista de las relaciones de carácter laboral la transición a una relación digital ha ocurrido con algunos efectos importantes en la comunicación dentro de las organizaciones. El despegue de las relaciones virtuales ha permitido impulsar una comunicación más horizontal en términos funcionales. Ha limitado sin embargo las relaciones más allá de los contactos directos y estrechos de trabajo y con ello la posibilidad de ampliar los círculos de amistad dentro del entorno laboral. Sin embargo, no parece haber afectado a las relaciones entre las personas que colaboraban juntas de antemano y en todo caso puede haberlas desprovisto de vicios e intrigas, en particular en grupos pequeños. No obstante, estas relaciones están también mediatizadas por las que se establecen en la escala jerárquica de la compañía. ¿Cómo ha influido el teletrabajo a la manera en que se relacionan las personas con los niveles superiores de la organización?

c) *Relaciones Jerárquicas*

La implantación del teletrabajo ha cambiado mucho la relación con los superiores directos. A medida que aumenta el teletrabajo, el superior directo y empleado coinciden menos en el mismo lugar de trabajo. ¿En qué medida el teletrabajo transforma la relación entre los trabajadores y sus superiores en ausencia de contacto físico?

Tabla 73: Frecuencia con la que coinciden con el superior jerárquico.

Frecuencia (%)	El jefe directo y el encuestado están en el mismo lugar de trabajo		Total
	Si Teletrabaja	No Teletrabaja	
Varias veces al día	27,1	54,0	46,8
Una vez al día	26,3	19,9	21,6
Varias veces por semana	10,5	8,5	9,0
Varias veces al mes	6,5	3,1	4,0
Una vez al mes	13,8	7,8	9,4
Menos de una vez al mes	13,4	6,0	8,0
No tengo un lugar habitual de trabajo	2,4	0,7	1,2

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

En términos de relación con los superiores, el teletrabajo ha traído consigo el establecimiento definitivo de las videoconferencias en las conversaciones de trabajo, con una correlación bastante alta con la frecuencia del teletrabajo. También ha propiciado el uso de aplicaciones de mensajería de todo tipo.

Tabla 74: Frecuencia de cada uno de los distintos modos de relación con los superiores jerárquicos

Habla con su jefe directo	en persona		usando una pantalla		por teléfono		usando mail, mensajes o aplicaciones	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Teletrabaja								
Varias veces al día	25,8	42,3	11,0	3,6	20,7	17,2	31,0	16,0
Una vez al día	7,4	8,8	4,9	1,3	4,5	3,6	2,4	3,5
Varias veces por semana	26,6	19,4	23,6	3,4	29,7	17,8	28,6	20,2
Varias veces al mes	15,2	11,2	16,3	4,0	19,9	15,0	14,7	16,5
Una vez al mes	4,5	5,7	6,5	2,8	3,7	6,1	2,4	4,6
Menos de una vez al mes	12,7	9,7	16,3	17,9	15,4	23,9	12,7	20,5
Nunca	7,8	2,8	21,5	67,0	6,1	16,6	8,2	18,6

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

La comunicación por video conferencias ha ocurrido/ocurre en detrimento de las conversaciones en persona al no coincidir físicamente. La tabla 74 muestra que teletrabajar ha afectado a las relaciones telefónicas que ocurren más esporádicamente. La presencia física del superior directo, tiene un efecto en la forma en que los/as empleados gestionan la tarea y condiciona las prioridades más allá de los objetivos y competencias del empleado.

*“Nos vemos menos, es más por correo, ha pasado a ser más por correo. De hecho, yo tengo una carpeta se llama *** y todo lo que me manda lo desvió ahí para verlo cuando pueda, antes estaba en mi sitio sentado **** sí sí antes era más era mucho más invasivo ahora hemos moderado en la comunicación la comunicación no es tan inmediato no era el venir...” [TEC-Gerente-MED]*

“No se hace más directa, pero también más, directo al tema, por objetivos, o sea, también me ha dado muchísima flexibilidad. Pero claro, ya las llamadas, si tienen ese componente al trabajar a distancia, tiene ese componente de deslocalización de trabajar por objetivos. ¿Es decir, oye, haz lo que quieras en tu casa, pero bueno, qué hay que tener todo esto para el viernes?” [BAN-Técnico-GRA]

La comunicación virtual aporta inmediatez, en especial todos los soportes telemáticos que apoyaron la comunicación interna de las empresas, como los chats, sistemas de mensajería interna o aplicaciones de conversación.

“Sí entonces bueno pues yo vi que estaba bastante accesible y cercana y además De hecho incluso puedo decir en un en un sentido más porque estaba como en línea siempre le con el chat este pues era como más lo que pasa es que claro más inmediato le escribes una nota y te contesta, pero vamos a ver hay veces que es que hay dudas o cuestiones que para explicar por un chat con una nota pues no puedes entonces necesitas hablar y ahí ya es un poco más coñazo vale”. [CON-Técnica Apoyo-GRA]

Igualmente, las comunicaciones virtuales introducen ciertos elementos de horizontalidad en las relaciones. Los espacios físicos de oficina marcan a menudo más claramente las jerarquías. En algunas oficinas el despacho del director/jefe director es independiente, permite intimidad o incluso es el único que tiene despacho.

“Todos somos iguales en el teams, no hay atributos rituales que nos distinguan, esto es importante porque seguro que hay alguien que no le hace gracia, pero yo creo que eso era positivo y ya no...” [ADMON-TEC-GRA]

El teletrabajo también influye por tanto en la idea que se construye de un determinado jefe, en términos como señala la Encuesta Social Europea, del apoyo que este brinda en el terreno laboral y personal. En términos generales los empleados/as no afirman recibir mucho apoyo o consejo de sus jefes/as en relación con su trabajo, con puntuaciones que apenas llegan al dos en una escala de diez.

Tabla 75: Relación entre la frecuencia de teletrabajo y apoyo recibido del jefe directo

	Teletrabajan	No Teletrabajan
El jefe directo brinda ayuda relacionada con el trabajo	1,74	1,87
El jefe directo apoya a los empleados a equilibrar el trabajo y la vida familiar	7,43	6,60

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

En la tabla anterior se muestran observa una relación estadísticamente significativa ($P < .000$) entre el teletrabajo y una mejor opinión de los empleados acerca de lo que el jefe directo contribuye a conciliar la vida personal y laboral. En segundo lugar, observamos que no existe una percepción estadísticamente diferente entre lo que los jefes apoyan laboralmente al empleado ya teletrabajen o no.

Se podrían establecer varias etapas en las relaciones entre los empleados y sus empleadores tanto durante la pandemia como tras la pandemia. En la primera etapa, los mandos se enfrentaron a la necesidad de mantener los circuitos de información internos de la compañía, para ello se diseñaron bien boletines especiales, bien sesiones periódicas online, comunicaciones estructuradas que permitían mantener un mínimo de comunicación común en las plantillas.

“Si mi jefe instauro una reunión que se llamó uno a uno con cada persona del equipo al menos una vez al mes, con la pandemia y ya se ha quedado” [TIC-Gerente-MED].

“En verdad la oficina lo hacíamos presencial desde que hubo cambio de dirección, que eran los desayunos. Una vez al mes nos juntamos todos físicamente. Allí se compraban unas porras, lo que fuera, y hacíamos como una cosa de toda la casa, entonces eso se empezó a hacer online con la pandemia y se planteó como una especie de reunión del grupo psicológica, de ¿cómo estáis? Cómo lo estás llevando al principio fue así, entonces nos acerca a todos mucho”.

Algunas de estas iniciativas que sustituían las reuniones formales, o las relaciones informales - que se trasladaron al soporte virtual - con el fin de las restricciones y la vuelta a la normalidad posterior a la pandemia, se mantuvieron. Este intento de integración vertical facilitó las relaciones entre personas que podían estar en distintas sedes de una misma empresa, distantes en el territorio. Integró lo distante y ayudó a hacer más horizontal la comunicación.

El teletrabajo presenta igualmente implicaciones en la carrera profesional desde la perspectiva de la relación con los superiores, y la promoción. En general, existe la opinión de que esta alternativa penaliza la promoción,

“Pero yo mi experiencia es que o te ven o no te consideran” [UTI-Gerente-GRA]
“Pues sí, creo que tiene que limitar ese ascenso, o esa visibilidad que te permite el Networking, que a veces sirve para promocionarse” [BAN-Técnico-GRA].

Y en algunos casos esta penalización es explícita.

“Que te concedan el tercer día de teletrabajo, en el caso de nuestra unidad, es a discreción del jefe de unidad, y tiene un coste. Así si por ejemplo dejas de ser jefecillo no puedes hacer mucha carrera y además a mí me obligan a compartir despacho a partir de ahora voy a hacer solamente dos días a la semana” [ADM-Técnico-GRA]

En la opinión acerca del teletrabajo convergen dos elementos: por un lado la edad de los mandos intermedios y superiores, en general más elevada, lo que influye en un determinado modelo de socialización laboral.

“Los directores son bastante veteranos, entonces tiene una imagen un poco o una forma de trabajo un poco más. Yo diría más casposa, no de estar ahí. De presión una oficina. Sí, más a la presencia”. [COM-Técnico-GRA]

Y por otro tiene que ver con el rol que los mandos intermedios deben cumplir en la transmisión de los valores de compañía, y por tanto de supervisar la vuelta a la *normalidad* y el retorno a la presencialidad.

“Los jefes están siempre los jefes están siempre allí cuando se quitaron las restricciones en mi empresa, mi empresa puso como norma que los jefes tenían que estar cien por cien presencial”. [TIC-Gerente-MED]

La cuestión jerárquica tiene que ver de manera directa con el tamaño de la empresa, por tanto, las empresas de menor tamaño tienen una aproximación muy diferente a esta cuestión.

Desde la perspectiva de los mandos intermedios, y aunque su posición en este respecto es hacer de correa de transmisión, sin embargo, conlleva algo de puesta en valor de su trabajo, en tanto que como veíamos en algunos casos deciden sobre algún día de teletrabajo o son responsables de asegurar el retorno de los equipos a la responsabilidad. Esta puesta en valor a través del mecanismo de la negociación,

“Toda la estructura intermedia de jerarquía de una compañía, o una administración pública sufre pavor, en cuanto al teletrabajo porque la mayoría de la gente tiene una experiencia laboral de 10 o 20 años y dentro de sus funciones está la vigilancia visual de los empleados. Si tú le quitas esa parte de control, su puesto de trabajo empieza a tener un componente amortizable, al menos, perceptiblemente amortizable. Y eso es una resistencia interna brutal”. [SIN]

La posición de los mandos intermedios puede llegar a volverse compleja, teniendo que lidiar entre jefes y empleados, en organización que premia la presencialidad, con su propio puesto en cuestión debido a los cambios en los mecanismos de supervisión, y dejando atrás un privilegio de su estamento que ahora se ve reducido.

d) *La incorporación a las organizaciones*

Para la mayoría de los entrevistados las relaciones personales en el trabajo con los compañeros y compañeras de trabajo, son relevantes, sin embargo, esto es especialmente importante para dos grupos, por un lado, las personas que se incorporan a las organizaciones, y por otro las personas que no disponen de su propio grupo familiar de convivencia.

“Pues la gente hablaba es muy muy importante ver a la gente cara a cara no por video como no tenía tanta experiencia en ese sitio, no conocía a tanta gente no me faltaba, me daba un poco igual, pero bueno...” [ADM-Apoyo-GRA].

“mucho gente que quiere ir al trabajo a la oficina, sobre todo la gente nueva quiere ir a la oficina. La gente quiere sentir un poco de arraigo con la institución, con el edificio, y luego la gente que tiene familia pequeña, sobre todo, quiere teletrabajar...” [ADM-Técnico-GRA].

Es importante destacar que, si habitualmente los procesos de incorporación a las organizaciones son importantes, en el caso de los puestos con teletrabajo, aún más. A veces se alteran los protocolos para facilitar un mejor tránsito a la empresa, aunque de forma algo improvisada.

“Ese recorrido de compras que yo llamo, pero vamos a la parte de explicar cómo funciona cada línea de negocio, pues ha sido online en vez de...(en persona). Si nos vemos, sí nos hemos calendarizado reuniones, yo mi parte de insight, pues le explicaba online una hora con ejemplo, de los archivos y se ha mantenido” [DIS-Apoyo-GRA].

Sin embargo, en este punto convergen dos argumentos, aquel que defiende que los jóvenes necesitan el trabajo en equipo, la red profesional para socializar en el trabajo, y aquel otro que defiende que las nuevas generaciones nativas digitales tienen pautas de socialización diferentes y eso les facilita la socialización digital.

“A la gente a lo mejor más senior, el estar en la oficina le gusta, y ellos se organizan su tiempo, y en cambio a un chavalito ahora, recién salido de la universidad, lo que le premia es su tiempo, y poder compaginarlo con el trabajo, ya no es compaginar el trabajo con tu vida, sino que tu vida se acople al trabajo” [CON-Gerente-PEQ].

12.2. Impacto en el trabajo y la vinculación

La importancia de las relaciones sociales en el trabajo ha sido ya señalada por importantes autores de la sociología (entre otras disciplinas), lo desarrollaré también en la perspectiva del empleado. Sin embargo, desde el punto de vista de la empresa, emerge en el discurso de empleadores es la importancia de las relaciones sociales en el trabajo como mecanismo de vinculación personal y de compromiso con la empresa. Sin lugar a duda la introducción del teletrabajo tiene un impacto en cómo se desarrollan las relaciones personales con otros compañeros y compañeras de trabajo, y con superiores.

“Yo creo que el teletrabajo excesivo es negativo. Porque pierdes la relación humana, juntarte con un compañero y departir algo. Nuestras oficinas antiguas eran muy pequeñitas, estábamos todos muy juntos, y...” [UTI-GRA].

Las relaciones personales importan al empleador por lo que suponen de crear vínculos con la empresa a través de la relación con las personas con las que trabaja.

“Poco a poco como te vas desapegando, digamos, de la empresa...te va llevando primero me desvinculo con el equipo. Tengo mucha menos relación, tengo mucho menos nexos de confianza que son fundamentales. El Networking, todas las redes, toda la confianza que tienes en tus compañeros para una manera de funcionar de otra” [UTI-GRA].

El deterioro de las relaciones sociales redundaría en una falta de interés por la actividad.

“Yo creo que el teletrabajo excesivo es negativo. Porque pierdes la relación humana, juntarte con un compañero y departir algo” [MAN-PEQ]

Existe igualmente una perspectiva diferente que tiene que ver con el clima laboral, bajo la cual cierta distancia social contribuiría a la mejora de las relaciones entre compañeros/as de trabajo.

“La gente de la oficina donde trabajo es gente que se conoce desde hace muchos, muchos años y tiene sus rencillas, esas rencillas venían del día a día. Pues el hecho de haberse aislado, de no verse tanto, ha ayudado a que mejore mucho” [MAN -PEQ].

“Antes era una empresa muy inflexible en su forma de trabajar, en sus descansos, en su clima laboral que no era tan bueno como el que con el que con el teletrabajo hemos logrado” [MAN -PEQ].

Sin embargo, aparecen algunas técnicas relevantes que permitirían soslayar la limitación de las comunicaciones digitales a la hora de generar empatía.

“La gente piensa que lo de la cámara porque tienes el debate, de si es por fiscalizar. Y realmente no es eso, o sea, es porque generas una sensación de cercanía y de confianza mucho mayor” [TIC-GRA].

La incorporación a la empresa siempre ha destacado como punto crítico del compromiso y vinculación con el proyecto. El teletrabajo plantea nuevas cuestiones en relación con la entrada de nuevos empleados. En especial con aquellos que afrontan su primer empleo. Desde este punto de vista parece haber cierto grado de acuerdo en que es necesario un plan específico para dar entrada a nuevos/as empleados/as en organizaciones que tienen implantado el teletrabajo.

“Hemos puesto más cuidado, no sé si lo hemos conseguido siempre, pero entendíamos que la toma de contacto era muy importante, no” [TIC-GRA].

“Inicialmente la gente nueva procuramos que vengan presencialmente al inicio, al menos para ir estableciendo relaciones” [ADM-GRA].

Para las pequeñas empresas el teletrabajo se ha convertido en un factor de competitividad, en un argumento para resultar atractivos a los trabajadores frente a la estabilidad y la seguridad que pueden ofrecer las empresas de mayor tamaño.

“Las empresas que no oferten un sistema híbrido de al menos un día de teletrabajo a la semana, creo que van a tener una fuga de talento bastante potente” [COM-PEQ].

Esta mejora percibida de la relación laboral se conoce que trabaja en el sentido de mejorar con ella el vínculo entre el trabajador/a y la empresa desde un punto de vista emocional.

“Antes tu tenías tu salario y ya, ahora además tienes tu salario y tu día de teletrabajo, y ahora casi todas las empresas te están ofreciendo uno o dos días de teletrabajo, entonces, si no lo ofertas tú, creo que vas a tener una fuga bastante potente de personas” [COM-PEQ].

El teletrabajo supliría la parte de salario emocional con libertad y autonomía en el puesto. Sin embargo, no está claro que los empleados estén dispuestos a reducir sus salarios ante las facilidades del teletrabajo, aunque algunos estudios revelen que esto podría ser un factor a tener en cuenta (Woźniak-Jęchorek et al., 2023) ⁸⁶. Lo que sí está claro que desde el punto de vista del salario emocional, uno, dos o tres días de teletrabajo, sirve claramente como herramienta de compensación.

“Antes tu tenías tu salario y ya, ahora además tienes tu salario y tu día de teletrabajo, y ahora casi todas las empresas te están ofreciendo uno o dos días de teletrabajo, entonces, si no lo ofertas tú, creo que vas a tener una fuga bastante potente de personas” [COM-PEQ]

El temor a que el teletrabajo redunde en un distanciamiento y una reducción del compromiso con el trabajo y la tarea, planea de manera constante en el discurso, en especial en empleos con bajo valor vocacional. Los empleadores ven más ventaja en el teletrabajo para los empleados, y estos a su vez lo ven más favorable para los primeros.

La gestión de las expectativas y las demandas, en función de la experiencia vivida durante la pandemia, plantea en estos últimos años una situación de conflicto abierta en torno al teletrabajo entre empleados y empleadores.

⁸⁶ Según la quinta encuesta anual sobre el estado del teletrabajo remoto por Owl Labs y Global Workplace Analytics, casi el 50 % de los trabajadores en los Estados Unidos dicen que aceptarían hasta un recorte salarial del 5% para continuar trabajando de forma remota al menos a tiempo parcial en el tiempo posterior a la pandemia (OWL Labs, 2021)

12.3. Resumen

El teletrabajo está ahora mucho mejor aceptado que antes de la pandemia (tabla 71). En términos generales no se aprecian grandes cambios en la relación con las personas con las que se trabajaba. No obstante, todo lo dicho ocurrió o se midió durante la pandemia, por tanto, se aprecia que la forma de valorar el teletrabajo se contamina con el estado emocional de la época.

La implantación forzada del teletrabajo ha tenido sin duda un impacto grande en las relaciones sociales de las personas que han teletrabajado. Sin embargo, esto no parece afectar a las relaciones familiares que o no han cambiado o se han fortalecido con el teletrabajo.

En el contexto del trabajo en la oficina no se aprecian mermas en las relaciones horizontales, al menos en los aspectos más formales de colaboración y de pertenencia al equipo. Sin embargo, se han identificado pérdidas en los contactos de oficina con las personas con las que no se da una colaboración cotidiana y el encuentro es puramente casual.

Se confirman por tanto tres aspectos en los que ha sido necesario un esfuerzo especialmente importante: en los elementos informales de las relaciones entre colegas de trabajo, en la incorporación a las organizaciones y en especial en la incorporación a las organizaciones de los más jóvenes con la necesidad de establecer redes de colaboración profesional y caminos de ascenso laboral.

La relación con los superiores jerárquicos también se ha modificado por efecto del teletrabajo, y aunque en general no se aprecien grandes diferencias, sí se han identificado mayor uso de los medios telemáticos en las relaciones con el superior jerárquico. Por otro lado, también se destaca el rol del inmediato superior jerárquico (mandos intermedios) en el conflicto planteado con motivo de la vuelta a la normalidad y en la mayor parte de los casos con la vuelta al trabajo como se concebía antes de la pandemia. Los mandos intermedios como vehículos de los valores de la empresa se muestran como piezas clave a la hora de reducir el aislamiento del personal a su cargo y mejorar el compromiso con la organización y las tareas.

Capítulo 13: TELETRABAJO Y BIENESTAR

13.1. Teletrabajo y Bienestar

En este capítulo voy a analizar tres dimensiones relacionadas con el teletrabajo que nos hablarían por un lado del bienestar, la seguridad e higiene en el puesto de trabajo, y por de la satisfacción con el empleo.

a) *Salud e higiene en el puesto de trabajo*

Pese al peso legal que tiene la conciliación en la aplicación del teletrabajo, sus efectos en el equilibrio entre la vida laboral y personal, pueden resultar ambiguos e incluso contradictorios. Por un lado, los teletrabajadores informan de la reducción del tiempo de desplazamiento, más tiempo para sus familias y un mejor equilibrio general entre el trabajo y la vida personal; Por otro lado, informan de un aumento de las horas de trabajo (alargando las jornadas), una difuminación de los límites entre el trabajo remunerado y la vida personal, y más conflictos entre la vida laboral y personal. ¿Cómo se pueden conciliar estos resultados aparentemente contradictorios?

Los acuerdos de teletrabajo en su gran mayoría dejan a la responsabilidad del trabajador las condiciones de seguridad e higiene del puesto de trabajo. En contadas ocasiones se somete al criterio de un inspector asuntos como la ventilación, la iluminación o la ergonomía.

Durante la primera fase de implantación del trabajo remoto por efecto de la pandemia, muchas empresas dispusieron medidas para mejorar la salud laboral de sus trabajadores/as en tan particulares circunstancias.

“También mandaban mensajes, pues el tema de ergonomía, de estiramientos, ejercicios en casa y demás, para procurar que nos mantuviéramos activo, y no tuviéramos problemas y pues de índole fisiológico vamos” [UTI-Gerente-GRA].

¿Puede el teletrabajo resultar una nueva fuente que puede incentivar el desarrollo conductas que hacen que se continúe trabajando, aunque se esté de baja por enfermedad o que oculten adiciones? Habrá que esperar a la realización de nuevos estudios, pero lo cierto es que, en numerosas ocasiones, se ha visto cómo políticas como la desconexión digital parecen resultar necesarias para combatir situaciones precarias. Cada compañía, de forma particular, debe valorar la tipología de trabajo que ofrece con el fin de valorar estos nuevos riesgos psicosociales vinculados al teletrabajo.

Una pista importante tiene que ver con la naturaleza del teletrabajo que realizan. Específicamente, parece que si el teletrabajo sustituye al trabajo en la oficina (por ejemplo, el teletrabajo), o en cambio complementa ese trabajo, tiene un impacto importante en si los teletrabajadores informan que su equilibrio entre la vida laboral y personal es positivo o negativo⁸⁷ (Messenger, 2019).

Es indudable que una ventaja organizativa del teletrabajo es la continuidad del negocio en tiempos de desastres naturales, como ha demostrado el propio COVID, momento en el que personas contagiadas asintomáticas podían seguir desarrollando su trabajo, o incluso muchas otras personas evitaron los contagios al reducir drásticamente el número de contactos personales.

b) La satisfacción con el empleo

Según los datos de la encuesta social europea no existe relación directa entre una mayor frecuencia de teletrabajo y una mayor satisfacción con el trabajo principal. La satisfacción con el trabajo viene más determinada por sentirse parte de un equipo, sentir el apoyo del jefe para la conciliación y en la ejecución de las labores de trabajo habituales.

Tabla 76: Correlación entre diversos aspectos del trabajo y nivel de satisfacción con el trabajo principal

	Satisfacción
<i>Elementos principales</i>	
Me siento parte de un equipo	,438** ⁸⁸
El jefe directo apoya a los empleados a conciliar trabajo y vida familiar	,414**
El jefe directo brinda ayuda relacionada con el trabajo	,363**
<i>Clima laboral</i>	
Los colegas brindan ayuda relacionada con el trabajo	,218**
Asumir responsabilidades adicionales en el trabajo sin que te paguen más	,250**
<i>Conciliación</i>	
Pareja/familia harta de la presión de su trabajo	-,284**
Demasiado cansado después del trabajo para disfrutar de cosas que hacer en casa	-,259**
El trabajo le impide pasar tiempo con la pareja / familia	-,237**
<i>Flexibilidad-Disponibilidad</i>	
Puede decidir la hora de inicio / finalización del trabajo	,189**
Se espera que los empleados respondan emails o llamadas fuera de las horas de trabajo	,124**

Fuente: Elaboración Propia ESS (W10)

⁸⁷ Véase también Eurofound y OIT 2017

⁸⁸ **. La correlación es significativa en el nivel de 0,01 (2 colas).

El equilibrio entre familia-vida personal y vida laboral también juega un papel fundamental en la satisfacción con el trabajo, así encontramos que cuanto menos presión traslade el trabajo a su vida personal (*harta esta la pareja/familia de la presión que su trabajo causa en su vida personal*), mayor es el nivel de satisfacción con el empleo actual (-.284).

Como veíamos, existe una literatura abundante destinada crear una serie de pautas necesarias para cumplir con los requisitos de los nuevos jefes/directivos que deben ejercer sus tareas en un entorno virtual, donde son necesarias nuevas habilidades y donde las capacidades de liderazgo son vistas desde otro punto de vista.

Otro elemento clave en la satisfacción con el trabajo es la carga, es decir, que la persona esté *demasiado cansada después del trabajo para disfrutar de cosas que hacer en casa*, y por tanto la satisfacción con el empleo actual será mayor cuanto menos cansada/o se encuentre después del trabajo (-.259) y que por tanto no le impida disfrutar de hacer cosas en casa.

En resumen, el trabajo no debería *impedir pasar tiempo con la familia* y de este modo vemos que cuanto menos tiempo deja libre el trabajo para ocuparse de su vida personal / familia menor es la satisfacción con el trabajo principal (-.237).

Se pueden identificar también elementos propios del *clima laboral* que afectan a la satisfacción con el empleo principal. En primer lugar, un ambiente colaborativo, donde tanto el superior directo (.363) como los colegas de trabajo (.218), brindan con mayor frecuencia ayuda relacionada con el trabajo, es por supuesto un lugar donde las personas tienden a asumir responsabilidades adicionales en el trabajo sin que se les paguen más por ello (.250)

Por otro lado, hay dos elementos más que guardan alguna relación con la satisfacción con el empleo principal, por un lado, *la flexibilidad*, es decir, la capacidad de decidir la hora de inicio y/o finalización del trabajo (.189), y por otro *la disponibilidad* entendida como que se espera que los empleados respondan emails o llamadas fuera de las horas de trabajo (.124).

Pero si hay algo que se ha visto profundamente revisado a raíz de la pandemia han sido los procesos de comunicación dentro de las empresas. Tanto si la comunicación es

personal como si es virtual o utiliza aplicaciones de algún tipo, se observan relaciones entre estos procesos y la satisfacción con el empleo principal. En términos generales la relación con la satisfacción con el trabajo principal es menos fuerte que las comentadas hasta la fecha.

El contacto “en persona” con jefes (,124) y colegas (,120), está relacionado con la satisfacción en el trabajo, aunque el nivel de asociación, como vemos en la tabla anterior no sea muy alto. Sin embargo, si se aprecia que un mayor contacto personal contribuye, aunque sea ligeramente a una mayor satisfacción con el trabajo principal.

Tabla 77: Factores comunicativos que determinan la satisfacción con el empleo principal

<i>Comunicación</i>	Satisfacción con el trabajo principal ⁸⁹
Hablar con colegas sobre el trabajo en persona	,124**
Hablar con su jefe directo sobre el trabajo en persona	,120**
La comunicación online/móvil facilita el trabajo desde casa o desde el lugar de elección	,094**
Frecuencia con la que el superior directo y el empleado están en el mismo lugar de trabajo	-,085**
Frecuencia con la que se trabaja desde casa o lugar de elección, en comparación con antes de COVID-19	,083**
Hablar con las personas con las que trabaja, en persona, en comparación con antes de COVID-19	,075* ⁹⁰
Comunicarse con colegas sobre el trabajo a través de aplicaciones de texto, correo electrónico o mensajería	,065*

Fuente: Elaboración Propia ESS (W10)

Conviene destacar, como se aprecia en la tabla siguiente, que la presencia del/a jefe/a en el mismo espacio físico, correlaciona de manera negativa, aunque ligera, (-,085) con la satisfacción en el puesto de trabajo. Es decir que la ausencia de la figura del/a supervisor/a mejora la satisfacción con el puesto de trabajo actual (,083), lo que confirmaría el hecho de que cuanto más es posible trabajar en ausencia de supervisión, mayor es la satisfacción con el empleo principal.

En el discurso de las entrevistas surge espontáneamente este argumento que marcaría la relación entre la distancia respecto al jefe/a directo y el bienestar en el puesto de trabajo.

“No, al contrario, todo mejora, ya sabes. Ya sabes que la distancia es el olvido. Cuanto más lejos mejor, sobre todo en las jerarquías” [ADM-Técnica-GRA].

⁸⁹ **. La correlación es significativa en el nivel de 0,01 (2 colas).

⁹⁰ *. La correlación es significativa en el nivel de 0,05 (2 colas).

El cambio en la comunicación muestra por último las relaciones más débiles de todas las observadas con la satisfacción con el empleo principal. En la actualidad las personas cuando están físicamente en el mismo trabajo se comunican más o menos igual que antes de la pandemia en persona, sin embargo, uno de cada tres entrevistados/as (27,5%) reconocen haber aumentado la frecuencia en que se comunicación con la gente con la que trabajan bien a través de aplicaciones o mediante teléfono. Ambos aspectos están relacionados, casi por igual con la satisfacción en el trabajo.

Pero si el teletrabajo no está relacionado con una mayor satisfacción con el trabajo principal, ¿con qué está relacionada una mayor frecuencia de teletrabajo?

Hay elementos del teletrabajo que tienen cierta influencia en el nivel de satisfacción de los entrevistados/as con el trabajo principal, como son hablar con colegas en persona, y no compartir espacio de trabajo con tu jefe directo. Es decir que cuanto más hablo en persona con mis colegas de trabajo más aumenta mi satisfacción con el trabajo, puesto que hablar en persona también puede contribuir a sentirme parte del equipo (.141), ligeramente más que verlos a través de una pantalla (.121). Es importante matizar que no se trata de trabajar en equipo, sino de la sensación de formar parte de un equipo. Está no obstante claro que la práctica del teletrabajo está relacionada con menos trabajo con colegas (-,106**).

Una mayor frecuencia de teletrabajo no está relacionada con un mayor número de horas de trabajo al menos de una manera obvia y directa, aspecto este que podíamos ver en el capítulo anterior donde hablábamos a partir de datos de la Encuesta de Población Activa, de la relación entre horas extraordinarias y teletrabajo.

Sin embargo, sí llama la atención que no existe una asociación demasiado fuerte (.370) entre la frecuencia en la que se teletrabaja y la frecuencia con la que se puede decidir en qué momento empezar o terminar su trabajo.

Pese a que vimos que entre los/as jóvenes que teletrabajan también resulta destacable que no exista relación entre algunas cuestiones de opinión sobre las tecnologías de la comunicación y la información, y el teletrabajo. Por ejemplo, que una mayor frecuencia de teletrabajo no esté relacionada con pensar que las comunicaciones móviles u online hacen que el trabajo y la vida personal se interrumpan mutuamente, o que estas socaven la privacidad personal.

Tabla 78: Correlación entre la frecuencia de teletrabajo y algunas actitudes hacia la aplicación de nuevas tecnologías a la comunicación.

	Frecuencia de Teletrabajo
La comunicación en línea/móvil socava la privacidad personal	0,023
La comunicación en línea / móvil hace que el trabajo y la vida personal se interrumpan mutuamente	-0,027
La comunicación en línea/móvil expone a las personas a la desinformación	-0,036
La comunicación en línea / móvil hace que las personas se sientan más cerca unas de otras	-0,038

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

El teletrabajo está relacionado con generar o partir de, según los casos, mayores habilidades para manejar documentos en pdf, hacer búsquedas avanzadas o poder establecer determinadas preferencias de usuario.

Tabla 79: Correlación entre la frecuencia de teletrabajo y gestión de las nuevas tecnologías

	Frecuencia de Teletrabajo ⁹¹
Familiarizado con el uso de PDF	,275**
Familiarizado con búsquedas avanzadas	,243**
Familiarizado con el establecimiento de preferencias	,235**

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

Como se aprecia en la tabla 80, en relación con las comunicaciones y a pesar de que el teletrabajo parece haber consolidado la opinión de que ahora la comunicación online o móvil hace más fácil el trabajo desde cualquier lugar, también ha dejado claro que el teletrabajo dificulta los contactos en persona con la gente con la que se trabaja. Una mayor frecuencia de teletrabajo tiene que ver con una mayor comunicación online y móvil entre los equipos. Si bien es cierto que una mayor frecuencia del teletrabajo no está relacionada con una mejor opinión acerca de que la comunicación online o móvil haga más fácil la coordinación o la gestión de las actividades profesionales.

⁹¹ **. La correlación es significativa en el nivel de 0,01 (2 colas).

Tabla 80: Correlación entre la frecuencia de teletrabajo y relación con los compañeros/as de trabajo

En comparación con antes de COVID-19	Frecuencia de Teletrabajo ⁹²
Se acepta trabajar desde casa o lugar de elección	,535**
La comunicación en línea/móvil facilita el trabajo desde casa o desde el lugar de elección	,480**
Frecuencia con la que habla con las personas con las que trabajas en persona	-,221**
Comunicación on line/móvil con las personas con las que trabaja en comparación con antes de COVID-19	,152**
La comunicación en línea/móvil facilita la coordinación y gestión de actividades	-,110**

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

Como consecuencia lógica, a medida que aumenta el teletrabajo, el jefe directo y el empleado coinciden menos en el mismo lugar de trabajo. Entre los empleados en nuestro país no coincidir con el superior directo en el mismo lugar de trabajo contribuye, si bien de manera moderada ($r=-,085^{**}$) a una mayor satisfacción con el trabajo principal.

Tabla 81: Correlación entre la frecuencia de teletrabajo y relación con los superiores jerárquicos

	Frecuencia de Teletrabajo ⁹³
Hablar con mi jefe directo sobre el trabajo y vernos en una pantalla	,458**
Comunicarme con mi jefe directo sobre el trabajo a través de aplicaciones de texto, correo electrónico o mensajería	,221**
Hablar con mi jefe directo sobre el trabajo en persona	-,178**
El jefe directo y el encuestado están en el mismo lugar de trabajo	-,164**
Hable con mi jefe directo sobre trabajo usando un teléfono	,161**

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

En términos de relación con los superiores, el teletrabajo ha traído consigo el establecimiento definitivo de las videoconferencias en las conversaciones de trabajo, con una correlación bastante alta con la frecuencia del teletrabajo. También ha propiciado el uso de aplicaciones de mensajería de todo tipo.

La comunicación por video conferencias ha ocurrido/ocurre en detrimento de las conversaciones en persona. Los cambios observados en la forma en que se producen las

⁹² **. La correlación es significativa en el nivel de 0,01 (2 colas).

⁹³ Idem.

comunicaciones dentro del entorno laboral, apenas parecen haber afectado al apoyo que los jefes directos prestan al equipo, pese a que el cambio en el lugar de trabajo afecta a que estos puedan coincidir físicamente.

Tabla 82: Correlación entre la frecuencia de teletrabajo y gestión de las nuevas tecnologías

	Frecuencia de Teletrabajo ⁹⁴
El jefe directo brinda ayuda relacionada con el trabajo	,084*
El jefe directo apoya a los empleados a equilibrar el trabajo y la vida familiar	,148**

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

En la tabla anterior se muestra clara la relación entre una mayor frecuencia de teletrabajo y una mejor opinión de los empleados acerca de lo que el jefe directo contribuye a conciliar la vida personal y laboral. Esto es doblemente importante si tenemos en cuenta que este es uno de los factores principales en la satisfacción con el empleo principal (.414**).

En las relaciones con los compañeros de trabajo los cambios han sido más intensos que en las relaciones con los superiores jerárquicos. Al igual que en la relación con los superiores directos, la relación se mantiene ahora más a través de una pantalla. También impulsa las relaciones a través de aplicaciones de texto, correo electrónico y todo tipo de aplicaciones de mensajería.

Tabla 83: Correlación entre la frecuencia de teletrabajo la comunicación con colegas

	Frecuencia de Teletrabajo ⁹⁵
Hablar con colegas sobre el trabajo y verse en una pantalla	,452**
Hablar con colegas en persona	-,293**
Comunicarme con colegas sobre el trabajo a través de aplicaciones de texto, correo electrónico o mensajería	,256**
Hable con colegas sobre el trabajo usando un teléfono	,189**

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

⁹⁴ **. La correlación es significativa en el nivel de 0,01. *. La correlación es significativa en el nivel de 0,05 (2 colas).

⁹⁵ *. Correlación significativa a nivel 0.05 (2-colas), **. Correlación significativa a nivel 0.01 (2-colas).

Se aprecia una correlación inversa entre la frecuencia del teletrabajo y la comunicación personal con compañeros y compañeras de trabajo, como es lógico, a mayor intensidad del teletrabajo, más se resiente es la relación con los compañeros de oficina, si bien ya veíamos antes qué perfiles de relación se resienten. Por otro lado, al igual que veíamos en las relaciones con los superiores, el teletrabajo ha tenido poco impacto en el uso del teléfono.

Tabla 84: Correlación entre la frecuencia de teletrabajo y gestión de las nuevas tecnologías

	Frecuencia de Teletrabajo ⁹⁶
Proporción de colegas basados en el mismo lugar	-,237**
Los colegas brindan ayuda relacionada con el trabajo	,067*

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

Por último y no menos importante no se ha encontrado relación significativa entre una mayor frecuencia de teletrabajo y sentirse más o menos parte de un equipo ($r = -0,02$), lo que nos haría pensar que la sensación de pertenencia, la vinculación, tiene relación con otros aspectos como ya se mostraban, sentirse apoyado en la conciliación.

El teletrabajo como ya veíamos en los capítulos anteriores tiene que ver con la confianza que influye en la flexibilidad laboral. Como vemos en la tabla siguiente, cuanto mayor es la frecuencia con la que se teletrabaja más se puede decidir la hora de inicio y de finalización del trabajo.

Tabla 85: Correlación entre la frecuencia de teletrabajo y las condiciones de trabajo: Flexibilidad y Disponibilidad

	Frecuencia de Teletrabajo
En el trabajo actual puede decidir la hora de inicio / finalización del trabajo	,370**
Se espera que los empleados estén disponibles fuera de las horas de trabajo	,088**
Asumiría responsabilidades adicionales en el trabajo sin que te paguen más	,126**

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

⁹⁶ Idem.

A pesar de que durante la pandemia han sido muchos los trabajadores que se han quejado de largas jornadas de trabajo, tanto los datos de la encuesta de población activa como los datos de la encuesta social europea no establecen ninguna relación entre una mayor frecuencia de teletrabajo y que se hagan más horas extras, al menos oficialmente. Sin embargo, sí podemos estar asistiendo a un cambio de modelo, donde las jornadas se alargan y eventualmente hay disponibilidad los fines de semana, sin que esto se considere o se remunere como horas extraordinarias.

También es necesario destacar que una mayor frecuencia de teletrabajo no aparece relacionada con un mayor rechazo de la pareja o familia, hartos de la presión de su trabajo, ni tampoco con el hecho de que el trabajo le impida dar tiempo a la pareja / familia o que finalmente estén demasiado cansados después del trabajo para disfrutar de cosas como hacer en casa. Podríamos decir que a priori, cumple sus expectativas en términos de conciliación.

Con el ánimo de intentar predecir el grado de satisfacción con el empleo principal he elaborado un modelo de regresión lineal para explicar esta cuestión en función de algunas variables independientes que han resultado relevantes, algunas ya mencionadas anteriormente.

Este modelo está elaborado con las respuestas de hombres y mujeres entre 30 y 50 años, cuya actividad principal sea el empleo por cuenta ajena. El conjunto de variables seleccionadas explica el 38,4% de la varianza de la variable grado de satisfacción con el empleo principal.

Tabla 86: Modelo de Regresión Lineal

	Coefficientes (B)	Significatividad
Constante	4,667	,000
Trabajador del sector público-privado	,444	,002
Sentirse parte de un equipo	,292	,000
Presencia de menores de 12 años en el hogar	,227	,019
El superior directo apoya a los empleados en el equilibrio del trabajo con la vida personal	,150	,000
Poder decidir cómo se organiza el trabajo diario	,094	,000
Estrés producido por el trabajo	-,188	,000
Dificultad para hacer frente a los gastos del hogar	-,682	,000
Teletrabajar	-,063	,088

Fuente: Elaboración propia. ESS 2020.

Este modelo de satisfacción claramente indica como factor principal que se trate de un trabajador de la administración pública. El segundo de los elementos destacados es sentirse parte de un equipo, y que haya hijos o hijas en el hogar.

Posteriormente se aprecia el peso significativo que tienen varios elementos como que el superior directo apoye de manera clara la conciliación de la vida personal y laboral, y que la persona pueda disponer de autonomía en su trabajo para organizar sus tareas.

Los elementos anteriores contribuyen a mejorar la satisfacción en el empleo principal, mientras que los siguientes contribuirían a empeorar esta satisfacción. En primer lugar, el estrés que el trabajo provoca en la familia. Esta variable combina otras tres que son el grado en que la pareja/familia está harta de la presión de su trabajo, la frecuencia con la que se encuentra demasiado cansado después del trabajo para disfrutar de cosas que hacer en casa y el nivel en que el trabajo le impide pasar tiempo con la pareja / familia.

Por otro lado, el nivel de ingresos, es decir, si el empleo principal no le permite hacer frente a los gastos, la remuneración se convierte en un elemento de insatisfacción con el empleo.

Y por último, y aunque el grado de significatividad estadística no es relevante a .05, aunque sí a .1, la frecuencia del teletrabajo se convierte también en un elemento de insatisfacción con el empleo principal. Este efecto negativo del teletrabajo sobre el nivel de satisfacción con el empleo principal está aún por comprender en su totalidad, pero tendría dos elementos explicativos. Por un lado, el efecto del género, como veremos más adelante y por otro el efecto del modelo de gestión, es decir la relación con su superior inmediato. La frecuencia del teletrabajo tiene, como veíamos una correlación directa con el apoyo del superior directo a la conciliación.

c) *Clima Laboral*

El trabajo a distancia no ha acabado con ciertas dinámicas relacionales típicas de la oficina: los falsos rumores, las traiciones y la usurpación del crédito se mantienen, según un último estudio al respecto⁹⁷.

Una nueva encuesta ha descubierto que el problema de convivencias tóxicas con algunos compañeros no ha cambiado en absoluto a pesar de estar ahora trabajando a distancia. Incluso, un

⁹⁷ Matthew Boyle and Bloomberg. April 26, 2023 <https://fortune.com/2023/04/26/remote-work-toxic-office-politics-survey/>

25% de las casi 1.000 personas encuestadas de diferentes firmas, cree que el comportamiento perturbador ha empeorado.

Dana Sumpter, profesora asociada de teoría de la organización y gestión en la Escuela de Negocios Graziadio de la Universidad Pepperdine y coautora de la investigación recuerda que cuando se trabaja a distancia, es más difícil pasar tiempo de calidad con los jefes. Así que la gente puede recurrir a "hacer la pelota" para conseguir esa atención" de diferentes formas.

Más de un tercio de los trabajadores encuestados afirmaron que la propagación de rumores y la adulación excesiva a los jefes eran los comportamientos molestos más comunes de los que eran testigos, seguidos de echar la culpa a los demás o arrebatarse créditos a quién hizo los trabajos y tareas. Completan la lista el acoso y el sabotaje, aunque se trata de actitudes menos frecuentes.

En otra ocasión ya vimos cómo el trabajo a distancia, como ha analizado la profesora de gestión en la Universidad de Baylor (de Estados Unidos), Sara Perry, frena los comunes cotilleos de oficina. Y aunque pueda sonar como algo positivo, en realidad, estas conversaciones más banales crean mayor unidad en un equipo.

Según Sumpter, las personas que suelen desarrollar comportamientos *tóxicos* en la oficina para llamar la atención de sus jefes, en un entorno virtual pueden estar incluso más inclinados a adoptar este comportamiento para asegurarse de que sus jefes se fijan en ellos.

Algunos empleados no toleran estas dinámicas y dos de cada cinco trabajadores afirman que la política de oficina los ha llevado a plantearse abandonar su organización, y el 25% lo ha hecho por este motivo.

Por ello, los directivos y coordinadores de equipos deben fijarse en esto si no quieren ir perdiendo a sus trabajadores por el camino. Los "cotillas y chupópteros", así los denominan en el estudio no desaparecerán a menos que los directivos eliminen los incentivos a este tipo de comportamientos y recompensen las acciones positivas, como la colaboración.

En las entrevistas llevadas a cabo para la presente investigación si se aprecia este discurso, por el que el teletrabajo estaría contribuyendo a establecer distancia entre los/as empleados/as y con ello contribuyendo a mejorar el clima laboral.

“Hay rencillas de treinta y tantos años en esta empresa. En un sitio tan pequeño afectan mucho, ahora como las instalaciones son más amplias y se ven menos, las relaciones han mejorado” [MAN-PEQ].

Compartir menos tiempo el mismo espacio, estaría ayudando muy probablemente a reducir la fricción de equipos muy estables que se mantienen en el tiempo.

Los comentarios de pasillo, las conversaciones sobre temas extralaborales entre compañeros/as son muy comunes y contribuyen a mejorar las relaciones interpersonales. En este particular el tamaño de la empresa es muy relevante. Se podría decir que en empresas con grupos más pequeños el contacto es más intenso y por tanto las discrepancias más habituales mientras que en las empresas con grupos más grandes, las combinatorias son mayores, así como la capacidad de elección y por tanto estas “conversaciones de pasillo” contribuyen menos negativamente al ambiente laboral, o sencillamente el conflicto se enquistaba con menos probabilidad.

13.2. La Brecha Digital

El teletrabajo antes de la pandemia era una herramienta para la conciliación de la vida laboral y personal-familiar que acompañaba a la flexibilidad (Belzunegui Eraso, 2001). Sin embargo, la implantación del teletrabajo lleva consigo el alargamiento de las jornadas, mayor esfuerzo y alguna dificultad para desconectar por efecto de la permeabilidad (Felstead & Henseke, 2017).

El teletrabajo lleva consigo una digitalización creciente (Rodríguez Rodríguez, 2020). Esta ha contribuido a la discriminación de los segmentos menos afines a las nuevas tecnologías como mayores, mujeres, perfiles con menores niveles de estudios, o los contratos más precarios (temporales o a jornada parcial) (María & Romero, 2020).

Algunos estudios (Emanuel et al., 2022) encontraron que las interacciones remotas de compañeros de trabajo complementan el contacto cara a cara, pero la pérdida de proximidad sin embargo reduce el apoyo percibido en especial para jóvenes y mujeres. Los resultados de la encuesta de Yang et al., 2022 muestran que el trabajo remoto en toda la empresa hizo provocar una disminución en la comunicación sincrónica y un aumento en la comunicación asíncrona.

Casi dos tercios del aprendizaje en el trabajo de los trabajadores proviene de los comentarios y la orientación de los compañeros de trabajo, gran parte de estos se dan en línea ahora (Herkenhoff et al., 2018). Según el CEO de Morgan Stanley: "La oficina es donde nuestros pasantes aprenden. Así es como desarrollamos a las personas" (Kelly, 2021).

Algunas empresas tecnológicas adoptan el trabajo remoto porque ven la oficina como anticuada. No obstante, la oficina puede ser más valiosa para algunos trabajadores que para otros. Por ejemplo, los trabajadores más jóvenes pueden necesitar más interacciones en la oficina para la capacitación en el trabajo.

a) *Los Jóvenes*⁹⁸

Hemos visto en el capítulo donde se analizaba la opinión de los empleadores, una crítica a la inclinación que los jóvenes tienen hacia el teletrabajo, basada en la mayoría de las ocasiones en lo que este podría suponerles de aislamiento, y de falta de oportunidades para construir una red profesional, tan importante en la construcción de una carrera profesional (Mark Granovetter, 1974).

La pregunta pertinente en este momento es si es cierto que los jóvenes que teletrabajan se comunican menos con sus colegas de trabajo y/o jefes, y si ello tiene alguna repercusión. Para lo que se estudia la opinión de jóvenes de 16 a 24 años a partir de los datos de la Encuesta Social Europea (ola 10) explotando el módulo sobre comunicación digital.

Algunos de los datos no se pueden referir exclusivamente a España porque la base muestral es muy baja para establecer comparaciones estadísticamente viables entre jóvenes que teletrabajan y jóvenes que no lo hacen. He utilizado para la comparación los datos de la muestra que se recogían por el mismo medio (cuestionario autoadministrado online). El conjunto de países incluidos en esta muestra es: Austria, Alemania, España, Polonia, Serbia y Suiza. En cada caso indicaré a qué muestra se refiere.

Aunque la relación no es estadísticamente significativa, los jóvenes que teletrabajan (8,04/10) se sienten más parte de un equipo que aquellos que no lo hacen (7,78/10), en el peor de los casos podríamos decir que no existen diferencias entre ambos grupos y que ambas puntuaciones son altas. Igualmente hay que destacar en este punto que tanto los jóvenes que teletrabajan como los que no lo hacen, muestran puntuaciones muy altas en cuanto al apoyo que podrían recibir de colegas en materia de trabajo ($P=.113$). Ambos

⁹⁸ Estos datos no se pueden referir exclusivamente a España porque la base muestral de España es muy baja para establecer comparaciones estadísticamente viables entre jóvenes que teletrabajan y jóvenes que no teletrabajan. He utilizado para la comparación los datos de la muestra de la European Social Survey que se recogían por el mismo medio (cuestionario autoadministrado online). El conjunto de países incluidos en esta muestra es: Austria, Alemania, España, Polonia, Serbia y Suiza.

grupos ven probable sino muy probable que sus compañeros/as le aconsejaran o ayudaran en materia de trabajo.

En términos de trabajo en grupo, aunque en ambos casos es mayoría el porcentaje de jóvenes que se integra en un equipo, existe una diferencia estadísticamente significativa entre el porcentaje de jóvenes que trabaja con colegas si teletrabaja y si no teletrabaja, siendo en este último caso siete puntos porcentuales mayor. En el caso de España y pese a la inestabilidad de la muestra de jóvenes entre 16 y 24 años, también observamos este fenómeno con resultados estadísticamente significativos.

Tabla 87: Porcentaje de jóvenes de 16 a 24 años que trabajan con colegas según su relación con el teletrabajo (varias muestras)

Datos España		Trabaja con colegas	
		Si	No
Teletrabaja	Si	50,0	50,0
	No	94,9	5,1
Total		87,2	12,8

Datos globales de la encuesta	Si Teletrabaja	No Teletrabajan
El encuestado trabaja con colegas	79,5	88,3

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

Podríamos interpretar de estos datos que los jóvenes que teletrabajan lo hacen más desprendidos del equipo, con el guardan mayor distancia, pero no pierden la sensación de recibir el apoyo de este cuando lo necesitan. En todo caso es indudable, como vemos en la tabla siguiente que el teletrabajo ha traído consigo un cambio importantísimo en la forma de comunicarse dentro de las organizaciones.

Los jóvenes que teletrabajan se reúnen por videoconferencia con sus compañeros de trabajo al menos una vez mes, donde quienes no teletrabajan apenas lo hacen. También hay un fuerte cambio en el uso del teléfono como medio de comunicación; varias veces a la semana entre quienes teletrabajan, menos de una vez al mes entre quienes no teletrabajan.

Por tanto, los jóvenes que teletrabajan ven menos en persona a sus colegas ($P < .001$) pero los ven más a través de pantalla ($P < .000$), hablan más por teléfono ($P = .057$) y a través de aplicaciones de texto, correo electrónico o mensajería ($P < .000$).

Tabla 88: Frecuencia de diversos indicadores entre jóvenes de 16 a 24 años, según su relación con el teletrabajo, en relación con sus colegas de trabajo.

	Teletrabajan	
	Si	No
Frecuencia con la que habla con colegas en persona	2,57	2,14
Frecuencia con la que habla con colegas sobre el trabajo y se ve en una pantalla ⁹⁹	4,74	6,19
Hable con colegas sobre el trabajo usando un teléfono ¹⁰⁰	3,80	5,09
Frecuencia con la que se comunicarse con colegas sobre el trabajo a través de aplicaciones de texto, correo electrónico o mensajería	3,00	4,65
Frecuencia con la que habla con las personas con las que trabaja en persona en comparación con antes de COVID-19 ¹⁰¹	3,19	2,98
Comunicación en línea/móvil con las personas con las que trabaja, en comparación con antes de COVID-19	2,48	2,90
La comunicación en línea/móvil facilita el trabajo desde casa o desde el lugar de elección	7,66	4,52

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

En comparación con antes de la pandemia, los jóvenes que teletrabajan *hablan en persona significativamente menos que los que no trabajan con los colegas de trabajo* ($P < .000$), pero sin embargo hablan significativamente más que los que no teletrabajan usando para ello medios online o móviles ($P < .000$). Como no podría ser de otra manera los jóvenes que teletrabajan son más de la opinión que quienes no lo hacen, que la comunicación online facilita el trabajo desde cualquier punto de elección ($P < .000$).

Si miramos indicadores, como los propuestos en la tabla a continuación, se observa que los jóvenes que teletrabajan muestran tendencia a estar más satisfechos con su trabajo principal ($F = 3.369$; $P = .067$). En lo que este grupo de jóvenes muestra puntuaciones significativamente más altas que el de los jóvenes que no teletrabajan es en su *disposición a asumir responsabilidades adicionales* sin que esto suponga que les paguen más

99 1 = Varias veces al día / 7 = Nunca

100 Ídem

101 Ibidem

($P < .000$). En consecuencia, podríamos afirmar que los jóvenes que teletrabajan se sienten más implicados en su trabajo.

Tabla 89: Diversos indicadores de relación con el trabajo de jóvenes de 16 a 24 años, según su relación con el teletrabajo.

	Teletrabaja	Si	No
Grado de satisfacción con tu trabajo principal ¹⁰²		7,1	6,8
Asume responsabilidades adicionales sin que te paguen más ¹⁰³		6,1	5,3
Frecuencia con la que su pareja/familia está harta de la presión de su trabajo ¹⁰⁴		2,2	2,0
Puede decidir la hora de inicio / finalización del trabajo ¹⁰⁵		2,1	1,6

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

El teletrabajo está vinculado con una mayor flexibilidad y por ello vemos en la tabla que los jóvenes que teletrabajan pueden decidir más cuándo empezar y cuando terminar su jornada laboral ($P = .001$). Hay, por tanto, para este grupo al menos, más flexibilidad en el teletrabajo que en los *horarios flexibles*.

La nota negativa de la diferencia en las condiciones psico-socio laborales entre los/as jóvenes que teletrabajan y aquellos/as que no lo hacen, es que aquellos/as que teletrabajan sienten con ligera mayor frecuencia el hartazgo de su familia y/o pareja sobre la presión que les supone el trabajo.

Sin duda el teletrabajo ha afectado como veíamos a la forma en que nos relacionamos con nuestros compañeros y cómo nos relacionamos con nuestros superiores jerárquicos. En la tabla siguiente vemos el importante aumento de las conversaciones mediante video conferencia, entre quienes teletrabajan al menos una vez al mes ($P < .000$).

El teletrabajo supone un cierto distanciamiento entre los jefes y los empleados más jóvenes, puesto que aquellos jóvenes que teletrabajan coinciden con sus jefes en el mismo lugar de trabajo más bien una vez al mes, mientras que los jóvenes que no teletrabajan lo hacen al menos una vez cada quince días ($P = .041$).

102 Ibidem.

103 Escala 1 a 10.

104 1=Nunca; 5=Siempre

105 1=No lo puedo decidir en absoluto; 2=Lo puedo decidir hasta cierto punto; 3=Lo puedo decidir completamente.

Tabla 90: Diversos indicadores diferenciales entre jóvenes de 16 a 24 años, según su relación con el teletrabajo, en relación con sus superiores.

	Teletrabaja	
	Si	No
Mi superior directo apoya a los empleados a equilibrar el trabajo ¹⁰⁶	7,50	6,83
Mi superior directo y el encuestado están en el mismo lugar de trabajo ¹⁰⁷	3,83	2,66
Hablar con mi superior directo sobre el trabajo y verse en una pantalla	5,02	6,30

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

Existe una diferencia estadísticamente significativa en la opinión de los jóvenes sobre sus responsables directos, por la que aquellos/as que teletrabajan tienen un responsable directo que apoya a los empleados/as a equilibrar mejor el trabajo y la vida personal (P=.002).

Como vimos cuando se analizó los elementos que contribuyen a una mayor satisfacción en el trabajo, el apoyo del superior directo en este sentido es uno de los elementos que más correlaciona con una mayor satisfacción en el trabajo (r=.414). Y de este modo el apoyo del superior directo contribuye a la mejora de la productividad (Eman et al., 2023).

Uno de los riesgos en este sentido tiene que ver con la posibilidad de convertir los trabajos en trabajos de plataforma o lo que se conoce como la uberización de los empleos conduciendo en este grupo a condiciones de trabajo aún más precarias (Moreno, V.D.; 2019)

“yo creo que al final vamos a atender a un modelo en el que las empresas si todo sigue igual serán un poco en diferentes sectores pues el modelo de empresa de uber por ejemplo no en el que contratarán autónomos o falsos autónomos con una especialidad en concreta lo cual va a adaptar a muchísimos los costes de las empresas” [CON-Apoyo-GRA]

106 1=Nada en absoluto; 10=Completamente
107 1=Todos los días / 6 = Nunca

Este vendría a ser el lado negativo de disponer de altas dosis de libertad en el trabajo y por supuesto de alcanzar la desvinculación del proyecto de grupo para las cohortes más jóvenes.

b) *Los Seniors*

Observando los datos de manera comparada entre los entrevistados de las dos cohortes extremas en el mundo laboral, 16 a 24 años, y de 50 a 64, podemos identificar importantes diferencias en la actitud hacia la tecnología, más que en las capacidades técnicas.

De los tres ítems que valora la Encuesta Social Europea en relación con las capacidades técnicas para el manejo de las nuevas tecnologías de la comunicación, la configuración y personalización del equipo, las búsquedas avanzadas o el manejo de documentos pdf, tan sólo esta última marca alguna diferencia significativa, como vemos en la tabla más abajo.

Se pueden observar en esta misma tabla muchas diferencias en cuanto a las actitudes hacia la tecnología, de tal modo que para las personas de más edad es más difícil pensar que la comunicación con soporte tecnológico online/móvil ayuda a que las personas se sientan más cerca ($P < .001$).

Tabla 91: Diferencias de aptitudes y actitudes hacia la tecnología entre las cohortes extremas de población activa.

	16-24	50-64
Familiaridad en la gestión de documentos PDF ¹⁰⁸	4,14	3,15
La comunicación en línea / móvil hace que las personas se sientan más cerca unas de otras ¹⁰⁹	7,48	6,82
La comunicación en línea/móvil socava la privacidad personal ¹¹⁰	6,98	7,31
La comunicación en línea / móvil hace que el trabajo y la vida personal se interrumpen mutuamente ¹¹¹	6,17	6,05

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

Las cohortes más jóvenes tienen algo más de confianza en la comunicación vía online o móvil, y aunque presentan puntuaciones altas, prácticamente un 7 de 10, son algo menores que las que sostienen los mayores de 50, bien por encima de 7. Es decir, las personas con más edad desconfían más de que las nuevas tecnologías respeten adecuadamente la privacidad personal.

¹⁰⁸ 1=Nada Familiarizado – 5 Totalmente Familiarizado

¹⁰⁹ Escala 0 a 10

¹¹⁰ Ídem.

¹¹¹ Ídem.

Esa mayor exposición a las comunicaciones online y vía teléfono que los jóvenes entre 16 y 24 años son más de la opinión de que estas hacen que el trabajo interfiera en la vida personal, mientras que las personas de la cohorte de más edad son menos de la opinión de que las nuevas tecnologías difuminan el límite entre la vida personal y laboral.

Tabla 92: Actitudes hacia el trabajo en la cohorte 50-64 según relación con el teletrabajo.

	Teletrabaja	
	Si	No
Grado de satisfacción con su trabajo principal ¹¹²	6,78	7,00
El trabajo le impide pasar tiempo con la pareja / familia ¹¹³	3,06	3,13
Asume responsabilidades adicionales en el trabajo sin cobrar más ¹¹⁴	6,39	4,96

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

Cuando analizamos en detalle las diferencias entre las actitudes hacia determinados aspectos del trabajo entre quienes teletrabajan y quienes no lo hacen, observamos que el grado de satisfacción en esta cohorte es ligeramente mayor entre quienes no teletrabajan ($P > .033$), sin embargo, encontramos *mayor iniciativa entre quienes teletrabajan*, aunque ello no suponga un ingreso adicional ($P > .005$).

Existen algunas diferencias importantes entre las personas mayores de 50 que teletrabajan y aquellas que no lo hacen, en cuanto a la forma en que se relacionan con su jefe directo. El teletrabajo ha llevado las relaciones con los superiores, a las pantallas y a las aplicaciones de texto, correo electrónico o mensajería ($p < .000$), frente a las conversaciones y encuentros en persona.

Tabla 93: Relación con superiores de la cohorte 50-64, según relación con el teletrabajo.

	Teletrabaja	
	Si	No
Mi superior directo apoya a los empleados a conciliar la vida personal y el trabajo ¹¹⁵	7,65	6,45
Hablar con el jefe sobre el trabajo y verse en una pantalla ¹¹⁶	4,83	6,36
Hablar con mi jefe sobre el trabajo usando el teléfono ¹¹⁷	3,51	4,35
Comunicarse con mi jefe sobre el trabajo a través de aplicaciones de texto, correo electrónico o mensajería ¹¹⁸	3,18	4,61

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

¹¹² Ídem.

¹¹³ 1=Nunca – 5=Siempre

¹¹⁴ Escala 0 a 10

¹¹⁵ 1=Nada en absoluto – 10=Completamente

¹¹⁶ 1=Varias veces al día – 7=Nunca

¹¹⁷ Ídem

¹¹⁸ Ídem

Al margen de otros posibles impactos en la opinión acerca del trabajo o la satisfacción con el trabajo, los empleados mayores de 50 que teletrabajan tienen una mayor impresión de que estos apoyan la conciliación de la vida personal y profesional de las personas que tienen a su cargo (P=.021).

Como es lógico, esta forma de comunicarse afecta también a las relaciones con los compañeros/as de trabajo. Entre quienes teletrabajan son significativamente más frecuentes las videoconferencias, llamadas telefónicas o mensajería de todo tipo. Sin embargo, en este caso, excluyendo a quienes “nunca trabajan en la misma ubicación” ello ocurre sin detrimento de la frecuencia con que habla de trabajo con las personas con las que trabaja, en persona, en comparación con antes de COVID-19.

Tabla 94: Relación con colegas de la cohorte mayor de 50, según relación con el teletrabajo.

	Teletrabaja	
	Si	No
Hablar con colegas en persona ¹¹⁹	2,78	1,92
Hablar con colegas sobre el trabajo y verse en una pantalla ¹²⁰	4,66	6,19
Hable con colegas sobre el trabajo usando un teléfono ¹²¹	3,30	4,00
Comunicarse con colegas sobre el trabajo, a través de aplicaciones de texto, correo electrónico o mensajería ¹²²	2,67	4,11
Frecuencia con que se comunica online/móvil con las personas con las que trabaja, en comparación con antes de COVID-19	2,28	2,80

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

En definitiva, existe una perspectiva generacional diferenciada acerca de la tecnología. Para los mayores de 50, la tecnología no supone una herramienta tan fiable desde el punto de vista de la confidencialidad y la seguridad. Pese a que la usan y que su uso se ha hecho más frecuente tras la pandemia, no contribuye a que mejore su satisfacción con el empleo principal, como no lo hace el teletrabajo. Su visión del teletrabajo está vinculada a la conciliación y por tanto el jefe que permite o facilita el teletrabajo es percibido como un jefe que ayuda a conciliar la vida laboral con la personal.

Por tanto, se ha identificado una brecha potencial importante desde un punto de vista generacional en el trabajo, pero hay una brecha también muy importante desde el punto de vista de las ocupaciones y profesiones teletrabajables y las que no lo son.

¹¹⁹ 1=Varias veces al día – 7 = Nunca

¹²⁰ Idem

¹²¹ Idem

¹²² Idem

“Porque hay un beneficio para la gente que ellos piensan que está todo el día sentado en un despacho y yo que estoy aquí cargando cajas que hay para mí y en dónde está mi conciliación familiar dónde está toda esa bonanza que venden” [CON-Gerente-MED]

Semejante brecha por ocupación tiene un impacto fuerte a la consideración acerca de los diferentes empleos y puede contribuir al deterioro de las condiciones laborales de los empleados en ocupaciones no-teletrabajables.

La brecha generacional en el teletrabajo viene inducida por un proceso de socialización laboral en oficina física y control presencial, frente a un modelo de socialización laboral a distancia, más presente entre los nativos digitales.

13.3.La Cuestión de Género

El teletrabajo parecía una poderosa herramienta de conciliación de la vida profesional con la vida personal. Un método ideal para hacer compatibles la economía reproductiva y la economía productiva.

El confinamiento provocó un gran aumento del cuidado de los niños y las tareas domésticas, dado el cierre de las escuelas y la imposibilidad de externalizar. Encontramos que los hombres aumentaron ligeramente su participación en las tareas domésticas y el cuidado de los niños, pero la mayor parte de la carga recayó en las mujeres, que ya estaban haciendo la mayor parte de las tareas domésticas antes del confinamiento. En general, encontramos que la crisis de covid-19 parece haber aumentado las desigualdades de género tanto en el trabajo remunerado como en el no remunerado a corto plazo (Farré et al., 2020). Pero más allá de la conciliación, ¿existen diferencias importantes entre hombres y mujeres en aspectos que tengan que ver con el teletrabajo?

El teletrabajo tiene un fuerte impacto en la comunicación entre colegas de trabajo y con los superiores. Pese a lo que cabría suponer, no existe diferencias entre la comunicación en persona con su jefe directo, pero sí hemos encontrado más frecuencia en la comunicación usando tanto el teléfono como la videoconferencia o las aplicaciones de mensajería o textos.

Tabla 95: Diferencias en los modos de comunicación según relación con el teletrabajo.

	Si Teletrabaja	No Teletrabaja	F	P
Comunicación con su jefe directo				
En persona	4,62	5,23	0,331	0,565
Usando una pantalla	3,62	1,82	68,075	0,000
Usando el teléfono	4,45	3,76	14,367	0,000
Usando email, aplicaciones de mensajería o textos	4,72	3,77	4,048	0,045
Comunicación con sus <i>compañeros/as de trabajo</i>				
En persona	5,16	6,16	68,45	0,000
Usando una pantalla	3,90	1,97	55,663	0,000
Usando el teléfono	4,92	4,10	23,144	0,000
Usando email, aplicaciones de mensajería o textos	5,30	4,25	10,733	0,001

Fuente: Elaboración propia. Encuesta Social Europea 2022. (W10)

Entre compañeros/as de trabajo, si se observa una menor interacción cara a cara, aunque compensada con un aumento en las interacciones digitales de todo tipo, bien a través de videoconferencia, teléfono o mensajería.

La tabla siguiente, que analiza datos de la última encuesta social europea, nos indica que existen diferencias entre hombres y mujeres a la hora de gestionar la tecnología. Aunque las diferencias en cuanto al uso de pdf's no son demasiado importantes entre hombres y mujeres, los primeros están más familiarizados con establecer sus preferencias de usuario ($p < .000$) o realizar búsquedas avanzadas ($p < .000$).

Tabla 96: Porcentaje de hombres y mujeres según su familiaridad con las tecnologías.

	Establecer preferencias de usuario		Búsquedas avanzadas	
	Hombres (a)	Mujeres (b)	Hombres (a)	Mujeres (b)
Nada familiarizado	16,8	20,4	16,5	19,0
No muy familiarizado	11,7	14,4	9,5	14,3
Algo familiarizado	31,5	34,7	31,9	30,4
Muy familiarizado	21,1	18,8	22,6	23,3
Totalmente familiarizado	18,9 (b)	11,8	19,4 (b)	13,0

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

Cierta destreza en el manejo de las tecnologías está relacionada con la ejecución del teletrabajo, casi de manera obligada, puesto que este implica el manejo de dispositivos tecnológicos. Una menor familiaridad en el uso de las tecnologías tiene un impacto en la implantación del teletrabajo entre las mujeres. Tanto si teletrabajan como si no lo hacen, las mujeres tienen con más frecuencia que los hombres, la sensación de que cuando terminan de trabajar están en general demasiado cansadas como para disfrutar de hacer cosas en casa (P=.002).

Tabla 97; Frecuencia con la que hombres y mujeres piensan que “están demasiado cansados después del trabajo para disfrutar de cosas que hacer en casa”

	Hombres (a)	Mujeres (b)	Total
Nunca	3,0	1,6	2,3
Casi nunca	15,8	10,2	13,0
Algunas veces	43,8	42,2	43,0
A menudo	31,3	35,8	33,5
Siempre	6,2	10,2 (a)	8,2

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

Pero es que además como vemos en la tabla 5, entre las mujeres que teletrabajan frente a los hombres que teletrabajan no se reduce esa diferencia. Por el contrario el porcentaje de mujeres que teletrabajan que indican que siempre se están demasiado cansadas para disfrutar de la vida familiar casi triplica al de los hombres.

Tabla 98; Frecuencia con la que hombres y mujeres piensan que “están demasiado cansados/as después del trabajo para disfrutar de cosas que hacer en casa”.

	Hombres (a)	Mujeres (b)	Total
Teletrabajan			
Nunca	4,6	2,0	3,3
Casi nunca	19,7	12,8	16,3
Algunas veces	37,5	37,6	37,5
A menudo	31,6	31,5	31,6
Siempre	6,6	16,1 (a)	11,3
No teletrabajan			
Nunca	2,4	1,4	1,9
Casi nunca	14,4	9,3	11,9
Algunas veces	46,0	43,8	44,9
A menudo	31,2	37,3	34,3
Siempre	6,0	8,10	7,1

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

No se han encontrado diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres respecto a la sensación de cansancio después de trabajar cuando estos no teletrabajan. Como se aprecia en la tabla siguiente, las mujeres tienen con menos frecuencia el rechazo de su familia o pareja, hartos de la presión que les supone el trabajo. Esta sensación la tienen más “a menudo” los hombres con una diferencia significativa frente a las mujeres (P=.019)

Tabla 99; Porcentaje de acuerdo con que “su pareja o familia está harta de la presión que le supone su trabajo” según género.

	Hombres (a)	Mujeres (b)	Total
Nunca	23,0	24,7	23,9
Casi nunca	27,3	29,0 (a)	28,1
Algunas veces	31,3	31,0	31,2
A menudo	16,3 (b)	10,8	13,5
Siempre	2,1	4,5	3,3

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

Sin embargo las mujeres que teletrabajan sienten más frecuentemente que su pareja o familia está harta de la presión que su trabajo les supone (P=.022). Es decir, el teletrabajo estaría añadiendo algo de tensión a la presión que el trabajo genera sobre las mujeres que trabajan y que transmiten a sus familias y/o parejas. Estos datos revelan que el teletrabajo contribuye a igualar la situación de hombres y mujeres, aunque quizá no en el sentido que sería deseable, sino aumentando el porcentaje de mujeres que con más frecuencia reciben quejas de su familia o pareja acerca de la presión que les genera el trabajo.

Tabla 100; Porcentaje de mujeres que están de acuerdo con que “su pareja o familia está harta de la presión que le supone su trabajo” según relación con teletrabajo.

	Si Teletrabaja (a)	No Teletrabaja (b)	Total
Nunca	2,0	1,4	1,6
Casi nunca	12,8	9,3	10,2
Algunas veces	37,6	43,8	42,2
A menudo	31,5	37,3	35,8
Siempre	16,1 (b)	8,1	10,2

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

Por último se aprecia claramente en la tabla anterior la diferencia entre las mujeres que teletrabajan y las que no lo hacen. Las mujeres que teletrabajan sienten más el malestar de su familia frente a la presión que supone el teletrabajo, que aquellas que no teletrabajan. Esto es claramente un efecto del teletrabajo.

En las tablas siguientes (101 y 102), vemos que las mujeres que teletrabajan sienten más la presión de su familia, harta de lo que les supone su trabajo.

Tabla 101; Frecuencia con la que hombres y mujeres que Teletrabajan afirman que “su pareja o familia está harta de la presión que le supone su trabajo según género” y relación con el teletrabajo.

	Hombres (a)	Mujeres (b)	Total
Nunca	24,8	22,1	23,5
Casi nunca	22,9	23,5	23,2
Algunas veces	34,6	34,9	34,8
A menudo	15,0	13,4	14,2
Siempre	2,6	6,0 (a)	4,3

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

Tabla 102; Frecuencia con la que hombres y mujeres que No Teletrabajan afirman que “su pareja o familia está harta de la presión que le supone su trabajo según género.”

	Hombres (a)	Mujeres (b)	Total
Nunca	22,30	25,70	24,00
Casi nunca	28,90	31,10	30,00
Algunas veces	30,10	29,60	29,80
A menudo	16,70 (b)	9,80	13,30
Siempre	1,90	3,90	2,90

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

Muy posiblemente resulta más difícil de asumir una jornada larga de trabajo si esta ocurre dentro del hogar, sin embargo, el teletrabajo contribuye a que dentro del hogar se haga

más visible la intensidad de la actividad laboral de las mujeres, y con ello se mejora también su puesta en valor.

“Se ha puesto más encima la mesa mi trabajo, es más visible para ellos. Estoy a la tarea no me llaméis por chorradas. Antes como no estaba muy a la vista no se sabía. Ahora ellos tienen una visión muy directa de mi trabajo” [TIC-Gerente-MED]

Según vemos en la tabla siguiente, sólo existe una diferencia significativa en el cruce estudiado, entre las observadas. Los hombres que teletrabajan valoran más que los que no trabajan la contribución de sus jefes directos en la conciliación. Siendo esta la mayor valoración observada. No existe diferencia entre las mujeres que teletrabajan y las que no lo hacen.

Tabla 103; Valoración del apoyo de su jefe directo en la conciliación según género y relación con el teletrabajo.

Rel. Teletrabajo	Si Teletrabaja	No Teletrabaja	F	P
Hombres	7,5	6,5	4,056	0,045
Mujeres	7,3	6,7	0,00	0,99
Género	Hombres	Mujeres	F	P
Si teletrabaja	7,5	7,3	0,629	0,429
No teletrabaja	6,5	6,7	2,58	0,109

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

Los hombres que teletrabajan, ven en esta opción un gesto positivo de su jefe hacia la conciliación ($P=0.045$), mientras que no se aprecia este tipo de ventaja de manera diferente entre las que teletrabajan y las que no lo hacen. Probablemente la sobrecarga de tareas domésticas que van asociadas al teletrabajo, hacen que no perciban el teletrabajo como tal ventaja.

Tabla 104; Nivel de satisfacción su trabajo principal según relación con teletrabajo.

	Si Teletrabaja (a)	No Teletrabaja (b)
Mujeres	6,89	6,94 (a)
Hombres	7,25	6,92

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

Por último, en términos generales no existe una relación entre el nivel de satisfacción con el trabajo principal y el teletrabajo, sin embargo, si hemos observado esa relación a través de la valoración que se hace de la contribución del superior directo a la conciliación familiar. De este modo, las mujeres que teletrabajan que no consideran esta posibilidad como una contribución de su jefe a la conciliación familiar, muestran también una menor satisfacción con su empleo principal.

Los datos analizados de la encuesta *Work From Home* (WFH) también muestran que las mujeres suelen gastar más parte de ese tiempo recuperado en las labores del hogar: 11,4 minutos entre las madres por los nueve minutos de los padres. A pesar de la distancia temporal, el teletrabajo facilita que con el tiempo los hombres destinen más tiempo al cuidado de sus hijos: “Hay diferencias entre hombres y mujeres, sí, pero son muy pequeñas”, matiza. “Más bien, creo que trabajar desde casa hace que la división del trabajo tienda a ser más igualitaria” pero especialmente entre los trabajadores más jóvenes.

*“Lo que sí estamos detectando es que el teletrabajo está consiguiendo un aumento de salario a las mujeres. ¿Por qué? Porque evitan reducirse la jornada. Nos olvidemos que, en este país, en el 92% de las reducciones de jornada por cuidado de menor lo ejercen las mujeres. Si una empresa te aporta una flexibilidad que permite que te quites esa reducción de jornada para poder atender a los compromisos que tú deseas con los menores, eso es lo que está haciendo, es aumentando el salario”,
[SIN]*

Para las mujeres, dejar la oficina podría nivelar el campo de juego (Adams-Prassl et al., 2022), y ayudar a la conciliación. Sin embargo, algunos estudios revelan que el teletrabajo no contribuye a nivelar la diferencia de género (Farré et al., 2020; 2024¹²³) y que más bien contribuye a reforzar los roles de género en el hogar, incluso en ocupaciones de alto nivel de estudios, en especial en cuanto a lo que al cuidado de menores se refiere (Frize et al., 2021). En ocupaciones similares el teletrabajo puede por tanto producir en las mujeres mayores niveles de estrés que entre los hombres (Marsha Huber et al., 2023). Sin embargo, claramente algunos estudios desafían la noción de que el teletrabajo proporciona una solución fácil para el estrés y el equilibrio entre la vida laboral y

¹²³ <https://prensa.fundacionlacaixa.org/wp-content/uploads/2024/01/NdP-Implicacion-hombres-tareas-del-hogar-aumenta-cuando-teletrabajan-Estudio-Observatorio-Social-Fundacion-la-Caixa.pdf>

personal (Diamond, 2002). En cambio, la relación entre el trabajo en el hogar y el equilibrio entre la vida personal es compleja y está llena de matices.

Este análisis desafía la idea de que el teletrabajo es particularmente beneficioso para las mujeres. Más bien, los datos sugieren que el teletrabajo facilita las prácticas intensivas de maternidad, que restringen aún más las oportunidades de ocio de las mujeres. Tal vez sea la participación de los hombres y no de las mujeres en el teletrabajo lo que podría ser un factor importante en los próximos años en términos de reconstrucción de las relaciones de género. Todo ello no exige de un cambio cultural de fondo.

La expansión del teletrabajo para los hombres puede conducir a un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados masculinos y, quizás, a largo plazo, a una mejor distribución del trabajo doméstico, también para las mujeres. (Hilfreich et al., 2013)

13.4. Resumen

Los jóvenes que teletrabajan ven menos en persona a sus colegas, pero los ven más a través de pantalla, hablan más por teléfono y a través de aplicaciones de texto, correo electrónico o mensajería.

Se observa que los jóvenes que teletrabajan muestran tendencia a estar más satisfechos con su trabajo principal y muestra puntuaciones significativamente más altas que el de los jóvenes que no teletrabajan es en su *disposición a asumir responsabilidades adicionales* sin que esto suponga que les paguen más. Podríamos afirmar que los jóvenes que teletrabajan se sienten más implicados en su trabajo, aunque se sientan menos parte de un equipo.

No obstante, muchas de las personas entrevistadas muestran sus dudas acerca del desarrollo de las carreras profesionales de estos jóvenes, teniendo en cuenta la importancia de las redes profesionales a este respecto.

Las personas de más edad tienen una menor destreza y muestra una menor confianza en las tecnologías de la comunicación para el desarrollo de su trabajo. El grado de satisfacción en esta cohorte de mayores de 50 es ligeramente mayor entre quienes no teletrabajan, sin embargo, encontramos *mayor iniciativa entre quienes teletrabajan*, aunque ello no suponga un ingreso adicional, lo que implica un mayor compromiso con la tarea.

La brecha generacional en el teletrabajo viene inducida por un proceso de socialización laboral en oficina física y control presencial, frente a un modelo de socialización laboral a distancia, más presente entre los nativos digitales.

Por último, y no menos importante, los hombres que teletrabajan frente a las mujeres que lo hacen, ven en esta opción un gesto positivo de su jefe hacia la conciliación, mientras que no se aprecia este hecho diferencial entre las mujeres que teletrabajan. Probablemente la sobrecarga de tareas domésticas que van asociadas al teletrabajo, hacen que no perciban el teletrabajo como tal ventaja. Ese aspecto parece indicar que existe cierto grupo de mujeres que ven en el teletrabajo el estigma de la dedicación a las tareas domésticas.

Capítulo 14: SOSTENIBILIDAD Y MEDIOAMBIENTE

La pandemia de Covid-19 y el confinamiento resultante han creado inadvertidamente un experimento social global en el trabajo remoto. Nos ha dado una idea de lo que puede implicar la adopción generalizada de políticas de trabajo a distancia y cuáles podrían ser sus implicaciones desde el punto de vista de la sostenibilidad y el impacto ambiental.

Aunque podría resultar casi inmediato pensar en la sostenibilidad cuando se piensa en teletrabajo, en especial después de toda la amplia literatura observada sobre el tema, sin embargo, este es un argumento que no se encuentra prácticamente en el discurso de la empresa privada, aún menos desde la óptica de los empleados. Las menciones a la vertiente de la sostenibilidad que pudiera encerrar el teletrabajo tan sólo han emergido en los siguientes casos:

- a) En la administración pública, puesto que la iniciativa de teletrabajo, como veíamos en el capítulo correspondiente se enmarcaba en el plan de ahorro energético, y por tanto independientemente de su relación con el teletrabajo, aparece asociada en el discurso.
- b) En la empresa privada, para el caso de que la sostenibilidad forme parte destacada de la imagen comercial de la empresa y por tanto sea también relevante en el discurso que emerge “desde” la compañía.

En realidad, más allá del valor simbólico de la calidad del aire, o de los atascos, el teletrabajo tiene muy poca relevancia en las entrevistas en términos de sostenibilidad ambiental.

*“No estar toda la semana Teletrabajando, sino un par de días o algo así. Yo creo que eso mejoraría muchísimo para el tema del medio ambiente, me parece fundamental para ahorro de gasolina me parece fundamental” [ADM-Tecnico-
GRA]*

Excepto que tu actividad económica principal guarde algún tipo de relación con la sostenibilidad energética, en cuyo caso el sentido del discurso despliega más un sentido comercial que laboral.

*“Es mejor para el tema de la contaminación, para el tema de los atascos a una serie de ventajas. En realidad, veo realmente que descongestiona las ciudades, no una cosa muy puntual, no; pero si todos lados donde se puede hacer trabajo se hicieran realmente creo que las ventajas son absolutamente reales” [UTI-
GRA].*

Tanto desde la administración pública como desde los sindicatos se reconoce que la inspiración ambiental de los acuerdos de teletrabajo no es sino un marco conceptual, que más bien viene grande al asunto, y que despliega pocas implicaciones en este sentido.

“Es la típica cosa que se pone siempre en la introducción de un acuerdo de teletrabajo. Pero no, no creo que realmente este por debajo no, nada, no, no lo creo. O sea que se utiliza como argumento para justificar porque es muy interesante llegar a un acuerdo de teletrabajo, pero para ser sinceros, no creo que este tanto, una parte de la Mesa como la otra, no creo que les sea lo principal que tiene en la cabeza el tema de la sostenibilidad” [SIN].

“Ahora se está poniendo más de moda desde un punto de vista energético, de la sostenibilidad, pero creo que estamos desviando completamente el foco” [SIN]

Durante el teletrabajo inducido por la pandemia, la reducción de impresiones por la falta de disponibilidad de impresoras fue uno de los elementos que generó algún malestar entre empleados/as acostumbrados a leer en papel.

“Lo que yo echo de menos para mi (escáner tengo) es una impresora potente (...) una cosa que me ha traído el teletrabajo negativo ha sido leer mucho en pantalla últimamente. En casa no tienes esos recursos de impresión, en casa tengo una impresora pero no puedo imprimir no puedo imprimir todos los días” [ADM-Técnico-GRA]

Sin embargo, los impactos que el teletrabajo puede tener en las emisiones generales siguen sin estar claro. De hecho, mucho depende de las respuestas conductuales que las personas tengan en términos de cambios en sus rutinas, dónde viven y qué hacen con el tiempo que ganan al no desplazarse hasta el trabajo. El teletrabajo ofrece oportunidades más allá de la reducción de las emisiones del transporte. La flexibilidad de poder distribuir las actividades a lo largo del día puede no conducir a reducciones en la demanda, pero podría aumentar el potencial de los consumidores domésticos para cambiar su consumo de electricidad a momentos en que las emisiones son más bajas, por ejemplo, cuando el sol brilla o sopla el viento y la participación de la electricidad es mayor en el mix eléctrico. Aquí es quizás donde el verdadero beneficio del trabajo remoto podría realizarse para la reducción de emisiones¹²⁴.

¹²⁴ <https://illuminem.com/illuminemvoices/remote-working-implications-for-the-electricity-network-and-emissions>

14.1. La cuestión del espacio de trabajo

La cuestión del espacio de trabajo no es un tema menor cuando hablamos de teletrabajo, en realidad podríamos pensar que se trata de un lugar central en el debate al ser la ubicación el elemento detonante del cambio de paradigma laboral que aborda en esta investigación. El desplazamiento del trabajo desde la oficina del empleador tiene un impacto en ambos espacios que merece ser tratado de manera diferente.

Crear e implementar una política efectiva de teletrabajo es solo el comienzo. Las empresas deben ser consecuentes con lo que significa ahora el espacio físico de la oficina y qué tipo de trabajo es el más adecuado allí. Esto requiere una cuidadosa consideración en torno a los espacios que crea, la tecnología que usa e implementa, y las expectativas continuas de sus empleados. El trabajo flexible e híbrido no es casual y se requerirá que las empresas creen espacios híbridos intencionales y definan lo que realmente significa el trabajo en la oficina.

Las oficinas deben combinar ahora espacios para el trabajo colaborativo (más ruidoso) y espacios reservados para el trabajo de concentración. Yendo más allá, sabemos que casi todas las reuniones tendrán al menos un participante remoto en el futuro, por lo que si sus espacios no están conectados con tecnología colaborativa, está excluyendo a algunas personas de participar. Hoy en día, solo el 36% ¹²⁵ de los empleadores han actualizado su tecnología de videoconferencia, lo que significa que hay espacio para crecer. Esto está en línea con el año pasado, lo que sugiere que muchas empresas pueden no haber invertido en la optimización de esta tecnología crítica, o no han sabido por dónde empezar.

Dicho esto, con el 37% de los empleadores cerrando o disminuyendo su espacio de oficina y otro 21% sin cambios, es seguro decir que algunas empresas ya han tomado decisiones, mientras que otras todavía están en un compás de espera, esperando hacer grandes inversiones hasta que estén más seguras de lo que depara el futuro. Sin embargo, la flexibilidad estará aquí a largo plazo, por lo que los empleadores serían negligentes si no invirtieran ahora en el espacio y la tecnología inteligente que necesitan para garantizar que los empleados prosperen en el mundo híbrido.

¹²⁵ Los datos se refieren al estudio <https://owllabs.com/state-of-remote-work/2022>, que se lleva a cabo sólo en Estados Unidos, por lo que en España podría ser diferente, pero no se han encontrado referencias al respecto.

El teletrabajo y la implantación de las dinámicas a distancia han facilitado la integración supralocal de los espacios de trabajo, aproximando a los equipos distribuidos en distintos municipios o en distintas provincias o localidades haciéndolos converger con mayor facilidad en el espacio virtual.

“Algunas reuniones directamente se han pasado a online ya. Porque hay reuniones en las que tiene que haber gente de las delegaciones. Y que o no estaban ni se les invitaba siempre, quiere decir, había una cosa que la directora técnica, así que hablaba con ellos, pero no, no estaban como integrados en el día a día de la Fundación para el resto de la casa”. [FUN-Gerente-PEQ]

Si en algo ha tenido impacto la pandemia ha sido en reducir el número de desplazamientos por trabajo, y esto además de reducir congresos, eventos o encuentros, también ha tenido impacto en la integración territorial de las oficinas de una misma compañía.

El impacto en los espacios de trabajo

El espacio de trabajo también ha sufrido cierta reconversión en diversos sentidos. El espacio abierto de oficina al que nos tenían acostumbradas las oficinas resultantes de los diseños de los años ochenta, se convierten en espacios disfuncionales por efecto de las limitaciones a compartir esos espacios por muchas personas. Y aunque alguna de las oficinas o de los casos observados han disuelto los despachos individuales en espacios colectivos con el fin de facilitar la rotación de personal, en su mayoría la transformación ha consistido en desvincular los puestos de trabajo de las personas de tal manera que se pueda facilitar la rotación al utilizar puestos compartidos.

Pero además de la cuestión de las rotaciones que en un principio tenía que ver con la pandemia, y las restricciones debidas a las posibilidades de contagio, se han quedado como elementos que condicionan la distribución del espacio adaptado para el trabajo.

Además, han surgido nuevos requisitos laborales entre los trabajadores y trabajadoras que acuden a la oficina. En primer lugar, las reuniones de trabajo se han visto drásticamente reducidas, en un principio por la dificultad de coincidir varias personas en un espacio cerrado y luego porque se da traslado a toda reunión a su modalidad virtual, y así se mantiene incluso pasada la pandemia.

En segundo lugar, porque muchas reuniones son ahora mixtas, es decir incorporan personas que están físicamente y otras que se incorporan virtualmente. Esta modalidad planteaba antes muy serias complicaciones tecnológicas, exigía el establecimiento de salas de videoconferencia (caras y con limitaciones de aforo), y requería de un hábito entre los asistentes que no estaba tan extendido como en la actualidad.

Y, por último, en tercer lugar, se han multiplicado los encuentros que pueden ocurrir presencial o virtualmente, los contactos con motivos de trabajo o negocio, se han diversificado, multiplicado y globalizado dentro del espacio de trabajo y esto requiere de cambios profundos en el espacio de trabajo.

Algunos de estos cambios son los siguientes: por un lado, la creación de espacios y lugares singulares dentro de la oficina en los que “no molestar”, o interrumpir la actividad de los demás y por otro la creación de espacios colectivos que permitan la integración de lo real y lo virtual, haciendo posible las reuniones híbridas, sin olvidar la desvinculación de cada persona con un sitio específico.

En la nueva cuestión del espacio de trabajo, emergen tendencias como la posibilidad de los centros comunes de trabajo, o espacios colectivos en los que se comparten actividades diversas. En este sentido se busca evitar el problema que para algunos/as empleados supone el aislamiento que provoca el trabajo remoto continuado. Algunas promociones de viviendas incorporan ya espacios de teletrabajo en el propio edificio, lo que incluso propone un nuevo modelo residencial.

Durante la pandemia se ha puesto de manifiesto la importancia de unas buenas redes públicas de comunicaciones, redes de internet que hagan posible la transferencia estable de datos especialmente relevante en el trabajo. Esta será a su vez la condición necesaria para que cualquier ubicación pueda ser “teletrabajable”.

“Están a gusto sufriendo un poco por la conexión a Internet, porque era un poco. Tengo una montaña. ¿Entonces tenía que poner el teléfono como rúter en la ventana? Bueno, un lío y a veces se iba y entonces me iba corriendo a casa de la vecina que está detrás de la montaña que me dio su clave Wifi, que no estaban allí y me sentaba en su porche y me ponía a trabajar ahí” [TER-Gerente-PEQ].

14.2. La reconfiguración del espacio

Como describía en el detalle de las distintas fases de adaptación al teletrabajo, uno de los elementos críticos ha sido la necesaria reconfiguración del espacio. La encuesta social europea, recoge la opinión de casi 300 trabajadores, de los que el 95 % opina que su lugar de trabajo cambió total o parcialmente debido al impacto del COVID 19.

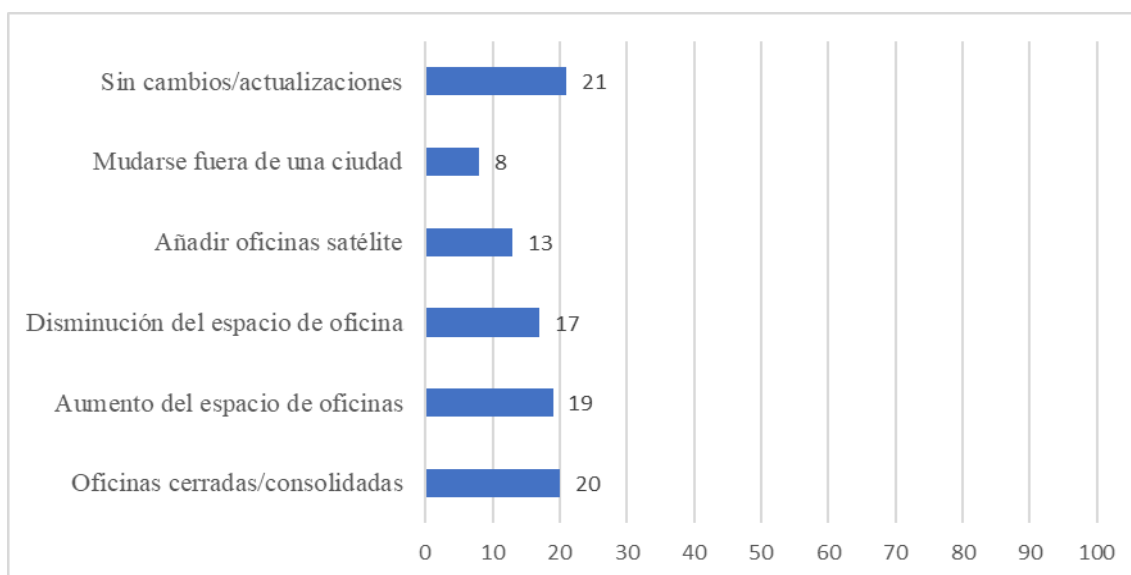
Tabla 105: Porcentaje de entrevistados/as según cambios en su lugar de trabajo como resultado de COVID-19

Si totalmente	62,9
Si, en parte	32,0
No	5,2
Total	100,0

Fuente: Elaboración propia ESS (Encuesta Social Europea, 2022, ola 10)

En la mayoría de las ocasiones el trabajo se consideraba provisionalmente desplazado desde la oficina y por tanto no había sitio definido para el trabajo en el domicilio. En muchos domicilios no era posible determinar espacios únicamente destinados al trabajo, pero incluso en estos casos, el espacio de trabajo se consideraba *provisionalmente* destinado a esta función. Por esta razón no se le concede el interés necesario, desde el punto de vista ergonómico.

Gráfica 2; Porcentaje de entrevistados/as según cambios en su lugar de trabajo.



Fuente: Elaboración propia. Datos del estudio “State of remote-work (2022)”¹²⁶

¹²⁶ Owl Labs, en colaboración con Global Workplace Analytics, encuestó a más de 2,300 trabajadores a tiempo completo en los Estados Unidos, de 21 + años, en empresas con 10 o más empleados. Los datos de esta encuesta se recopilaron en julio de 2022.

Sin embargo, como vemos en el gráfico anterior, sólo uno de cada cinco entrevistados reportan que no hubo cambios en sus lugares de trabajo durante la pandemia, y casi la mitad de ellos han aumentado, disminuido o simplemente modificado el espacio de oficina añadiendo oficinas satélites.

Como hemos visto, con la extensión del teletrabajo, también se modifican sustancialmente las tareas, extendiéndose de manera casi universal los programas para la realización de videoconferencias entre los que cabe citar a modo de ejemplo Webex, Google meet, Zoom o Microsoft meetings.

Esta revisión del trabajo en equipo, haciéndolo virtual convierte el ordenador no sólo en la herramienta de trabajo sino en la herramienta clave de la comunicación, en sustitución de otros dispositivos como el teléfono móvil. Este cambio no es baladí puesto que obligados por la dificultad de mantener reuniones físicas estas se desplazan al medio virtual y fuerzan el uso constante de los ordenadores también en labores de coordinación.

Este cambio obliga a aislar frecuentemente el puesto de trabajo mejor que antes para evitar interferencias entre los distintos puestos. En el domicilio uno de los principales aprendizajes en la fase de génesis es la necesidad de aislar el puesto, lo que se consolida durante la adaptación. Esto es especialmente necesario si en el mismo domicilio teletrabajan varias personas, y aún más si hay menores.

Las modificaciones en las reuniones tienen tres impactos claros; por un lado, limita y en muchos casos reduce – sino extingue - los viajes por trabajo, convierten el trabajo presencial en un trabajo remoto *en oficina* por el que los trabajadores/as comparten un espacio, pero mantienen reuniones de trabajo virtuales con compañeros/as de la misma oficina y por último cambia la configuración física del puesto de trabajo.

En la cuarta de las fases descritas anteriormente, la de la vuelta a la normalidad, lo que se produce es un profundo desajuste entre los espacios de trabajo anteriores y las nuevas características de la ejecución de las tareas. Este desajuste se plasma en que ahora los espacios abiertos de oficina son ahora mucho más disfuncionales para la ejecución de teletrabajo “presencial” porque son ruidosos y no garantizan la intimidad de las comunicaciones. Por no mencionar que, tras la transformación llevada a cabo en los domicilios, los espacios de oficina necesitan ser aún más atractivos para motivar la vuelta de empleados/as.

“Y acondicionar las sedes, porque antes eran despachito con zonas. Entonces lo que hicieron fue obra en las sedes, de manera que lo han dejado como si fuese tipo coworking, son las zonas con mesas bueno, hay unas mesas, los gerentes, qué te dicho que tienen puestos fijos porque van todos los días, pero el resto es son la zona diáfana, con mesas alargadas de 6 personas y con las conexiones de enchufes y red, y eso antes no estaba así, claro” [DIS-Técnico-GRA].

Los espacios físicos de oficina marcan a menudo más claramente las jerarquías. En algunas oficinas el despacho del director/jefe director es independiente, permite intimidad o incluso es el único que tiene despacho.

“Todos somos iguales en el teams, no hay atributos rituales que nos distingan, esto es importante porque seguro que hay alguien que no le hace gracia, pero yo creo que eso era positivo y ya no...” [ADMON-TEC-GRA]

El espacio puede ser ahora compartido con otras actividades en la medida que se asegura la intimidad, pero también debe estar cerca del domicilio, así los espacios de trabajo compartido (coworking) han recibido un fuerte impulso.

El discurso obtenido con las entrevistas refuerza un poco esta posibilidad de deslocalizar a empleados/as en el caso de tener la libertad suficiente para organizar el trabajo a su manera.

“Si me dejan vivir en otro país aún mejor yo no viviría aquí, sino en Málaga o en Mallorca, hay muchos lugares muy bonitos para vivir y eso vale algo, sí la calidad de vida tiene un precio” [ADM-Técnico-GRA].

“A ver yo también voy a decir una cosa y es que a mí no me ha importado, pero es que a mí un modelo de teletrabajo 100% no me disgustaría nada, es más, bien me permitiría desligarme de Madrid quiero decir de tener que vivir en una ciudad como Madrid y poder elegir yo donde quiera vivir y buscar otro tipo de calidad de vida, preferiría eso a esta otra opción, pero no hay opción entonces a mí quiero decir no me importa” [CON-Apoyo-GRA].

El teletrabajo en Estados Unidos, como veíamos en los estudios publicados sobre el tema, ha tenido mucho mayor impacto que en España, no obstante, sus efectos en el mercado de la vivienda no pueden ser muy diferentes. Habrá que estar muy atentos al impacto que pueda tener el teletrabajo en el precio de la vivienda y la inflación, no sólo por la migración, que también, sino por el efecto en el mercado de oficinas.

Por otro lado, no se ha demostrado que en nuestro país se haya producido una migración importante a zonas rurales, aunque si se han identificado aumentos del precio de la vivienda en las periferias de las grandes ciudades por este efecto. Los modelos híbridos hacen posible un incremento en la distancia media al puesto de trabajo.

14.3. Impacto en la movilidad

Uno de los impactos algo más conocido del teletrabajo es el de la movilidad urbana, es uno de los fundamentos que nos lleva casi al origen de la implantación del teletrabajo. La naturaleza ubicua y el uso de la tecnología en las sociedades contemporáneas continúan transformando vidas y entornos de trabajo. Al mismo tiempo, el transporte sigue siendo una fuente importante de emisiones nocivas.

El teletrabajo se ha sugerido como un medio para reducir los viajes innecesarios relacionados con el trabajo, incluido el viaje diario de ida y vuelta al trabajo. El teletrabajo ocurre cuando las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se aplican para permitir que el trabajo se realice a distancia del lugar donde se necesitan los resultados.

Sin embargo, a pesar de su naturaleza prometedora y sus primeras predicciones optimistas, el teletrabajo no ha logrado captar la atención y la imaginación de gerentes y trabajadores como hubiera sido necesario para conseguir reducir de manera significativa el tráfico en las ciudades. Utilizando una perspectiva multinivel (MLP) sobre el enfoque de transiciones sociotécnicas, este estudio (Hynes, 2016) revelaba antes de la pandemia por qué el teletrabajo seguía siendo una práctica de "nicho" dominada por un pequeño conjunto de industrias, gerentes y trabajadores. El documento se basa en el pensamiento de MLP con el fin de resaltar los aspectos conductuales, culturales y políticos de las transiciones sociotécnicas y sus interacciones, que con frecuencia están limitadas en el pensamiento clásico de MLP. La falta de participación de actores de nicho adicionales, el predominio de las formas tradicionales de trabajo y auto movilidad, y la ausencia de políticas y la falta de legitimidad, actúan negativamente para evitar que el teletrabajo se establezca como una práctica más extendida.

Parte de estos condicionantes prepandemia deben, al menos de manera intuitiva haber desaparecido, en particular los que tienen que ver con las percepciones sociales acerca de

quienes practican teletrabajo. ¿Ha repercutido la pandemia y la adopción del teletrabajo en las pautas de movilidad en las ciudades?

Desde la óptica del transporte se han apreciado en el estudio de Instituto de Estudios Prospectivos y Técnicos (IPTS), (Navajas-Cawood et al., 2023) que la pandemia ha afectado a los hábitos diarios y de movilidad, así como a la oferta de transporte público, y privado. Los principales resultados de la encuesta sobre este tema pueden resumirse de la siguiente manera.

El nivel percibido de servicio del transporte público no cambió drásticamente comparando el período en que se realizó la encuesta (2020) y el período anterior al Covid-19. El empeoramiento que más se percibió fue la reducción de plazas disponibles debido a la regulación sobre la admisión de pasajeros a bordo de los medios de transporte público, por ejemplo, un elemento impuesto por restricciones externas a los operadores de transporte. La proporción de encuestados que percibieron una reducción de la frecuencia del servicio y/o de la disponibilidad de plazas fue en general bastante baja.

El impacto de la congestión vial en la velocidad del transporte público se percibió más que el impacto en la regularidad del servicio, en España más individuos percibieron un impacto positivo en la velocidad del transporte público por una menor congestión de tráfico en general.

La pandemia indujo a más personas a caminar y usar bicicletas. En todas las F.U.A. (Functional Urban Areas), una parte de los encuestados percibió que se implementaron algunas medidas para ayudar a los peatones y ciclistas, aunque solo en unas pocas F.U.As esta proporción es superior al 50%. Comparando estas respuestas con las que informan un aumento de caminar y andar en bicicleta, no hay una correlación clara: las F.U.A., donde una mayor proporción de encuestados declaró un mayor número de viajes a pie y en bicicleta, no son necesariamente las mismas cuando más encuestados percibieron una mejora de los equipamientos. Por lo tanto, no hay evidencia de que estas mejoras hayan jugado un papel importante para promover el uso de modos activos.

Utilizaré un ejemplo del ayuntamiento de Madrid para ilustrar los posibles cambios en las pautas de movilidad urbana. Según revela un análisis de los datos del ayuntamiento de

Madrid las rutinas del tráfico han cambiado¹²⁷. Hay nuevos impulsos de la circulación que no existían en 2019. Tanto en la M-30 como en el entorno urbano.

Por el contrario, aquellos cuya forma de desplazarse hasta su centro laboral pasa por el transporte público, también lo habrá percibido. Se ha observado que, tras el COVID el ritmo del tráfico vuelve a ser el que solía cuatro años atrás.

Sin embargo, este estudio revela también que los desplazamientos tienen en cierto modo unas pautas diferentes a las de hace cuatro años. Por ejemplo, en las horas punta de lunes a jueves. La métrica que ahora asoma en esa ruta entre las 6 y las 10 de la mañana es inferior tanto en kilómetros (por encima de 50 en 2019, en torno a 40 en 2022) como en duración (una hora menos). Aunque no andan demasiado alejadas de las de 2019. Donde más evidente aflora la mutación es en las dos siguientes franjas. Así de 14.00 a 16.00 horas, las retenciones se han incrementado.

Nada es casual. Hay un motivo principal: el teletrabajo. Muchos ciudadanos regresan a casa al mediodía para zanjarse su labor allí. Esta también resultaría ser la causa de que, de 17 a 21 horas, la hora punta sea casi inexistente. Si antes había que cruzar los dedos al terminar la jornada, ahora la aventura es mucho más llevadera. Esta franja ha sufrido el mayor descenso en intensidad y retención (unos 10 km menos).

Esto, lógicamente, ha tenido un impacto especial los viernes, tan temido en antes de la pandemia. Porque este día parece haber sido elegido por la mayoría para teletrabajar y eso se ha traducido en una disminución muy significativa del tráfico. Son 20 kilómetros menos de retención en las primeras horas y 15 en el pico del mediodía.

La nueva instantánea de la movilidad en Madrid refleja valores similares a los de 2019 (3% menos), pero un tráfico en el entorno urbano un 10% inferior. Dicen que esta realidad ha llegado para quedarse. Según la radiografía municipal, en esa nueva normalidad influye también el impulso del transporte público en Madrid, que ha recuperado el 100% de sus números prepandemia en estos meses de 2023. Este año se han registrado récords de viajeros. Como el del 29 de marzo, con 1,6 millones. O el sábado previo, con casi 900.000. El Jueves Santo se superó la demanda de 2019 en un 28%, mientras que el viernes lo hizo en un 22%. En diciembre de 2022, se había

¹²⁷ Diario El Mundo. Carlos Guisasola. Madrid. Lunes, 24 abril 2023.
<https://www.elmundo.es/madrid/2023/04/24/64450216e4d4d886258b458b.html>

recuperado un 95% de la demanda, con 373 millones de pasajeros. Algunos viajeros de las 22 rutas electrificadas, en una flota de 220. De las líneas eléctricas, la 23 (parcialmente electrificada), entre Plaza Mayor y Villaverde alcanzó 5,5 millones de usuarios. Y la 6 (totalmente electrificada), entre la Plaza de Jacinto Benavente y Orcasitas, llegó hasta los 5,3 desde enero de 2022.

Los 12 periodos de gratuidad (regresos de vacaciones, vuelta de puentes, etc.) desde 2019 también han colaborado en este repunte, con 6,8 millones de viajeros beneficiados de los 34,2. totales. Son pinceladas de estas nuevas pautas de movilidad sobre el asfalto madrileño. Por todo esto (dicen) la calidad del aire es mejor, sin embargo, no hay datos suficientes para atribuir a la reducción del tráfico la mejora en las condiciones ambientales.

14.4. El cambio en las ciudades

Existen muchas implicaciones en términos espaciales además de las comentadas como la modificación de las propias viviendas o la modificación de los edificios o hábitat residenciales, entre otras citaremos la bajada de los precios del alquiler de las oficinas, el aumento del precio de las viviendas con mejores capacidades para teletrabajar (Kmetz et al., 2022a), o la mayor presión de demanda en los entornos más distantes de los centros de las grandes ciudades.

El teletrabajo tiene una dimensión urbanística, y su aumento definitivo tras la pandemia ha permitido intuir cuál podría ser el impacto de esta nueva forma de trabajo en el panorama de las ciudades.

Como veíamos en la revisión bibliográfica se han identificado tres efectos importantes en la forma de nuestras ciudades en el caso de la implantación permanente del trabajo desde casa: Los empleos se mueven al centro de la ciudad, y los residentes se mueven a la periferia. Se reduce la congestión del tráfico y los tiempos de viaje disminuyen. Los precios medios de los bienes inmuebles caen, en especial en las ubicaciones centrales y aumentan en la periferia (Delventhal, 2022).

Los trabajadores que pueden cambiar al teletrabajo disfrutan de grandes ganancias de bienestar al ahorrar tiempo de viaje y mudarse a vecindarios más asequibles. Los trabajadores que continúan trabajando en un sitio físico, disfrutan de modestas ganancias

de bienestar debido a los menores tiempos de viaje, un mejor acceso a los empleos y la caída en los precios de los bienes inmobiliarios.

Muchas personas, especialmente las familias cuando las escuelas cerraron, decidieron mudarse temporalmente a segundas residencias fuera de las grandes ciudades.

“Mucha gente hemos estado trabajando desde otros sitios. Yo te digo, estaba en el campo, otros amigos estaban en su casa de la Sierra. Yo estaba en Madrigal de la Vera tan a gusto” [TER-Gerente-MED].

Algunos residentes en áreas no metropolitanas revelaron que el acceso de banda ancha era una motivación para el alquiler de oficinas, particularmente aquellos que no tenían una buena conexión a Internet en el hogar.

“Están a gusto sufriendo un poco por la conexión a Internet, porque era un poco. Tengo una montaña. ¿Entonces tenía que poner el teléfono como router en la ventana? Bueno, un lío y a veces se iba y entonces me iba corriendo a casa de la vecina que está detrás de la montaña que me dio su clave Wifi, que no estaban allí y me sentaba en su porche y me ponía a trabajar ahí”. [TER-Gerente-MED].

Antes veíamos el impacto en la vivienda, donde deben habilitarse espacios de trabajo en las primeras fases de la pandemia. Esta presión está provocando también que las nuevas promociones de vivienda incorporen espacios de cotrabajo en los propios edificios de vivienda, como modelo residencial que integra el teletrabajo en un espacio diferenciado de la vivienda. Queda por comprobar si se consolida la tendencia o no va más allá de una moda pasajera.

Otro de los grandes peligros del teletrabajo es que la desaparición de miles de trabajadores de sus centros de trabajo impacta en la economía que existía alrededor de las empresas, como los restaurantes, que contratan en todos esos trabajadores de sueldos más bajos y que no pueden beneficiarse del teletrabajo.

14.5. Resumen

Se ha confirmado con este estudio que el teletrabajo ha tenido un fuerte impacto físico tanto en las oficinas, como en el espacio individual, o en los espacios públicos y urbanos. Muchas empresas han aprovechado para reorganizar sus oficinas, reduciendo el espacio y así los costes. Esto ha supuesto el impulso de espacios de cotrabajo. El modelo de espacio de oficina también ha cambiado adaptándose a las nuevas pautas de trabajo en equipo, ahora mixtos con parte del equipo en remoto y parte presencial. Los trabajadores han tenido que prever espacios - y equipamientos - de trabajo, adaptados a los nuevos requerimientos.

La reducción de los desplazamientos ha producido cambios en determinadas dinámicas del tráfico de las ciudades, como cambios en las horas punta. Parece claro que el desarrollo del teletrabajo, y así lo muestran los modelos más avanzados, tiene repercusiones en el paisaje urbano e implicaciones económicas de calado como la caída de los precios en el centro de las ciudades y la movilización de recursos a los extrarradios más inmediatos.

Capítulo 15: EL FUTURO DEL TELETRABAJO

En 2019, apenas un 5,0 % de la población ocupada teletrabajaba regularmente, y otro 3,0% adicional lo hacía ocasionalmente como señalan Milasi, González-Vázquez y Fernández-Macías (2021), con un crecimiento muy moderado durante los años previos, y muy lejos de las cifras que se observaban en otros países del norte de Europa. Igualmente, por debajo del potencial identificado en algunos estudios (Dingel y Neiman 2020).

Las restricciones a la actividad y a la movilidad, al objeto de contener los contagios por COVID19, han supuesto entre otros, cambios fuertes en las condiciones laborales. A este respecto, según datos de la Encuesta de Población Activa, (INE), el teletrabajo alcanzó durante el año 2020 a un máximo del 19% de la población activa española. En los trimestres siguientes del año 2020, el porcentaje de teletrabajadores pasó paulatinamente al 14 y 15% respectivamente, y así hasta el 12% registrado en 2022.

Este capítulo pretende, entender la dinámica subyacente a los cambios señalados durante este período, observando tres aspectos: la tensión actual entre empleados y empleadores, la intensidad con la que se aplica el teletrabajo y las alternativas en caso de que no se den opciones de teletrabajo. Con el objetivo último de entender si el porcentaje de teletrabajadores va a mantenerse, adecuándose como práctica empresarial, o seguirá disminuyendo, y en qué circunstancias y colectivos.

Durante la pandemia se llevaron a cabo estudios con la intención de determinar hasta qué punto era extensible el teletrabajo a las distintas ocupaciones. Este trabajo reveló que hasta un 37% de trabajos podrían desempeñarse online (Dingel y Neiman 2020)

La encuesta sobre el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación en los hogares, realizada por el instituto nacional de estadística revela un dato similar en 2022, donde el 33% de los empleados reconocen que sus trabajos les permitirían, con menor o mayor intensidad, teletrabajar.

EL estudio llevado a cabo por la Fundación BBVA, (Pardo et al., 2021) revela que un 30% de los trabajadores teletrabajaron en el marco de la pandemia. En sus encuestas, el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS, 2020) muestra que el 37% de los entrevistados ha empezado a teletrabajar como consecuencia de la situación generada por la COVID-19. El observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (Velasco, 2021. O.N.T.S.I.) pone de manifiesto igualmente que el 32% de la población comienza a teletrabajar en 2020 por primera vez.

Trabajos posteriores (Sostero et al., 2020) proponen que, con el tiempo, algunas de las actividades que se habían desarrollado de manera remota, irían volviendo a la situación anterior a la pandemia, debido a sus características como actividad. Ese sería el caso por ejemplo de la educación, que podría resultar de más calidad en formato presencial.

Los estudios que se han ido llevando a cabo para identificar los nuevos perfiles del teletrabajo (Randstad Research, 2021) informan de que, más allá de que las tareas puedan ser o no teletrabajables y de las ventajas que implique, esta modalidad de trabajo se ha extendido especialmente en determinadas actividades y perfiles profesionales, como los profesionales de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones o los perfiles con mayores niveles de estudios.

Este mismo informe nos muestra que en el segundo trimestre de 2020, coincidiendo con la fase más restrictiva de la pandemia, se produjo una fuerte reducción del teletrabajo ocasional, en beneficio del permanente. Una situación puramente coyuntural que sin embargo ha familiarizado a gran número de trabajadores con el teletrabajo y por tanto tiene consecuencias en la aceptación y consolidación del teletrabajo.

Un 63% de personas entrevistadas por el Centro de Investigaciones Sociológicas, han tenido una experiencia de teletrabajo gratificante y estarían dispuestas a seguir teletrabajando. En octubre de 2020 sólo uno de cada tres (27%) estaba poco o nada satisfecho con la experiencia del teletrabajo (Martínez Quintana 2022; pág.523).

La legislación ha contribuido a regular el teletrabajo que se impuso de manera abrupta, mediante el real decreto-ley 28/2020 de 22 de diciembre, de trabajo a distancia, así como a su desarrollo y normalización posterior en la ley 10/2021, de 9 de Julio como práctica de desempeño profesional. La legislación en vigor fija un mínimo de 1,5 días como umbral a partir del cual el empresario tiene la obligación de asumir algunos gastos del teletrabajo.

Otras normas relacionadas resurgen a colación, como la Ley Orgánica 3/2018 de derechos digitales, cuyo artículo 88 reconocía el derecho a la desconexión digital en el ámbito laboral. Leyes que venían a paliar algunas consecuencias de la extensión del teletrabajo en los momentos más agudos de la pandemia, por ejemplo, las dificultades para separar la vida profesional y personal, al coincidir ambas en el mismo espacio.

La administración pública recoge también en el estatuto del empleado público, Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre el derecho las jornadas especiales para empleados de la administración (Art.47), y con motivo de la pandemia se ve igualmente en la tesitura de desarrollar esta modalidad de trabajo. Así el Real Decreto-ley 29/2020, de 29 de septiembre, modifica el real decreto legislativo anterior (TREBEP) para introducir un nuevo artículo 47bis, que en lo sucesivo regulará la prestación del servicio a distancia mediante teletrabajo.

Al igual que veíamos una opinión pública favorable, la voluntad de los trabajadores públicos era en una amplia mayoría (89%) la de seguir teletrabajando desde casa y muestran un elevado grado de satisfacción con el teletrabajo (Eraso, Garcés, y Pastor 2021).

Por otro lado, la nueva legislación sobre los contratos fijos discontinuos ha propiciado también cambios en las relaciones laborales. El primer año de la reforma laboral (Real Decreto-ley 32/2021) los contratos indefinidos han pasado de suponer un 10 a prácticamente la mitad del total de los firmados. También los datos reflejan que 2022 ha sido un ejercicio inédito en número de dimisiones. Las estadísticas de bajas de afiliación del régimen general de la seguridad social del mes de diciembre de 2022 reflejan un total de 2,7 millones de bajas por este motivo.

Hasta la reforma laboral las dimisiones eran práctica habitual en los asalariados con contratos temporales, sin embargo, en el 2022 esta cifra se debe exclusivamente a las de los trabajadores indefinidos, un 122% más que en 2021, rebasando a las de los temporales, que caen un 18%. Que sean los trabajadores fijos, con derecho a una mayor indemnización y antigüedad quienes copen las renuncias es algo que puede hacer pensar que en España se viva un fenómeno similar al de la 'Gran Renuncia' de Estados Unidos.

Muchos trabajadores, terminadas las restricciones por la pandemia, han rechazado volver a la presencialidad, situación que ha generado conflictos con sus empleadores. La diferencia entre la opinión de empleadores y las aspiraciones de los empleados han impuesto cierta tensión en la negociación.

Este trabajo analiza la diferencia de opinión entre empleadores y empleados, así como la diferencia entre la situación actual y la que desearían encontrar. Es el punto de partida del

tono de tensión y negociación, desde la satisfacción con la implantación actual del teletrabajo en las empresas.

A continuación, se analiza la evolución de la frecuencia de la implantación del teletrabajo, para entender qué perfiles han aumentado y cuáles descendido su frecuencia de teletrabajo. La intensidad del teletrabajo puede indicarnos la tendencia general de su implantación. Cabría esperar que un teletrabajo cada vez más intenso, que ocupa cada vez más días en una semana, indicara una tendencia a hacerse cada vez más presente en el futuro.

Por último, se analiza la opinión de los trabajadores sobre las opciones en el caso de que no pudieran teletrabajar. Se intenta observar así el grado último de resistencia a volver a la oficina, así como la presión que están dispuestos a hacer a medio y largo plazo para alcanzar mayores frecuencias de teletrabajo.

15.1. Situación y Preferencias Actuales

Como se aprecia en la tabla 1, casi la mitad de los empleos que serían total o casi totalmente teletrabajables, no aplican teletrabajo actualmente en España. Tan solo uno de cada cuatro empleos parcialmente teletrabajables aplican esta modalidad de trabajo.

Tabla 106: Porcentaje de personas que teletrabajan y teletrabajarían.

¿Su principal trabajo le permitiría teletrabajar?	Y, ¿está usted teletrabajando en la actualidad?	
	Sí	No
Si, total o casi totalmente	53,4	46,6
Si, parcialmente	26,8	73,2
Total	37,3	62,7

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de TIC-H. 2022.

La cifra que refleja esta encuesta coincide con las establecidas en estudios previos sobre la cualidad de algunos empleos de ser teletrabajables (Dingel y Neiman, 2020; Anghel, Cozzolino, y Lacuesta 2020).

Esta situación lleva implícita cierta tensión entre empleadores y empleados. Algunas encuestas como TIC-H y WFH, reflejan la disonancia entre la frecuencia con que se

teletrabaja y la frecuencia con la que se desearía teletrabajar. Para ello ambas encuestas enfrentan la opinión de empleadores y empleados al respecto.

En España se aprecian diferencias importantes entre las opiniones de ambos colectivos. La más relevante, como muestra la tabla 2, se observa en que tres de cada cuatro entrevistados afirman que su empleador/a no querría que teletrabajase ningún día entre semana (71%), porcentaje que duplica las cifras que reflejan la opinión de los empleados (35%).

Tabla 107: Porcentaje de personas según los días de teletrabajo que les propone su empleador y que desean teletrabajar.

Número de días de teletrabajo	Propuesta del Empleador	Deseo del Empleado	Dif.
Ninguno	71,1	35,1	+36
1	4,4	6,3	-1,9
2	9,5	16,0	-6,5
3	6,3	16,1	-9,8
4	1,9	5,0	-3,1
Toda la semana	6,8	21,4	-14,6

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de WFH (2022).

En la tabla 2, se puede observar una diferencia de casi 15 puntos porcentuales entre los empleados que preferirían trabajar todos los días de la semana y el porcentaje de empleadores que proponen este plan de teletrabajo. Estas diferencias que expresan los extremos superior e inferior de la tabla ponen de manifiesto que hay un gran interés entre los trabajadores en teletrabajar, que no se corresponde con la intención de sus empleadores.

En la tabla 107 vemos que TIC-H revela igualmente que las personas que teletrabajan cuatro o más días de la semana no descartarían teletrabajar más si pudieran. Parece haber un mejor ajuste entre la opinión de los empleadores y empleados, para el caso de aquellos que teletrabajan 2-3 días por semana. En estas categorías las diferencias entre lo que disfrutaban los empleados y lo que desearían, no superan los dos puntos porcentuales.

Tabla 108: Porcentaje de teletrabajadores según los días que teletrabajan y que desearían teletrabajar.

	Teletrabajan	Teletrabajarían	Dif.
Teletrabajo todos los días, (sin acudir al centro u ocasionalmente)	31,4	43,5	-12,1
Teletrabajo 4 días a la semana	9,6	16,1	-6,5
Teletrabajo 3 días a la semana	18,6	17	1,6
Teletrabajo 2 días a la semana	14,5	12,7	1,8
Teletrabajo 1,5 días a la semana	7,7	3,1	4,6
Teletrabajo menos de 1,5 días a la semana	18,2	3,3	14,9
Trabajo solamente presencial	-	4,4	-4,4
Total	100	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de T.I.C.-H 2022¹²⁸.

La tabla muestra que la mayor diferencia se encuentra entre las personas que teletrabajan menos de 1,5 días en la actualidad. Casi quince puntos porcentuales (14,9) separan la situación real de la deseada, que lo sería sólo por un 3,3%.

La distancia entre lo que hay y lo que se pretende, nos hablaría de que un porcentaje importante de teletrabajadores querrían teletrabajar más de lo que lo hacen. En el extremo, como vemos en la tabla anterior, también cabe destacar que todas las personas que trabajan presencialmente ahora teletrabajarían.

15.2.La Intensidad del Teletrabajo

La evolución de los datos observados en la EPA muestra el cambio entre quienes han hecho teletrabajo algún día en la semana (ocasionalmente) y más de la mitad de la semana (frecuentemente).

Se ha encontrado una diferencia con *tendencia a* ser estadísticamente significativa entre la intensidad del teletrabajo en 2019 y la que se da en el primer cuatrimestre de 2020 (P=0,07). A lo largo del período analizado, el teletrabajo ocasional aumenta ligeramente hasta situarse en el entorno del 5% en 2021.

¹²⁸ No existe la pregunta en los datos de 2023.

Tabla 109: Porcentaje de ocupados que trabajó en remoto, según frecuencia y período.

	2019 (b)	2020			2021				2022 ¹²⁹	2023
		T1 (a)	T2	T3	T1	T2	T3	T4		
	<i>Sobre ocupados en el período</i>									
Total	8,4	19,5	14,6	15,0	16,7	14,9	12,8	13,7	12,2	5,8
Ocasionalmente	3,5	3,0	4,2	4,9	5,4	5,4	4,7	5,8	4,9	2,8
Frecuentemente	4,9	16,6	10,4	10,1	11,3	9,5	8,0	7,9	7,3	3,0
<i>Sobre quienes teletrabajaron en el período</i>										
Ocasionalmente	42,0	15,2	28,9	32,7	32,6	36,2	37,0	42,1	40,4	34,4
Frecuentemente	58,0	84,8	71,1	67,3	67,4	63,8	63,0	57,9	59,6	65,6

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA y de TIC-H

Por su parte el teletrabajo que implica más de la mitad de la semana aumenta rápidamente con el confinamiento y una vez remiten las restricciones, desciende paulatinamente hasta el 7%. No se observan cambios significativos entre el último trimestre de 2021 y los datos de 2022, las tendencias parecen estabilizarse.

15.2.1. Intensidad del Teletrabajo según perfil sociolaboral

Los grupos que más han teletrabajado, según niveles de estudio, son el de las personas con un nivel de estudios superiores y medios (Randstad Research, 2021). La intensidad del teletrabajo subió de manera importante en ambos grupos. El porcentaje de trabajadores que teletrabajan más de la mitad de los días de la semana son mayoría en todos los casos.

Tabla 110: Porcentaje de teletrabajadores que trabajó en remoto frecuentemente según nivel de estudios y período.

Han Teletrabajado	2019	2020			2021				2022	2023
		T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
Frecuentemente										
Estudios superiores	59,5	87,4	73,6	68,4	68,2	64,7	63,6	58,7	64,9	52,3
Estudios medios	53,1	80,9	69,4	69,4	71,3	67,0	67,7	57,2	47,7	51,0
<i>Total</i>	<i>58,0</i>	<i>84,8</i>	<i>71,1</i>	<i>67,3</i>	<i>67,4</i>	<i>63,8</i>	<i>63,0</i>	<i>57,9</i>	<i>59,6</i>	<i>52,5</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA (2019-2021) y de TIC-H (2022).

¹²⁹ Los datos de 2022 y 2023 corresponden a T.I.C.-H.

Se observan diferencias estadísticamente significativas entre la frecuencia de teletrabajo de quienes tienen estudios superiores y de quienes tienen estudios medios, frente al total ($P=0.001$). Estas diferencias indican mayor peso de quienes tienen estudios superiores en el impulso al teletrabajo de mayor intensidad.

Como se puede observar en la tabla anterior, entre los trabajadores con educación superior el teletrabajo frecuente creció un 30% entre 2019 y el primer trimestre de 2020, pero bajó con el final del confinamiento. Entre los trabajadores con educación secundaria el crecimiento del teletrabajo frecuente fue similar al principio (34%) pero prácticamente se estancó el resto del año.

El teletrabajo que ocupa más de la mitad de la semana descendió de manera importante en ambos grupos, en especial entre quienes tenían estudios medios.

15.2.2. Intensidad del teletrabajo según situación de actividad

En 2019, según los datos de la EPA teletrabajaban un 11% de empleados públicos y un 3% de empleados de empresas privadas. La tabla 111 nos indica que casi el 70% de los empleados públicos que teletrabajaban lo hacían frecuentemente, mientras que entre los asalariados de empresas privadas sólo lo hacía la mitad. En 2020 por efecto de la pandemia, teletrabajan frecuentemente casi todos los empleados públicos y un porcentaje muy similar entre los empleados privados. Tras la pandemia entre los asalariados públicos vemos paulatinamente una vuelta a la situación prepandemia, incluso menos, mientras que entre los asalariados privados la frecuencia que se mantiene es mayor.

Tabla 111: Porcentaje de trabajadores que teletrabajó frecuentemente, según situación de actividad y período.

	2019	2020			2021			
		T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Asalariados públicos	68,9	91,6	71,0	59,9	75,7	51,9	51,9	45,3
Asalariados privados	50,1	89,2	63,1	74,6	71,2	71,2	64,3	64,3
<i>Total</i>	<i>58,0</i>	<i>84,8</i>	<i>71,1</i>	<i>67,3</i>	<i>67,4</i>	<i>63,8</i>	<i>63,0</i>	<i>57,9</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA

Al final de 2021 son mayoría los empleados públicos que teletrabajan menos de la mitad de la semana (54,7%), y quienes teletrabajan más de la mitad de los días de la semana entre los asalariados de empresas privadas.

Como se puede ver en la tabla 112, tanto el sector de la educación como el de las actividades profesiones, científicas y técnicas han aplicado de manera muy importante el teletrabajo. En estos casos el teletrabajo más de la mitad de los días de la semana, casi se ha duplicado entre 2019 y el primer trimestre de 2020. Sin embargo, mientras que en las actividades profesionales, científicas y técnicas creció y se mantiene, en la educación se reduce paulatinamente. Esta situación es significativamente diferente (P.04) a la observada en la evolución del teletrabajo entre los profesionales de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

El tercero de los sectores de actividad en los que más se ha notado el fuerte impacto del teletrabajo ha sido el de las tecnologías de la información y las comunicaciones, en el que el teletrabajo permanente aumentó rápidamente y se mantiene por encima del 80%.

Tabla 112: Porcentaje de trabajadores que teletrabajó frecuentemente, según sector de actividad y período.

	2019	2020			2021			
		T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Educación	69,4	96,0	71,9	57,4	58,8	57,3	53,4	53,0
Profesionales, Científicos y Técnicos	60,7	96,0	74,8	73,3	72,3	70,1	67,4	61,4
Información y comunicaciones	51,8	93,9	89,4	89,1	89,4	84,8	83,6	81,2
Act. Financieras y de seguros	50,1	88,2	75,6	89,1	75,6	69,9	70,2	57,4
Comercio	53,6	73,8	60,3	58,0	60,1	54,3	60,8	56,3
Industria Manufacturera	46,6	77,6	66,3	67,3	66,7	56,1	61,0	53,0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA

En cuanto a las actividades financieras, pese a que diversos autores (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Felstead & Reuschke, 2021), señalan que algunos *sectores despuntan en la implantación del teletrabajo, el de la banca y seguros, (...)*, y pese a que se trata de un sector en el que según el Banco de España (Anghel, Cozzolino, y Lacuesta 2020) el 61% de los ocupados podrían teletrabajar, el número de teletrabajadores en estos sectores ha crecido, pero muestran una mayor inclinación a un modelo híbrido de baja intensidad.

Si vemos la situación de partida en la tabla 112, esta indica igual número de teletrabajadores frecuentes que ocasionales y con el tiempo el teletrabajo frecuente se va

reduciendo paulatinamente hasta cifras similares a las del inicio. Este sector es un indicador de que no sólo la actividad determina el grado de implantación del teletrabajo.

Finalmente, en las actividades de comercio y manufactura que conllevan más dificultad para la implantación del trabajo remoto, que el Banco de España cifra en un máximo del 22% (Anghel et al., 2020), la intensidad del teletrabajo al final del periodo se mantiene.

El modelo de Dingel & Neiman, (2020), y en el que se basa también el trabajo del Banco de España (Anghel et al., 2020) recoge como ocupaciones teletrabajables las que no implican un contacto personal, o una actividad manual. Entre otras las relativas al trabajo de directivos, educación-ciencia, informática, finanzas y derecho, por la particularidad de las tareas a realizar. Se observa, que tanto la educación como las finanzas y los seguros han vuelto casi íntegramente a la situación de teletrabajo anterior a la pandemia. Los criterios de la importancia de las relaciones sociales en la calidad de algunas actividades (Sostero et al., 2020; pág.37) ayudarían a entender que la educación tienda a la presencialidad.

Como podemos observar en la tabla 113, las ocupaciones del tipo científico y técnico consolidan el modelo de teletrabajo frecuente, mayoritario al inicio del período.

Tabla 113: Porcentaje de trabajadores que teletrabajó frecuentemente según ocupación y período¹³⁰.

	2.019	2020			2021				2022	2023
		T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
Directores y Gerentes	53,7	72,1	57,8	62,4	57,3	55,1	52,5	47,9	56,5	57,5
Técnicos y profesionales científicos e Intelectuales	64,2	90,7	75,0	67,4	67,4	65,0	63,4	59,5	64,9	59,6
Técnicos y profesionales de apoyo	55,7	85,4	76,5	72,5	73,0	68,8	69,3	62,7	65,6	50,2
Empleados contables, administrativos y de oficina	47,5	88,0	76,3	75,1	76,4	69,4	71,8	63,6	48,6	39,0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA y de la TIC-H

¹³⁰ Sólo se han considerado las ocupaciones que tienen porcentajes de teletrabajo relevantes, se han desestimado los grupos de Artesano, trabajador de la manufactura y de la construcción y el resto de las ocupaciones.

Gran parte de quienes teletrabajaban ya en 2019, lo hacía más de la mitad de la semana excepto los empleados contables o administrativos de oficina. Destaca también que directores y gerentes en su mayoría han tendido a teletrabajar “ocasionalmente”, aunque quienes teletrabajan más frecuentemente son una “considerable” minoría.

Otros factores no vinculados con la actividad que se desarrolla deben, por tanto, contribuir a explicar las diferencias observadas de teletrabajo entre actividades y ocupaciones.

Se observa una relación estadísticamente significativa entre la antigüedad en el puesto y el porcentaje de trabajadores que han teletrabajado frecuentemente. A medida que aumenta la antigüedad en la compañía se ganan opciones de teletrabajar ($F=28,59$; $P=0,01$). Sin embargo, a medida que han pasado los trimestres, la situación ha variado sustancialmente, descendiendo más la intensidad del teletrabajo entre quienes llevan más tiempo en la empresa que en el resto.

Tabla 114: Porcentaje de trabajadores frecuentes en remoto según antigüedad en el puesto.

	2019	2020			2021			
		T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Menos de 1 año	63,7	91,8	84,6	70,8	72,9	70,2	71,5	66,2
De 1 año a menos de 6 años	51,1	90,8	76,5	73,3	74,2	70,3	67,3	60,6
6 años y más	61,8	89,4	73,9	67,9	68,7	63,6	63,0	55,7
Total	59,1	90,0	75,9	69,9	70,8	66,5	65,4	58,6

Fuente: Elaboración propia a partir de la EPA

El modelo de gestión del teletrabajo está imponiendo presencialidad entre los mandos intermedios con responsabilidad en la gestión de equipos, y esta variable interfiere, muy probablemente, en la relación entre antigüedad en el puesto y posibilidad de teletrabajar, de tal manera que, a más antigüedad en la empresa, más opciones de teletrabajar, excepto si se da la circunstancia de tener personal a su cargo. Esto supone una aproximación distinta al teletrabajo de la que había antes de la pandemia, donde la antigüedad aportaba directamente esta confianza.

Aunque no existen relaciones estadísticamente significativas, como se ve en la tabla 10, el teletrabajo frecuente parece tender a concentrarse en los/las trabajadores con contratos

indefinidos. En 2019 la intensidad del teletrabajo entre los/las trabajadores temporales era mayor, mientras que al final del período la intensidad del teletrabajo entre los trabajadores con contrato indefinido es ahora mayor.

Tabla 115: Porcentaje de trabajadores frecuentes en remoto según tipo de contrato (I).

Tipo de Contrato	2019	2020			2021				2022	2023
		T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
Indefinido	56,8	89,6	75,6	70,5	71,3	67,2	65,9	59,0	58,7	48,8
Temporal	68,7	92,1	77,6	67,0	68,6	62,6	62,4	56,5	50,8	54,2

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Población Activa y de la TIC-H

En esta línea observamos en la tabla siguiente que el teletrabajo es bastante más intenso entre los empleados permanentes que entre los empleados discontinuos, salvo situaciones muy excepcionales como la experimentada en el segundo trimestre de 2020 con los confinamientos estrictos.

Tabla 116: Porcentaje de trabajadores frecuentes en remoto según tipo de contrato (II).

	2019	2020			2021			
		T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Permanente	56,7	89,6	75,7	70,6	71,2	67,3	65,9	59,0
Discontinuo	66,2	92,5	54,9	59,0	83,2	57,8	51,6	44,6

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Población Activa.

Aunque son mayoría quienes teletrabajan más de la mitad de los días de la semana laboral, la tabla 11 muestra que resulta más frecuente el teletrabajo cuando se trata de una jornada parcial que de una jornada completa. El efecto de la estabilidad laboral entendida como el tipo de contrato o el de jornada, parece contribuir también a que el/la trabajador/a pueda teletrabajar con más frecuencia.

Tabla 117: Porcentaje de trabajadores frecuentes en remoto según tipo de jornada.

	2019	2020			2021				2022	2023
		T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
Completa	57,0	84,4	70,5	67,1	67,1	63,1	62,6	57,1	59,3	51,4
Parcial	68,5	88,7	77,9	70,1	71,6	70,7	68,3	67,6	61,5	63,7

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Población Activa y de la TIC-H

Se podría hablar del efecto de la brecha digital que se abre entre los empleados de algunos sectores de actividad, con un elevado nivel de estudios, con mayor antigüedad y estabilidad laboral y aquellos otros ocupados con menores niveles de estudio, contratos más recientes, con de carácter temporales, discontinuo y/o a jornada parcial.

15.3. La Disyuntiva del Teletrabajo

A pesar de las preferencias observadas en el apartado primero, la mayoría de los empleados en nuestro país aceptarían una vuelta al trabajo totalmente presencial. Sin embargo, si no hubiera opción de teletrabajar al menos 1-2 días por semana, un 14% optarían por buscar otro trabajo.

Tabla 118: Porcentaje de personas según reacción frente a la vuelta a la oficina todos los días de la semana.

	España	Total
Dejar el trabajo y buscar un trabajo para teletrabajar 1-2 días por semana	14,0	16,9
Aceptar y volver a mi lugar de trabajo	86,0	83,1
Total	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de WFH 2022.

No se aprecian diferencias significativas entre la muestra en nuestro país y el conjunto del estudio. Sin embargo, sí se observan diferencias significativas entre cohortes de edad, y de nuevo sectores de actividad y niveles de estudios.

Tabla 119: Porcentaje de personas según reacción frente a la vuelta a la oficina todos los días de la semana y cohorte.

Edad del Entrevistado en años	Dejar el trabajo y buscar otro para Teletrabajar 1-2 días por semana	Aceptar y cumplir con el horario establecido
20-29	13,0	87,0
30-39	20,2	79,8
40-49	11,2	88,8
50-59	9,3	90,7
Total	14,0	86,0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de WFH 2022.

Las personas entre 30 y 39 muestran una mayor disposición a dejar el trabajo y buscar otro dónde le permitan teletrabajar al menos 1 o 2 días por semana, ($P < .000$). Aquellos perfiles que tienen experiencia laboral pero no tienen tanta edad para que esta les penalice en la búsqueda de un nuevo empleo (Pérez y Parrondo, 2021).

Tienen hijos un tercio de los entrevistados entre 30 y 39 años tienen hijos, y la mitad de las personas entre 40 y 49 años. No hay una relación directa entre tener hijos y estar dispuesto/a a abandonar el trabajo. Los hijos, más que un estímulo al teletrabajo como estrategia de conciliación, parecen actuar como una barrera al abandono. Muy probablemente el mercado laboral en España, que penaliza la empleabilidad a partir de 40-45 años, (Pérez & Rodríguez-Parrondo, 2021) influye en esta aversión al cambio.

La tabla siguiente muestra que las personas con mayor nivel de estudios son más proclives que aquellas que tienen niveles de estudios más bajos, a dejar su trabajo por otro donde puedan teletrabajar 1-2 días por semana, ($P < .000$).

Tabla 120: Porcentaje de personas según reacción frente a la vuelta a la oficina todos los días de la semana y nivel de estudios.

	Dejar el trabajo y buscar otro para Teletrabajar 1-2 días por semana	Aceptar y cumplir con el horario establecido
Educación secundaria	5,1	94,9
Bachillerato y / o grado medio	12,9	87,1
Grado Universitario	20,6	79,4
Total	14,0	86,0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de WFH 2022.

La predisposición al abandono también es muy distinta según los distintos sectores de actividad. Observamos en primer lugar el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones, donde uno de cada dos entrevistados (52%) estarían dispuestos a buscar otro trabajo donde pudieran teletrabajar.

A continuación, uno de cada tres ocupados en actividades financieras y de seguros (28%), estarían dispuestos a renunciar a su trabajo si no pudieran teletrabajar. Uno de cada cuatro empleados (25%) en actividades inmobiliarias muestran predisposición al cambio sin la condición del teletrabajo. Y finalmente algo más de uno de cada cinco (21%) profesionales, científicos o técnicas, harían lo propio en estas circunstancias. Como se

aprecia en la tabla siguiente, estos cuatro sectores de actividad muestran también en 2021 los porcentajes más altos de teletrabajo.

Tabla 121: Porcentaje de personas según reacción frente a la vuelta a la oficina todos los días de la semana y sector de actividad.

	Dejar el trabajo y buscar otro para Teletrabajar 1-2 días por semana	Aceptar y cumplir con el horario establecido	Teletrabajan en 2021
Tecnologías de la Información y comunicaciones	48	52	52,6
Actividades financieras y de seguros	28,6	71,4	31,9
Actividades inmobiliarias	25	75	37,3
Profesionales, Científicos y Técnicos	21,6	78,4	41,5
Empleados públicos	9,5	90,5	15,7
Educación	8,2	91,8	30,7
Comercio	7,4	92,6	8,6
Industria Manufacturera	5,3	94,7	8,8
Resto ramas de actividad	14,9	85,1	9,3
Total	14	86	13,7

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de WFH 2022.

Como podemos ver en la tabla 120, el porcentaje de personas que abandonarían su trabajo por no disponer de teletrabajo es pequeño, 14%, no obstante, la predisposición al abandono es diferente según edad, nivel de estudios y sector de actividad. Se ha observado mayor predisposición a abandonar el empleo entre las personas de 30 a 39 años, con grados universitarios, ocupados en el sector de las tecnologías de la información y la comunicación, actividades financieras y seguros, actividades inmobiliarias y profesionales, científicos y técnicos.

15.4. ¿Qué Podemos Esperar?

El año 2020 marcará un punto de inflexión en la expansión del teletrabajo en nuestro país. No obstante, aunque el número de teletrabajadores en España ha aumentado

considerablemente respecto a 2019, en los últimos dos años la cifra de personas que teletrabajan se ha reducido.

Volver atrás podría suponer un gran riesgo, y confirmar la gran ola de abandonos de trabajo que se ha producido a lo largo de los últimos dos años. En junio de 2021, Estados Unidos vio 4 millones de renuncias, y otros 4 millones en agosto. Meses después, la tendencia sigue al alza. Ahora, las organizaciones están navegando por los efectos dominó de la pandemia a medida que más y más empleados reevalúan sus carreras y dejan sus trabajos en números récord, todo mientras el desempleo sigue siendo una de las principales preocupaciones (29%) en todo el mundo.

Los resultados de un análisis de los datos de búsquedas en internet llevado a cabo por la compañía Synthesio¹³¹ permite comprender el panorama general de las tendencias, ya que muestra la intención y nos permite anticipar la demanda futura. Este estudio revela que los/as empleados/as esperan opciones de trabajo remoto y mejores beneficios. En los últimos tiempos, las búsquedas de "trabajos de contratación cerca de mí remotos", "trabajos remotos a tiempo completo con beneficios" y "cómo obtener mejores salarios" se han disparado, lo que indica crecientes expectativas de flexibilidad y mejores salarios.

A medida que miramos hacia el futuro, es probable que los empleados exijan más de los empleadores: no solo salarios y beneficios más altos, sino también un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal y apoyo para su bienestar mental y emocional.

Se han elaborado modelos para determinar la capacidad del teletrabajo de aplicarse a distintas actividades profesionales (Brindusa et al., 2020; Dingel & Neiman, 2020; Sostero et al., 2020b). Estos modelos han cifrado el recorrido del teletrabajo en los distintos sectores económicos, tanto a nivel nacional como internacional alrededor del 36-37% de la población activa. Sin embargo, no nos explican las razones por las que siendo posible que el teletrabajo se aplique, esto no ocurra.

Algunos estudios cualitativos como el llevado a cabo por el equipo del centro de investigación adjunto a la comisión europea apuntan a que determinadas actividades, como la educación, necesitan volver a la presencialidad para mantener la calidad del desempeño (Sostero et al., 2020b). Sin embargo, otras variables propias del modelo de

¹³¹ https://www.synthesio.com/blog/the-great-resignation-why-workers-are-quitting/?mkt_tok=Mjk3LUNYSi03OTUAAAGDb6N1nSdHpPOSKHloG4zZvFQPY9avMmYCXlormAt6Ej46xhtcnS_JCkX1fGohMsHJy7lxhpckH-9g_Sci2rqQYzqjTSoJLa0Opq0SMxt9AwKQ

gestión emergen en el presente análisis e invitan a proponer nuevas perspectivas que expliquen por qué no se ha expandido más el teletrabajo, y por qué retrocede de manera diferente en unos sectores económicos que en otros.

El cambio del teletrabajo en nuestro país no sólo tiene que ver con el hecho de que hayamos pasado de un porcentaje del 8% de población ocupada que teletrabaja, a un 12%. El cambio en la estructura del colectivo de teletrabajadores denota un nuevo modelo laboral. El perfil del teletrabajador observado en España ha cambiado de manera rotunda en estos dos últimos años (Randstad Research, 2021) hoy el/la teletrabajador/a es una persona con estudios medios o superiores, empleado fijo de una empresa privada, con una ocupación científica, intelectual, técnica o profesional, y empleado/a principalmente en alguno de los siguientes sectores de actividad: información y comunicación, educación, ciencia, tecnología y, finanzas y seguros.

Como muestra el presente trabajo, el teletrabajo que ocurre más de la mitad de la semana hoy en España, tiene que ver con tener un mayor nivel de estudios, trabajar en sectores de actividad relacionados con la ciencia y la tecnología, o estar ocupado en labores científicas o técnicas. Este teletrabajo frecuente tiene que ver también con la antigüedad en el puesto, (y con ello con la responsabilidad y/o la confianza dentro de la organización). En el extremo opuesto la menor frecuencia de teletrabajo se da en los segmentos más precarios del mercado laboral, en los que más ha disminuido el teletrabajo frecuente.

Estos cambios observados nos aproximan a un nuevo modelo, donde el teletrabajo es posible en aquellos empleos digitalizados, siempre y cuando se den determinadas circunstancias. El teletrabajo que nos encontramos tras la pandemia desborda el modelo de flexibilidad laboral (Belzunegui Ángel, 2001) incluso el modelo de teletrabajo como herramienta de conciliación recogido en la legislación.

Todo parece apuntar a la consolidación de modelos híbridos, es decir que combinan el trabajo en remoto con el trabajo en la oficina, haciendo este último menos frecuente en especial entre los perfiles que han servido de motor a la implantación del teletrabajo.

Sin embargo, encontramos en este punto dos fuerzas contrapuestas, de un lado la inercia del empleado/a que ha aprendido a valorar las ventajas del teletrabajo, y de otro que los mandos directivos, que disfrutaban en otro tiempo del privilegio de teletrabajar con más

facilidad, vuelven paulatinamente al trabajo presencial, soportando un modelo que premia el presencialismo. Esta contradicción se presenta como una pérdida de privilegios frente al modelo de confianza más meritocrático. El modelo híbrido de gestión del teletrabajo está imponiendo la presencialidad entre los mandos intermedios con responsabilidad en la gestión de equipos.

La legislación actual ha definido un marco general de actuación, especificando las obligaciones del empresario para con la persona que desarrolla teletrabajo, sin embargo, hemos visto que la intención de abandono guarda relación con la implantación del teletrabajo, por lo que podemos pensar que la cuestión de la frecuencia del teletrabajo ha quedado en gran medida a merced de una lógica de mercado. Aquellos perfiles con una demanda mayor o una oferta más restringida, como en el caso de las personas ocupadas en el sector de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, la intención de cambiar de trabajo si el empresario no accede al teletrabajo al menos uno o dos días por semana, es más alta, y la implantación de teletrabajo también.

Es probable que surjan nuevas regulaciones y políticas para proteger los derechos de los trabajadores remotos y garantizar que reciban los mismos beneficios, oportunidades y protecciones que los trabajadores presenciales. Esto podría incluir regulaciones sobre horarios de trabajo, salud y seguridad en el lugar de trabajo, sistemas de compensación de gastos y otros relacionados como remuneraciones flexibles y armonizaciones fiscales en el caso de trabajadores transfronterizos. Pero también deberían articularse medidas que corrijan la brecha digital que provoca el nuevo modelo de teletrabajo y que discrimina a los empleados con las condiciones más inestables y precarias.

En este sentido se aprecia un cierto efecto generacional, donde los/as empleados/as más jóvenes muestran una mayor inclinación al cambio de trabajo sino se cumplen sus expectativas de teletrabajo.

El resultado depende en parte de las negociaciones que emprendan empresas y empleados. Los datos analizados muestran relación entre el porcentaje de teletrabajadores y el de empleados dispuestos a abandonar sus trabajos actuales en caso de que no dispongan al menos de 1-2 días de teletrabajo por semana. Muchas empresas están viendo los beneficios del teletrabajo y están considerando la posibilidad de adoptar al menos un modelo híbrido, en el que se combine el trabajo presencial con el trabajo a distancia.

Aunque el futuro del teletrabajo es incierto y dependa de las negociaciones entre empresas y empleados, hay algunas tendencias que podrían dar una idea de lo que se puede esperar en el futuro:

Mayor inversión en tecnología: A medida que el teletrabajo se ha vuelto más común, muchas empresas han tenido que invertir en tecnología y tendrán que seguir haciéndolo, así como en herramientas de colaboración para permitir que los trabajadores remotos puedan conectarse y trabajar de manera efectiva y segura. Es probable que esta inversión en tecnología continúe en el futuro para garantizar que los trabajadores remotos tengan las herramientas que necesitan para trabajar eficazmente. En este sentido los entornos virtuales tendrán mucho que aportar.

El teletrabajo ha abierto nuevas oportunidades laborales para personas que viven en áreas remotas o que tienen limitaciones para desplazarse a la oficina. En el futuro, es posible que veamos más empresas que contratan trabajadores de cualquier parte del mundo, lo que podría tener un impacto positivo en la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo. Esto también propone nuevos retos en términos de fiscalidad o de sistemas de pensiones para grabar los pagos a trabajadores en otros países, como a aquellos que trabajan para centros de trabajo fuera de nuestras fronteras.

A medida que el teletrabajo se vuelve más común, es probable que surjan nuevas regulaciones y políticas para proteger los derechos de los trabajadores remotos y garantizar que reciban los mismos beneficios y protecciones que los trabajadores presenciales. Esto podría incluir regulaciones sobre horarios de trabajo, salud y seguridad en el lugar de trabajo, sistemas de compensación de gastos y otros relacionados como remuneraciones flexibles.

El futuro del teletrabajo es aún incierto, pero es probable que veamos nuevas oportunidades laborales y nuevas regulaciones y políticas para proteger la igualdad de acceso al trabajo remoto y las condiciones laborales de los trabajadores remotos. Hay sin embargo un riesgo evidente, siguiendo con la reflexión del capítulo 13 de que se amplíe la brecha digital en el mercado laboral actual entre los trabajadores con capacidad suficiente de negociación como para optar al teletrabajo, y aquellos otros que por su posición de mercado carecen de las herramientas para actuar con suficiente fuerza en la negociación laboral.

Por último, no debemos desestimar el papel que las nuevas tecnologías juegan en el impulso a determinadas innovaciones sociales. Si el desarrollo de las aplicaciones de reuniones virtuales ha sido imprescindible para la implantación del teletrabajo, el del metaverso puede ser definitivo en su consolidación como alternativa en múltiples trabajos, algunos incluso para los que ahora se considera inapropiado como la telemedicina o la teleducación. La superación de muchas rutinas de los empleos científicos, técnicos y de apoyo que plantea la inteligencia artificial podrían contribuir a la necesidad cada vez mayor de un trabajo colaborativo en redes globales para lo que el teletrabajo puede ser un marco ideal.

Desde otro punto de vista, en un escenario en que las migraciones humanas son algo estructural. Ya sean migraciones climáticas, políticas o de víctimas de conflictos bélicos, el teletrabajo sería una alternativa para reintegrar a los refugiados y a los inmigrantes en general de cara a su posterior regreso a sus países de origen o en el escenario de deportación. Si bien los esquemas de retorno voluntario asistido ofrecen ciertos beneficios para convencer a algunos solicitantes de asilo de regresar, ser parte de un mercado laboral digital, facilitaría aún más las cosas para aquellos que tienen que regresar (Habitou, 2023).

Capítulo 16: CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La literatura y los hallazgos de esta tesis han mostrado que para los empleadores el teletrabajo puede ser una oportunidad de incrementar la productividad de los empleados, tanto en cuanto al tiempo que estos dedican al trabajo, como en cuanto a la reducción de los costes de producción.

Este planteamiento no está exento de inconvenientes como la necesidad de redefinir el control de las tareas que debería llevar a renegociar las condiciones de trabajo. Implantar de manera decidida el teletrabajo supondría *horizontalizar* las organizaciones y para ello es necesario revisar la forma de organizar el trabajo. Estos puntos relatados aquí suponen para muchas empresas y organizaciones un importante inconveniente.

Tabla 122: Resumen de las ventajas e inconvenientes percibidos por empleados y empleadores

	Ventajas	Inconvenientes
Empleadores	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras de la productividad • Reducción de costes 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para supervisar y controlar el trabajo. • Necesidad de renegociar las condiciones de trabajo. • Necesidad de reorganizar el trabajo. • Horizontalización.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de desplazamientos. • Ahorros de tiempo. • Flexibilidad. • Autonomía • Comodidad • Mejora de la conciliación. • Mejora de la Motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aislamiento. • Estrés. • Permeabilidad. • Brecha digital. • Necesidad de autovalidación.

Entre los trabajadores el teletrabajo implica una importante reducción de desplazamientos y con ello importantes ahorros de tiempo. Esta flexibilidad para empezar y terminar las tareas les confiere una mayor autonomía en su trabajo haciéndolo más cómodo. En términos generales el teletrabajo contribuye a una mejora de la conciliación si bien con matices. En última instancia conduce a una mejora de la motivación por una mayor satisfacción con el empleo principal.

En términos generales el teletrabajo goza de buenas valoraciones entre los trabajadores y trabajadoras, si bien su aplicación no está exenta de algunas dificultades como el riesgo de cierto aislamiento, el estrés, la permeabilidad de jornadas, la brecha digital o la necesidad de autovalidación.

En términos generales la mayoría de los empleados desearían seguir haciendo teletrabajo, aunque en determinadas circunstancias los modelos híbridos en los que se combina el teletrabajo con trabajo en la oficina resultan más atractivos para evitar algunos de los inconvenientes citados anteriormente. Estos casos son por ejemplo que haya convivencia con hijos menores en el hogar que hace las jornadas demasiado permeables, que en el hogar no se disponga de una ubicación dedicada, o que el perfil profesional o personal requiera de contactos personales.

En la implantación del teletrabajo existen algunos elementos del perfil del empleado que determinarán de una manera más clara su inclinación al teletrabajo en remoto. El más importante de ellos es la ocupación. Sin embargo, aquellos otros perfiles de mayor edad, con familias o en situación de convivencia con otras personas, el teletrabajo se convierte en una excelente alternativa.

Se confirma, aunque sólo parcialmente porque si he podido confirmar la mejora de la conciliación, pero en relación con la satisfacción con la vida cotidiana se han identificado también puntos de fricción en el estrés que el teletrabajo añade a las mujeres que teletrabajan.

Opiniones y la literatura se encuentran divididas en cuanto a la vinculación con la empresa a medio y largo plazo. Si bien he podido observar que el teletrabajo implica una mejora en la opinión acerca de los superiores, también se ha identificado un descenso en la relación con los colegas de trabajo, pero sólo con aquellos con los que no se colabora directamente en la tarea. En contra de lo mostrado en la literatura no se ha podido comprobar que el teletrabajo debilite los vínculos con los compañeros de trabajo con quienes se comparten tareas.

Podría ocurrir que con el tiempo y con el desarrollo de otras tareas, se produjera una desvinculación de los valores de la organización. Probablemente este miedo, unido a la aversión a la falta de control, explique el retroceso en la implantación del teletrabajo en las empresas que fueron adalid en su momento en el segmento tecnológico.

A decir verdad, la situación actual no nos hace pensar que el teletrabajo pueda convertirse en España en una práctica mayoritaria por la dificultad de horizontalizar la organización del trabajo y de socializar el valor añadido.

Las empresas han hablado mucho de flexibilidad, de conciliación, de adaptar el horario y la dedicación a los hábitos y necesidades de sus empleados, pero sólo cuando esto ha supuesto que esta flexibilidad contribuyera a que los empleados/as terminaran dedicando más horas al trabajo de las estipuladas por contrato. Este es el gran acierto de las conclusiones del estudio de Belzunegui en 2002. En la actualidad los trabajadores y trabajadoras no buscan tan sólo la flexibilidad sino autonomía en la gestión de sus tareas.

El teletrabajo ha abierto una ventana para que los trabajadores/as puedan realmente hacer más “líquida” su relación con la empresa, y de la investigación presente se puede deducir que este hallazgo ha gustado más a empleados que a empleadores. Zygmunt Bauman ha propuesto a lo largo de su extenso planteamiento sociológico que una de las características más relevantes de las sociedades contemporáneas es la del deterioro de las relaciones institucionales, de los vínculos sociales que contribuían a su estabilidad. En términos de este autor la desconstrucción de los valores y su cada vez mayor relatividad añade incertidumbre e inestabilidad a las relaciones sociales.

Desde un punto de vista económico, la pérdida de estabilidad en las relaciones económicas contribuye a la generación de un ejército de excluidos, que nos recuerda de algún modo al ejército de reserva, que, en términos de Marx, conducía al control de los salarios y al deterioro de las condiciones laborales de la clase obrera en su conjunto. Bauman sitúa en el centro del debate a refugiados, excluidos y comunidades diversas que, en la periferia del sistema económico, social y político, vagan y dan el contrapunto al bienestar de las sociedades desarrolladas occidentales.

La aplicación de estos conceptos de “sociedades basadas en relaciones líquidas” a colectivos desfavorecidos, es donde sin lugar a duda toma mayor carta de naturaleza la aplicación de las ciencias sociales, por su contribución al conocimiento y comprensión de las condiciones de vida. Sin embargo, la aplicación de estos principios de relaciones líquidas en el mundo laboral, trae también consigo el desarrollo de nuevos paradigmas laborales como el que, propone el teletrabajo e in extremis, los “nómadas digitales”.

Precisamente es en el nomadismo, donde Bauman ancla con énfasis la aplicación de la sociedad líquida. El nomadismo frente al sedentarismo expresa de manera clara esa desvinculación respecto de las estructuras más estables y rígidas, y en lo que aplica a esta tesis, desvinculación de la economía productiva.

El nomadismo ha representado en la historia la parte más frágil, estigmatizada, pobre y excluida de nuestras sociedades. El nomadismo digital sin embargo rompe con esta visión tradicional y plantea un nuevo modo de trabajador itinerante de alta cualificación, alta remuneración y buenas condiciones laborales. Esta investigación no habla de nómadas digitales, pero los grupos analizados comparten con este colectivo la capacidad de realizar las actividades profesionales en remoto.

Muchos elementos sociológicos han cambiado en relación con la percepción sobre el teletrabajo. A lo largo de esta tesis doctoral he destacado el cambio importante que se ha producido entre el perfil de los/as teletrabajadores/as, pasando del trabajador poco cualificado, en malas condiciones o en precariado (Felstead et al., 2000) (Baylina i Ferré, 1996), al perfil de un trabajador cualificado trabajando en sectores de actividad altamente tecnológicos y con mejores condiciones que el promedio del colectivo de trabajadores.

Autonomía

El rechazo e incluso la oposición a los objetivos sociales por la que han apostado algunas empresas, manteniendo modelos de gestión convencional y de organización del trabajo sin autonomía, ha marcado el contrapunto a la adopción del teletrabajo en España. La actitud hacia la innovación en los estilos de gestión marca una forma de relacionarse con la digitalización, el teletrabajo y con los trabajadores.

El tiempo es un elemento central en la valoración de los empleados del teletrabajo por lo que se ahorra en los desplazamientos a y desde el trabajo. Los ahorros de tiempo pueden ser muy variables en función de la distancia al puesto de trabajo. Además del ahorro de tiempo se aprecia mucho la capacidad de decidir sobre su uso. Poder decidir sobre la agenda individual de manera autónoma, es, y permítanme insistir, uno de los valores fundamentales del teletrabajo.

En esta tesis ha quedado claro que un porcentaje nada despreciables del tiempo ahorrado se reinvierte en trabajar aún más, sin embargo, también se matiza que no se trata siempre de dedicar más tiempo al mismo trabajo (a veces sí), sino que este tiempo se dedica a otros trabajos. Esta es probablemente una de las cuestiones centrales a lo que supone el teletrabajo como liberación de los empleados/as respecto a la unidireccionalidad del control del tiempo.

Que los/as trabajadores dispongan del tiempo suficiente para poder disponer de más de un empleador/empleo en una misma jornada supone a su vez una posición de fuerza en el mercado de trabajo que facilita desde una perspectiva negociadora el acceso a una mejor situación laboral. El teletrabajo ha ido reduciéndose a medida que las cifras de la pandemia se reducían, así el mantra “el teletrabajo ha venido para quedarse” se escucha cada vez menos.

La autonomía o liberación del control del tiempo, es uno de los elementos que más definen la actitud pro-teletrabajo entre los empleados. Entre los empleadores esta pérdida de capacidad de incidir en las tareas se valora negativamente en términos de pérdida de flexibilidad a la hora de asumir tareas imprevistas o de urgencia, que no estuvieran dentro de los cometidos habituales del puesto.

A menudo se opone a este asunto de la autonomía, el del aislamiento o falta de relación con compañeros de trabajo. En este estudio no se ha podido establecer que este efecto del aislamiento pueda resultar un fuerte contrapeso a las ventajas de autogestión en el trabajo. Se ha apreciado cierta incidencia del aislamiento como efecto de los sucesivos confinamientos en pandemia, pero ninguno de los argumentos sostenidos por los empleados defiende las relaciones en el trabajo por encima de la autonomía en la gestión del propio tiempo.

Supervisión y control

En múltiples publicaciones se ha planteado el supuesto presencialismo de la cultura empresarial española como uno de los frenos a la implantación del teletrabajo. Hemos podido comprobar dónde funciona mejor el teletrabajo no sólo en términos de ocupación sino de rama de actividad. Vimos que en las empresas tecnológicas especialmente, la forma de organizar el trabajo hace más fácil controlar lo que hace el teletrabajador a través de herramientas digitales, más implantadas y asumidas por el empleado.

Hemos visto también que el teletrabajo funciona mejor en empresas pequeñas donde es necesario desarrollar capacidad para captar talento. Las políticas de teletrabajo se han utilizado con el fin de hacer compañías más atractivas en términos de salario emocional.

En términos generales el grado de implantación del teletrabajo tiene que ver con la confianza en el empleado, y desde los métodos de gestión, la confianza tiene que ir siempre de la mano de la rendición de cuentas, pero también construirse en el tiempo. El modelo convencional de organización del trabajo del estilo taylorista o post fordista basa su planteamiento de rendición de cuentas en una productividad de base tiempo, y por tanto basa la confianza también en el tiempo de relación con el empleado.

Adicionalmente esta tesis también ha revelado un hecho relacionado con los hábitos gerenciales, que nos permite concluir que el teletrabajo no sólo se ha convertido en este corto lapso de tiempo en un derecho adquirido por los trabajadores, sino que parece también un derecho que se ha negado a quienes tienen bajo su responsabilidad equipos.

En este sentido también se ha apreciado una evolución de interés. Antes de la implantación del teletrabajo como efecto de la pandemia, este era considerado en parte un privilegio, y por tanto un elemento distintivo de determinados puestos directivos/gerenciales, como muestra de ese plus de confianza de que disponían. El traslado de esa confianza al conjunto de la plantilla ha trasladado también el privilegio al resto de empleados, pero negándoselo a aquellos puestos con responsabilidad en la coordinación de equipo. En algunos casos, como hemos visto incluso que la “presencialidad” se convierte en un requisito *sine qua non* para el ejercicio de la gestión de equipos.

En definitiva, se ha demostrado que el supuesto presencialismo del estilo gerencial que limita el teletrabajo tiene que ver con dos elementos, por un lado, con los modelos de organización del trabajo, (por tiempo en lugar de por objetivos) muy verticalizado y con objetivos opacos, y por otro, por el cambio en la concepción del teletrabajo que pasa de ser considerado un privilegio de la empresa por confianza, a ser demandado como un derecho por el trabajador en los procesos de negociación salarial.

El concepto de teletrabajo ha evolucionado enormemente desde sus orígenes. En la actualidad esta modalidad de trabajo se sitúa de algún modo en la negociación colectiva como una suerte de reivindicación de un derecho laboral consuetudinario. En los distintos análisis llevados a cabo en esta tesis y en especial el del enfrentamiento de la opinión de empleados y empleadores, se aprecia esta polaridad en las opiniones. Ya he explicado anteriormente que la polarización se construye en torno al grado de autonomía que se otorga, relativa al grado y modo de supervisión.

Desde un punto de vista práctico, se ha impuesto en estos tiempos un modelo de teletrabajo que se conoce como *híbrido*, lo que implica que parte de la semana se desarrolla en remoto, y parte de la semana se desarrolla en oficina. En general el modelo híbrido se ha construido sobre la opción de tres días en remoto en el mejor de los casos, dos en el más habitual. Algunas cuestiones aprendidas en el desarrollo de esta investigación nos dicen que resulta más eficaz cuando son los propios empleados quienes deciden qué días teletrabajar siempre que se respeten algunos elementos clave como generar espacios de encuentro entre los equipos que no comparten actividad cotidiana.

El desplazamiento de los trabajadores desde el centro de trabajo a sus domicilios o ubicaciones habituales de trabajo, no solo implica una pérdida del control visual, un déficit en las relaciones físicas en el trabajo, o un relativo riesgo de aislamiento en el domicilio, sino que influye en la forma en la que la cadena de mando transmite la tarea.

El teletrabajo también afecta a la manera en la que el trabajador/a se relaciona con la tarea y su distribución durante el tiempo de trabajo. Algunos afirman que con el tiempo incluso afecta al grado de compromiso con la organización o institución en la que se inscribe la tarea.

La ausencia de control visual del trabajador obliga a un cambio en el modelo de relación. Toda vez que el trabajador no está en la esfera visual del supervisor, es necesario establecer un sistema de seguimiento y coordinación alternativo adaptado. El sistema de control alternativo que conduzca a la correcta evaluación de la tarea pasa necesariamente por establecer unos objetivos claros y compartidos. El establecimiento de estos objetivos de trabajo debe permitir que tanto la empresa como el trabajador los conozcan, los compartan y los validen. La validación de estos objetivos define un proceso de democratización, horizontalización y transparencia en la creación de las tareas y en la asunción de los deberes y obligaciones, y su socialización.

Para que estos objetivos de trabajo se traduzcan realmente en una herramienta de control deben existir mecanismos objetivos de evaluación de su cumplimiento. El establecimiento de estos procedimientos objetivos de evaluación es también una materia de negociación y validación por ambas partes. Lo que resulta más relevante de este proceso es, que para que el ejercicio del objetivo laboral, así como del procedimiento de evaluación sea totalmente efectivo, requiere de una aplicación, de un reflejo en la remuneración del empleado. Este último aspecto constituye la barrera infranqueable al establecimiento de una dirección por objetivos porque convierte un gasto fijo, en un coste

variable. La flexibilidad laboral encuentra en este punto su límite, trasgrediendo la rigidez de la relación laboral, haciendo líquida o más bien liquidando el modelo productivo convencional basado en la prestación de la mano de obra por un periodo de tiempo determinado a un salario determinado.

Hasta la fecha el modelo fordista o taylorista, e incluso el modelo de dirección por objetivos, habían mostrado tan solo una pequeña modificación en la relación entre los trabajadores y la empresa, de tal manera que se podía mantener la estructura de pago por tiempo. La introducción del concepto de teletrabajo ya sea desde la autonomía para encajar la dedicación de trabajadores y trabajadoras a un servicio flexible, tan solo había supuesto hasta la fecha un matiz en la organización del trabajo.

No cabría entender un modelo laboral sin entender un modelo de relaciones sociales. Los modelos convencionales de organizar el trabajo (fordismo y taylorismo) que siguen total o parcialmente presentes en las actividades económicas hoy, se modifican por efecto del cambio en la estructura, condición y forma en la que se lleva a cabo el trabajo. Algunos segmentos de la actividad económica y ocupaciones dentro de estos segmentos vienen marcando la pauta de esta profunda revisión de las relaciones laborales que trae consigo un nuevo orden/régimen laboral.

Brecha digital

El teletrabajo ha impactado en la forma en que nos relacionamos con nuestros compañeros y compañeras de trabajo. Hemos pasado de una comunicación en persona a otros modos de comunicación más basados en aplicaciones digitales. Sin embargo, no he obtenido evidencias de que esto haya tenido impacto alguno en las relaciones con los superiores directos o con los compañeros con los que colabora en el día a día. Ahora bien, si hay cierto impacto en las relaciones con los compañeros y compañeras de trabajo con quienes no se comparte tarea, y con quienes han disminuido los encuentros.

Una de las diferencias que consolida el teletrabajo es la diferencia de actitudes y aptitudes hacia la tecnología. Aunque no se pueda determinar si es causa o consecuencia, hay una actitud y un manejo diferente de las herramientas digitales entre quienes teletrabajan y quienes no lo hacen. El teletrabajo corre el riesgo, por tanto, de acentuar las diferencias por edad, por género y por ocupaciones, consolidando la brecha digital.

Los aspectos motivacionales en el trabajo, las condiciones laborales, y la posibilidad de conciliación con su vida personal, se han mostrado como elementos importantes para

los/las más jóvenes. En opinión de los empleadores, los jóvenes no están dispuestos a trabajar como antes, a labrarse un futuro en una empresa, a sacrificarse por un trabajo, buscan más un ascenso rápido, fácil, un reconocimiento más inmediato. Fenómenos como el teletrabajo, las renunciaciones voluntarias, el nomadismo digital, apoyan un cambio de paradigma en el mundo laboral. La Generación Z en el mercado laboral, tiene altos requisitos para los empleadores con respecto no solo al trabajo interesante y desafiante, sino también a un enfoque de asociación de los gerentes, que se manifiesta en la apertura a sus sugerencias e ideas.

El trabajo en remoto plantea desafíos importantes a los planes de incorporación a las organizaciones. Es cierto que no todas las empresas tienen planes de incorporación cuidados o detallados y que estos sufren alteraciones con bastante frecuencia, no obstante, la incorporación de personas a una organización que desarrolla toda su actividad en remoto requiere de un especial cuidado, en particular en lo que a la transmisión de la cultura de la organización y los protocolos de trabajo. Los jóvenes que se incorporan a su primer empleo se sienten especialmente desorientados cuando teletrabajan, y las empresas y organizaciones, en términos generales, ofrecen planes bastante inconsistentes de incorporación a las organizaciones y aún menos si esto ocurre en modo de teletrabajo.

Las relaciones sociales en el entorno laboral han sido tradicionalmente el centro de múltiples estudios sociológicos. Lo que se conoce como “*networking*” o dicho de otro modo las redes profesionales constituyen una de las principales herramientas para la movilidad laboral. Granovetter (1974), en su famoso texto *Getting a Job, an study on contacts and careers*, reveló de manera clara la importancia de los encuentros laborales de todo tipo, directos, indirectos, de mayor o de menor duración, a la hora de facilitar la movilidad laboral y el desarrollo de una carrera profesional. El teletrabajo plantea serias dudas sobre en qué términos se establecerán los contactos profesionales en estas nuevas condiciones. En concreto al reducirse los contactos físicos entre las personas se podría decir, algunos tienden a pensar, que con ello se reducen las opciones de establecer una red profesional sólida que contribuya al desarrollo profesional.

Sin embargo, de la lectura de los datos de la comunicación digital y de las entrevistas, se ha revelado algunas circunstancias que podrían marcar una diferencia entre el contexto en el que desarrolla su trabajo Granovetter y el contexto laboral de la actualidad.

En primer lugar, el ascenso de las redes sociales, y el desarrollo de las relaciones digitales en las sociedades contemporáneas, y en especial entre quienes se incorporan al mercado

laboral. Los nativos digitales socializan hoy en un entorno en el que gran parte de las relaciones están mediadas por la tecnología, en su orden personal, pero especialmente en su orden profesional.

En segundo lugar, la globalización se extiende a tal velocidad y de tal manera que mantener una red de contactos ya personales o profesional basada exclusivamente en los contactos personales no sólo es imposible, sino que limitaría de manera clara nuestra capacidad de relacionarnos y con ello el alcance de nuestra red de contactos. Muy probablemente lejos de retroceder esta tendencia seguirá creciendo y acelerándose en los próximos años.

En tercer lugar, debemos considerar que se han, y se están desarrollando pautas y comportamientos que permiten aprovechar cada vez mejor las posibilidades de las nuevas tecnologías a la hora de establecer relaciones interpersonales de todo tipo. Si bien veíamos que, durante la implantación forzada del teletrabajo de manera universal, se han estado probando y adaptando diferentes protocolos de coordinación, de supervisión y control, también se han ido desarrollando no pocas pautas nuevas de relación, de colaboración y de trabajo. Estas pautas se han aplicado a todos los colectivos profesionales que en alguna ocasión han teletrabajado, independientemente de la intensidad y la ubicación. Me refiero a pautas de trabajo como la celebración de reuniones online o mixtas, las pautas de participación o el desarrollo de empatía digital.

Las nuevas generaciones, los más jóvenes han crecido ya en el medio digital como lugar de encuentro y de relación, los juegos, la educación, el ocio de todo tipo se ha desarrollado para ellos/as ya en ese medio. Les ha permitido establecer redes de relaciones más extensas y dispersas en el espacio y por tanto les introduce en una manera diferente de empatizar con amigos, conocidos y colegas. Son estas nuevas generaciones, y muy probablemente lo irán consolidando en los próximos años, no sólo quienes impulsen un nuevo modelo de relaciones laborales, sino también quienes son los/las responsables de construirlas.

Sostenibilidad

Se pueden definir *tres etapas diferentes* en la implantación del teletrabajo. Su origen enfocado a la reducción del consumo energético y de los desplazamientos, su desarrollo vinculado a la conciliación de la vida laboral y la vida familiar, mediante la aplicación de

la flexibilidad y por último una tercera etapa que se inicia tras la pandemia y que vincula el teletrabajo con la autonomía. Esta tercera etapa tiene como soporte el cambio en el modelo de gestión. El brusco inicio de la tercera fase ha hecho posible que los empleados/as vea la posibilidad de teletrabajar y lo asuman como algo viable. Este ejercicio ha hecho visible que es posible en más actividades de las que se hubiera imaginado.

La legislación ha venido al encuentro de las necesidades de regular esta situación, pero a tenor de los perfiles actuales, parece que el mercado ha dictado normas más estrictas en la implantación del teletrabajo que tienen que ver con la capacidad de los trabajadores de negociar este asunto, en un contexto de capacidad de elegir otros trabajos donde cambiar.

Es posible que el teletrabajo se quede como está, o avance muy lentamente, que esta tercera etapa de esta nueva forma de organizar el trabajo necesite de un nuevo impulso que llegará de nuevo fruto de las circunstancias, como, por ejemplo, una emergencia social o climática que pueda terminar de perfeccionar el sistema productivo.

Parte del argumento original de la expansión del teletrabajo estaba relacionado con su contribución a la mejora de la sostenibilidad de la actividad económica, desde el punto de vista ambiental. Cunde la opinión de que existe un beneficio medioambiental subyacente por el ahorro en el consumo energético al evitar los desplazamientos y la reducción de emisiones asociadas. Sin embargo, este ahorro no está demostrado si tenemos en cuenta que la reducción de emisiones relacionadas con el transporte se podría compensar con la necesidad de calentar, climatizar o iluminar hogares durante más horas al día, o un consumo y generación de residuos de manera más distribuida, por citar sólo algunos ejemplos.

Este argumento apenas pesa en la decisión de las empresas y sin embargo podría ser que el próximo gran evento que fomente el trabajo en remoto sea un *accidente climático* que haga imposibles los desplazamientos, habiendo supuesto estos ejercicios sociológicos un excelente campo de pruebas.

**Capítulo 17: LIMITACIONES E INVESTIGACIONES
FUTURAS**

17.1. Limitaciones de la Presente Investigación.

Una de las limitaciones más relevantes que he podido encontrar en la ejecución de este estudio, tiene que ver con la *volatilidad del propio objeto*, es decir estamos en un momento de profundo debate acerca de las condiciones del teletrabajo, con noticias que aportan información nueva y relevante muy frecuente. La propia administración pública revisando sus planes de teletrabajo y su regulación. Todo esto hace que, pese a que lo esencial no cambie, lo formal aporte contenido nuevo que difícilmente se puede recopilar e incorporar al ritmo en que este se produce o pública.

La propia solución “*híbrida*” de “al menos un día por semana de trabajo en remoto” o de “dos” o “tres” está en fase experimental en muchas empresas u organizaciones y en revisión en función de las coincidencias o no de equipos o jerarquías. Todo esto podría derivar en consecuencias aún no conocidas de su aplicación, o mejor dicho de la aplicación de distintos modelos en el medio y largo plazo.

Desde el punto de vista del desarrollo del teletrabajo hay colectivos en los que no he profundizado y que resultan de interés como los autónomos. En la actualidad se habla¹³² incluso de la aparición un colectivo profesional, al que se denomina *nómadas digitales* cuya vida laboral vinculada digitalmente podría desempeñarse desde cualquier lugar del mundo. Este no será el colectivo sobre el que trabajo, pero se ha tenido en cuenta como ejemplo extremo de digitalización y teletrabajo. Desde la perspectiva teórica del propio Bauman representaría los valores más claros de un trabajo líquido desde el nomadismo que aporta el teletrabajo 100%.

El fenómeno de los/las *nómadas digitales*, no sólo desafía el límite físico del trabajo, sino también la estructura social misma apostando por el nomadismo.

La pandemia de covid-19 tuvo un gran efecto en detectar las inmensas posibilidades del trabajo remoto, que se manifestó de manera particular en el caso este colectivo, difíciles de ignorar, ya que están omnipresentes en las redes sociales y muchos de ellos están muy presentes en las conversaciones (líderes de opinión - *influenciadores*). Se trata en su mayoría de perfiles de alto nivel económico. En su mayoría provienen de países desarrollados, sólo atrajeron la atención de los legisladores y los mercados laborales en

¹³² <https://www.mbopartners.com/state-of-independence/2019-digital-nomad-research/>

tanto fuente de ingresos. Esta situación se habría dilatado mucho más en el tiempo si no fuera por las pérdidas reales y las quiebras que llamaron a las puertas de muchas empresas tecnológicas.

No he considerado en esta investigación a los trabajadores autónomos puesto que su perfil está más acostumbrado y adaptado al teletrabajo y podría llevar a cierta distorsión en la interpretación de los datos.

Un fenómeno que por el alcance y el enfoque de esta investigación podría estar relacionado, es lo que se ha dado en llamar en algunos países como “*la gran renuncia*”, y que sólo trato de manera tangencial para entender algunas perspectivas del futuro del teletrabajo como herramienta en la negociación. Dicho fenómeno tiene que ver con el incremento de trabajadores y trabajadoras que con el término de la pandemia deciden abandonar sus empleos para abordar nuevos horizontes profesionales. Dejar el trabajo por una oportunidad mejor es algo habitual, incluso bien visto en muchos mercados laborales actualmente, sin embargo, las cifras a las que me refiero en este punto han desatado las alarmas de muchos analistas en los últimos años.

El fenómeno de abandono del trabajo, sin motivo aparente parece guardar relación con aspectos relacionados con las motivaciones laborales, y probablemente con cambios en los valores asociados al trabajo. Es posible que la pandemia y la búsqueda de nuevos enfoques vitales hayan influido en las escalas de valores con un mayor aprecio de los aspectos postmaterialistas en el sentido que reflejaría Inglehart, R. (1991), este es uno de los aspectos relevantes que dejaría pendiente esta investigación.

Una de las cuestiones que quedan por aclarar en el fenómeno del teletrabajo tiene que ver con *el lugar desde el que se realiza*. En la mayoría de las ocasiones se asume que teletrabajo o trabajo en remoto significa trabajo desde casa. Se asume en términos generales que las personas que teletrabajan lo hacen desde su domicilio habitual, a lo sumo desde una segunda residencia. Así fue en mayor medida durante la pandemia por cuestión de las restricciones a la movilidad. Sin embargo, hay determinados perfiles que han desarrollado actividades de teletrabajo muy características. Por ejemplo, un grupo muy pequeño de profesionales lo hacen *in itinere*, es decir mientras se desplazan de un lugar a otro o incluso desplazándose, es decir lo que habitualmente se denomina los/as nómadas digitales. No obstante, hay escasa información, casi ninguna que confirme esta suposición. Ninguna de las más de siete encuestas consultadas en detalle proporciona esta información.

17.2. Nuevas Líneas de Investigación.

Se han identificado múltiples líneas de investigación a raíz de los hallazgos de la presente, entre estas señalo las dos siguientes como las más relevantes tanto por su repercusión social como por la importancia de sus efectos.

17.2.1. Impacto del Teletrabajo en la Sostenibilidad Ambiental.

En las entrevistas se ha podido detectar que existen ciertas tendencias a movimientos pendulares coincidiendo con etapas de teletrabajo, no sólo entre segundas residencias y residencia habitual, sino también en otros destinos cuando se incorpora el teletrabajo como extensión de las vacaciones de verano o de viajes de duración media. También se ha mostrado que en presencia de más teletrabajo cabrían opciones de cambio de lugar de residencia.

He mostrado al hablar de la sostenibilidad y el impacto ambiental del teletrabajo las repercusiones que este puede tener en el valor del suelo en el centro de las ciudades, la repercusión en la disponibilidad del espacio de oficina, el impacto en la repoblación determinados enclaves turísticos fuera de temporada, así como el valor del inmobiliario residencial en las ciudades. El conocimiento de la ubicación del teletrabajo, así como de las intenciones en caso de más teletrabajo podría servir para evaluar aspectos tan importantes como la contribución que este tema podría tener a la hora de contribuir a destensar el mercado de la vivienda.

Este impacto en el mercado de la vivienda vendría tanto desde el punto de vista ya analizado en tanto desplazamiento de los trabajadores como el no analizado que guardaría relación con la liberación de suelo de oficina. No existe información al respecto, si bien algunos análisis económicos hayan relacionado este hecho con la quiebra reciente de algunos bancos norteamericanos, muy relacionados con el mercado inmobiliario.

Aunque el teletrabajo en un principio guarda relación con el ahorro de combustible y con la conciliación, tiene que ser una pandemia sanitaria la que termina de consolidarlo en España en un universo simbólico diferente. Llama poderosamente la atención que en la actualidad el debate social sobre el teletrabajo ronde más sus aspectos legales, la mayor o menor productividad o la necesidad de cambiar y/o adaptar los entornos de trabajo, que la contribución que este podría hacer al consumo energético, las emisiones de CO₂, a la

reducción de las congestiones de tráfico; en definitiva, a la sostenibilidad de nuestro modelo de vida.

A pesar de que la ley así lo contempla en sus motivaciones: *disminuye la contaminación en tanto decrece el número de desplazamientos y el uso de los vehículos privados y, potencialmente, tendrá efectos positivos en la emisión de gases con efectos invernadero al procurar una mayor eficiencia en el consumo de energía de las empresas*. Esta perspectiva no es un elemento central en el debate social sobre el teletrabajo y por tanto no aparece en el discurso y no se ha podido tratar, aunque su ausencia es un dato en si mismo. Sin embargo, es un excelente punto de partida para afrontar la próxima revolución ecosostenible en la que están inmersas las sociedades contemporáneas y para la que esta investigación solo ha aportado algunas pinceladas.

17.2.2. El Caso de las Empleadas Administrativas.

En esta tesis he tratado la situación de las mujeres que trabajan, aunque sin tener en cuenta su ocupación. Sin embargo, hemos aprendido de los análisis previos, básicamente por el conocimiento de los nuevos perfiles de teletrabajado, que la situación puede ser muy diferente de un grupo a otro. Querría destacar aquí la situación de las empleadas administrativas que frente a aquellos ocupados y ocupadas en empleos científicos, técnicos presentan una situación más vulnerable.

Un total de aproximadamente de 2 millones de personas, tienen en 2022 como ocupación principal, la de empleados contables, administrativos y de oficina, lo que supone prácticamente el 10% de la población activa ocupada en nuestro país. De estos poco más de dos millones, casi un 70% (68,1%) son mujeres.

Como hemos podido observar a través del análisis de los datos de la Encuesta de Población Activa, en 2021, aunque en la mayoría de los casos se trata de ocupaciones *teletrabajables*, y por tanto donde cabe implantar el teletrabajo (si así se decidiera voluntariamente por la trabajadora) como mecanismo de conciliación y flexibilidad laboral, tan sólo un 3% teletrabajaba en 2019 y apenas un 15% lo hace actualmente, frente a una 25% de técnicos y profesionales de apoyo, un 30% de técnicos y profesionales científicos e intelectuales o un tercio (33%) de directores y gerentes.

También hemos podido observar importantes diferencias atendiendo al sector de actividad de la empresa en la que se trabaja, con más de la mitad de los ocupados en el sector de la tecnología y la información (52%) teletrabajando, casi cuatro de cada diez (37%) en el sector de las inmobiliarias, y uno de cada tres en educación y banca - seguros (32% y 31%, respectivamente).

En términos de clase social de Goldthorpe, si bien los hogares de trabajadores de la rutina de la administración y los servicios habían resistido el embiste de la crisis en 2008, sus rentas y su riqueza cayeron con respecto al colectivo de directivos, empresarios, profesionales y técnicos, situándose como uno de los colectivos de riesgo (Quintana & Ramos, 2019).

La realidad de la conciliación en España tiene aquí un claro componente de género, pero también de clase. La crianza y el trabajo de cuidados en general constituye la base invisible del sistema socioeconómico (Perez Orozco, 2014) y está altamente feminizado.

La actividad de los cuidados es uno de los pilares de la desigualdad de género y fundamenta la construcción de los roles de género diferenciados que relegan a las mujeres la responsabilidad de un trabajo no reconocido (Durán & Ariño Villarroya, 2018; Moore, 1991; Murillo, 2006; Tobio, 2001). Sabemos que entre los colectivos con mayor nivel de estudios las estrategias de conciliación por teletrabajo son más frecuentes. Por esta razón haremos referencia a la dificultad de conciliación de un grupo social en concreto, mujeres con trabajos administrativos y cargas familiares, quienes además de su jornada laboral, deben asumir los cuidados, que no pueden delegar y cuyos niveles de renta no les permite recibir apoyos externos no familiares. En este sentido, se hace totalmente necesaria la exploración del teletrabajo como estrategia de conciliación en estos colectivos con menores niveles de estudios, menores salarios y con trabajos teletrabajables por el contenido de su actividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdulrahman, B. S., Saeed Qader, K., Jamil, D. A., Sabah, K. K., Gardi, B., & Anwer, S. A. (2022). *International Journal of Language, Literature and Culture (IJLLC) Work engagement and its influence in boosting productivity*. <https://doi.org/10.22161/ijllc>
- Alfonso Ortí. (1986). *La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Angell, I. (2000). *The new barbarian manifesto: how to survive the information age*. Kogan Page Ltd.
- Anghel, B., Cozzolino, M., & Lacuesta, A. (2020). *El teletrabajo en España. Artículos Analíticos. Boletín Económico 2/2020*.
- Ansong, E., & Boateng, R. (2018). Organisational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 84(1). <https://doi.org/10.1002/isd2.12008>
- Asatiani, A., & Mankevich, V. (2022). *Online discourse on remote work challenges during the pandemic - trace data study and future directions*. (AMCIS 2022 Proceedings. 2., Ed.). https://aisel.aisnet.org/amcis2022/sig_cnow/sig_cnow/2
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012a). Knowing Where You Stand: Physical Isolation, Perceived Respect, and Organizational Identification Among Virtual Employees. *Organization Science*, 23(3), 743–757. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0661>
- Bartik, A., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca, M., Stanton, C., Bloom, N., Bunn, P., Chen, S., Mizen, P., Thwaites, G., & Smietanka, P. (2021). *Coronavirus expected to reduce UK firms' sales by over 40 in Q2 The economic impact of coronavirus on UK businesses The impact of Covid-19 on productivity*. <https://voxeu.org/article/impact-covid-19-productivity>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>

- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working. *Journal of General Management*, 23(2), 15–30. <https://doi.org/10.1177/030630709702300202>
- Basile, K. A., & Beauregard, T. A. (2016). Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR Review*, 15(3), 106–111. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0024>
- Baylina i Ferré, M. (1996). *Trabajo industrial a domicilio género y contexto regional en la España rural*.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canónico, E. (2019). *Telework: Outcomes and Facilitators for Employees* (R. N. Landers, Ed.). Cambridge University Press.
- Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & Management*, 35(3), 139–153. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(98\)00091-3](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00091-3)
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams. *Group & Organization Management*, 27(1), 14–49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Belle, S. M., Burley, D. L., & Long, S. D. (2015). Where do I belong? High-intensity teleworkers' experience of organizational belonging. *Human Resource Development International*, 18(1), 76–96. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.979006>
- Belzunegui Ángel. (2001). *Diversificación de las condiciones de trabajo y cambios organizativos en las empresas: un estudio sobre el teletrabajo*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Benages C, E., Hernández Lahiguera, L., & Robledo Domínguez, J. C. (2022). *Equipamiento Digital en España y su Aprovechamiento* (F. Pérez García & E. Uriel Jiménez, Eds.). Fundación BBVA. <https://www.fbbva.es/publicaciones/equipamiento-hogares-y-dotaciones-capital-familias-siglo-xxi/>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Bernoux, P., Kern, H., & Schumann, M. (1988). La fin de la division du travail ? In *Sociologie du Travail* (Vol. 30, Issue 3).
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). *How Hybrid Working From Home Works Out*. <https://doi.org/10.3386/w30292>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015b). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment *. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues. *Management &*

- Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(s1), 458–476.
<https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0027>
- Bordia, P. (1997). Face-to-Face Versus Computer-Mediated Communication: A Synthesis of the Experimental Literature. *Journal of Business Communication*, 34(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/002194369703400106>
- Boyer, R., & Freyssenet, M. (2001). *Los modelos productivos, Trabajo y Sociedad*. . CEIL-PIETTECONICET/IADE/Lumen-Hvmanitas.
- Brown, A., & Leite, A. C. (2022). The effects of social and organizational connectedness on employee well-being and remote working experiences during the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Social Psychology*.
- Bruguera, M. (1998). Del hogar a la fábrica. El trabajo de las maquinas en el declive de la sedería valenciana. *Asparkia: Investigación Feminista*, 139–158.
- Cal Newport. (2022). *Deep Work Rules for focused success in a distracted world*.
- Carlson, D. S., Perry, S. J., Kacmar, M., Wan, M. (Maggie), & Thompson, M. J. (2023). When work and family collide: ‘Resource Caravans’ of personal and contextual resources in remote work. *New Technology, Work and Employment*. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12274>
- Castells, M. (1999). La era de la información. La sociedad red. *Buenos Aires: Siglo Veintiuno*.
- Castells, M., & Aoyama, Y. (1994). Paths towards the informational society: Employment structure in G-7 countries, 1920-90. In *International Labour Review* (Vol. 133, Issue 1).
- Castillo, J. J. (1984). *Las “nuevas formas de organización del trabajo.”* 26, 201–212.
- Caulfield, B., & Charly, A. (2022). Examining the potential environmental and travel time saved benefits of remote working hubs. *Transport Policy*, 127, 139–147. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2022.08.017>
- Christidis, P., Navajas Cawood, E., & Fiorello, D. (2022b). Challenges for urban transport policy after the Covid-19 pandemic: Main findings from a survey in 20 European cities. *Transport Policy*, 129, 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2022.10.007>
- CIS (2020). *Efectos y Consecuencias del Coronavirus*.
- Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Flexibility and new product development. *European Management Journal*, 32, 564–576.
- Coller, X. (1997). *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en los puestos de trabajo*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161–175. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12065>

- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SPEC. ISS.), 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Crandall, W., & Gao, L. (2005). An Update on Telecommuting: Review and Prospects for Emerging Issues. *Advanced Management Journal*, 30–37.
- Cruz-Ausejo, L., & Rosales Rimache, J. (2022). Complications associated with remote work during the COVID-19 pandemic: a rapid review. *Revista de La Facultad de Medicina Humana*, 22(4), 857–864. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v22i4.4806>
- Cuerdo-Vilches, T., Navas-Martín, M. Á., March, S., & Oteiza, I. (2021). Adequacy of telework spaces in homes during the lockdown in Madrid, according to socioeconomic factors and home features. *Sustainable Cities and Society*, 75. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103262>
- Dalton, M., Dey, M., & Loewenstein, M. (2022). *The impact of remote work on local employment, business relocation, and local home costs*.
- de Esteban Curiel, J., Antonovica, A., & Sánchez Morales, M. d. R. (2023). Inductive open data study on teleworking dissatisfaction in Spain during the Covid-19 pandemic. *International Journal of Manpower*, <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2022-0632>
- DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J., & Sadun, R. (2020). *Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work*. <https://doi.org/10.3386/w27612>
- Delventhal, M. J., Kwon, E., & Parkhomenko, A. (2022). JUE Insight: How do cities change when we work from home? *Journal of Urban Economics*, 127. <https://doi.org/10.1016/j.jue.2021.103331>
- Delventhal, M. J., Parkhomenko, A., Almagro, M., Brueckner, J., Chaney, T., Davis, M., Dingel, J., Eck-Ert, F., Elenev, V., Kwon, E., Massacci, A., & Morlacco, M. (2022). *Spatial Implications of Telecommuting* *. https://mattdelventhal.com/project/telecommute_viz/
- del Val Cid, C. (2009). Introducción a la lógica del análisis estadístico. In J. Callejo (Ed.), *Introducción a las técnicas de investigación social* (). Centro de Estudios Ramón Areces (CEURA), Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Diamond, C. (2002). Telework: A ‘Family-Friendly’ Work Arrangement. *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 13(1), 39–54. <https://doi.org/10.1080/10301763.2002.10669255>
- Dingel, J., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235>
- Dombois, R., & Pries, L. (1993). *Modernización empresarial y cambios en las relaciones industriales en América Latina y Europa*. Fundación Ebert.

- Drucker, P. F. (1964). The Effective Administrator. *The Bulletin of the National Association of Secondary School Principals*, 48(291), 157–166. <https://doi.org/10.1177/019263656404829118>
- Duxbury, L., & Derrick, N. (1999). Comunicacion and remotework. *Journal of Engineering and Technology Management*, 1–28.
- Ellison, N. B. (1999). *Social Impacts New Perspectives on Telework*.
- Eman, G., Hernández, A., & González-Romá, V. (2023). Charismatic leadership, intra-team communication quality, and team performance: The role of average leadership perceptions and their homogeneity. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.011>
- Emanuel, N., Harrington, E., & Pallais, A. (2022). *The Power of Proximity*.
- Emily Johnson. (2023). *Cultivating Belonging in Remote Work to Improve Retention*.
- Eraso, A. B., Garcés, A. E., & Pastor, I. (2021). Presente y futuro del teletrabajo en las administraciones públicas. In *Managing the future: Challenges and Proposals for Post-pandemic Society*. Universitat Rovira i Virgili.
- Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19: Vol. COVID-19 series*. Publications Office of the European Union.
- Fana, M., Milash, S., Napierata, J., Fernandez-Macias, E., & Gonzalez Vazquez, I. (2020). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis. A qualitative study. *JRC Technical Report*.
- Farré, L., Fawaz, Y., González, L., & Graves, J. (2020). *How the COVID-19 Lockdown Affected Gender Inequality in Paid and Unpaid Work in Spain **. www.iza.org
- Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker Relationships and Informal Communication in High-Intensity Telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144–163. <https://doi.org/10.1080/00909882.2011.556136>
- Felstead, A. (2022). *Remote Working*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003247050>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Felstead, A., & Reuschke, D. (2021). A flash in the pan or a permanent change? The growth of homeworking during the pandemic and its effect on employee productivity in the UK. *Information Technology & People*. <https://doi.org/10.1108/ITP-11-2020-0758>
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010a). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Fonner, K. L., & Stache, L. C. (2012). All in a day's work, at home: Teleworkers' management of micro role transitions and the work-home boundary. *New*

Technology, Work and Employment, 27(3), 242–257. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00290.x>

- Frize, M., Lhotska, L., Marcu, L. G., Stoeva, M., Barabino, G., Ibrahim, F., Lim, S., Kaldoudi, E., Marques da Silva, A. M., Tan, P. H., Tsapaki, V., & Bezak, E. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on gender-related work from home in STEM fields—Report of the WiMPBME Task Group. *Gender, Work and Organization*, 28(S2), 378–396. <https://doi.org/10.1111/gwao.12690>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353–393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>
- Garza Toledo, E. de la. (2000). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. Colegio de México.
- Gerlitz, A., & Hülsbeck, M. (2023). The productivity tax of new office concepts: a comparative review of open-plan offices, activity-based working, and single-office concepts. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00316-2>
- Giacomo Becattini. (1988). Los distritos industriales y el reciente desarrollo italiano. *Sociología Del Trabajo*, 5, 3–18.
- Gibson, J. W., Blackwell, C. W., Dominicis, P., & Demerath Baker, N. (2002). *Telecommuting in the 21 st Century: Benefits, Issues, and a Leadership Model Which Will Work*.
- Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60(11), 1641–1667. <https://doi.org/10.1177/0018726707084303>
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319–340. <https://doi.org/10.1002/job.369>
- Golden, T. D., & Raghuram, S. (2010). Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1061–1085. <https://doi.org/10.1002/job.652>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>

- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1340–1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- Gordo López, Á. J., & Serrano Pascual, A. (2008). *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social. Manual*. Pearson educación.
- Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, *36*(6), 727–735. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>
- Gualano, M. R., Santoro, P. E., Borrelli, I., Rossi, M. F., Amantea, C., Daniele, A., & Moscato, U. (2023). TELEwoRk-RelAted Stress (TERRA), Psychological and Physical Strain of Working From Home During the COVID-19 Pandemic: A Systematic Review. *Workplace Health & Safety*, *71*(2), 58–67. <https://doi.org/10.1177/21650799221119155>
- Habitou, I. (2023). *Remote Work: Implementation of Digital Labor in the Case of Refugees*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15123.96801>
- Haddock, S. A., Zimmerman, T. S., Ziemba, S. J., & Lyness, K. P. (2006). Practices of dual earner couples successfully balancing work and family. *Journal of Family and Economic Issues*, *27*(2), 207–234. <https://doi.org/10.1007/s10834-006-9014-y>
- Hafshah, N. N. (2022). The Impact of Remote Work During COVID-19 Pandemic on Millennial Employee Performance: Evidence from the Indonesian Banking Industry. In *Journal of Insurance and Financial Management* (Vol. 7).
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, *51*(2), 74–80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification. *Group & Organization Management*, *38*(1), 3–35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2013). Remixing work, family and leisure: Teleworkers' experiences of everyday life. *New Technology, Work and Employment*, *28*(2), 130–144. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12010>
- Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, *63*(2), 220–241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
- Hooijberg, R., & Watkins, M. (2021). The Future of Team Leadership Is Multimodal. *MITSloan Management Review*.
- Hormigos Ruiz, J. (2006). Nuevas formas de trabajo en la sociedad del conocimiento: el teletrabajo. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, *5*, 213–226. <https://doi.org/10.20932/barataria.v0i5.268>
- Horst Kern, & Michael Schumann. (1989). *El fin de la división del trabajo*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Huws, U., Korte, W. B., & Robinson, S. (1990). *Telework; Towards the Elusive Office* (J. Wiley, Ed.; Information Systems, Vol. 6). https://books.google.es/books/about/Telework.html?id=DSJPAAAAMAAJ&redir_esc=y
- Hyman, R. (1993). Especialización flexible. *Nuevas Tecnologías y Relaciones Industriales*, 67–81.
- Hynes, M. (2016). Developing (tele)work? A multi-level sociotechnical perspective of telework in Ireland. *Research in Transportation Economics*, 57, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2016.06.008>
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1999). Exploring Differences in Employee Turnover Intentions and Its Determinants among Telecommuters and Non-Telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, 16(1), 147–164. <https://doi.org/10.1080/07421222.1999.11518237>
- Inglehart, R. (1991). *El Cambio Cultural en las Sociedades Industriales Avanzadas: Vol. Monografías, nº 121* (Monografías). Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Jung, H.-S., & Silva, R. (2021). *Introduction: COVID-19's Impact on Remote/Hybrid Work*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/why-are-some-companies-moving-away-from->
- Jurik, N. C. (1998). Getting Away and Getting By. *Work and Occupations*, 25(1), 7–35. <https://doi.org/10.1177/0730888498025001002>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Kelliher, C., & Richardson, J. (2015). *Managing visibility for career sustainability: A study of remote workers. Handbook of Research on Sustainable Careers*. (A. De Vos & B. I. Van der Heijden, Eds.). Edward Elgar.
- Kerrin, M., & Hone, K. (2001). Job seekers' perceptions of teleworking: A cognitive mapping approach. *New Technology, Work and Employment*, 16(2), 130–143. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00082>
- Khalifa, M., & Davison, R. (2000). Viewpoint: exploring the telecommuting paradox. *Communications of the ACM*, 43(3), 29–31. <https://doi.org/10.1145/330534.330554>
- Kmetz, A., Mondragon, J., & Wieland, J. (2022a). Remote Work and Housing Demand. *FRBSF Economic Letter*, 26, 1–5. <https://wfhresearch.com/data/>
- Kmetz, A., Mondragon, J., & Wieland, J. (2022b). *Research from the Federal Reserve Bank of San Francisco Remote Work and Housing Demand*.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>

- Kurdy, D. M., Al-Malkawi, H.-A. N., & Rizwan, S. (2023). The impact of remote working on employee productivity during COVID-19 in the UAE: the moderating role of job level. *Journal of Business and Socio-Economic Development*. <https://doi.org/10.1108/jbsed-09-2022-0104>
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime*.
- Kwee Fah, L., Xiao Jun, K., Wai Mun, Y., Leng Yean, U., Meow Yee, F., Rahman, A., & Sungai Long, B. (2023). *The Impact of Covid-19 Work Related Factors on Employees' Productivity Faculty of accountancy and Management, Universiti Tunku*. 3(1). <https://journal.uib.ac.id/index.php/combines>
- Leung, L., & Zhang, R. (2017). Mapping ICT use at home and telecommuting practices: A perspective from work/family border theory. *Telematics and Informatics*, 34(1), 385–396. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.06.001>
- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2000). To work or not to work at home-An empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 560–586. <https://doi.org/10.1108/02683940010373392>
- Lourdes Barba, P., & Barba, L. (2001). El teletrabajo y los profesionales de la información Title: Teleworking and information professionals. In *El profesional de la información* (Vol. 10).
- Lowry, P. B., Roberts, T. L., Romano, N. C., Cheney, P. D., & Hightower, R. T. (2006). The Impact of Group Size and Social Presence on Small-Group Communication. *Small Group Research*, 37(6), 631–661. <https://doi.org/10.1177/1046496406294322>
- Luis, J., & Raigada, P. (2002). *Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido*.
- Lupton, P., & Haynes, B. (2000). Teleworking – the perception-reality gap. *Facilities*, 18(7/8), 323–328. <https://doi.org/10.1108/02632770010340726>
- María, A., & Romero, M. (2020). *La Brecha Digital Generacional*. <https://elderecho.com/se-cumplen-50-anos-la-primera-cone->
- Maria Barrero Nicholas Bloom Steven Davis, J. J., Maria Barrero, J., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). *Why Working from Home Will Stick*. www.WFHresearch.com.
- Mariotti, I., Di Marino, M., & Bednár, P. (2019). *The COVID-19 pandemic and the future of working spaces*. www.routledge.com/Regions-and-Cities/book-series/RSA
- Mark Granovetter. (1974). *Getting a job: A study of contacts and careers*. . University of Chicago press.
- Marsha Huber, B., Huang, C., Law, D., & Kassawat, P. (2023). *COVID-19 Exposes the Nuances of Remote Work for Women Working in Accounting*.
- Martín Flórez, L. (1995). Outsourcing' y teletrabajo. *Revista Española de Derecho Del Trabajo*., 71, 401–426.

- Martínez Quintana, V. (2022). *Cambios sociales en tiempos de pandemia* (J. F. Tezanos Tortajada, Ed.). CIS.
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450–469. <https://doi.org/10.1108/00483481211229375>
- Maynard, M. T., & Gilson, L. L. (2014). The Role of Shared Mental Model Development in Understanding Virtual Team Effectiveness. *Group & Organization Management*, 39(1), 3–32. <https://doi.org/10.1177/1059601113475361>
- McDowall, A., & Kinman, G. (2017). The new nowhere land? A research and practice agenda for the “always on” culture. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(3), 256–266. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2017-0045>
- McLuhan, M., & Powers, B. R. (1989). The global village: Transformations in world life and media in the 21st century. . *Communication and Society*.
- Messenger, J. C. (2019). Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective. In *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective*. Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781789903751>
- Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macías, E. (2021). *Telework before the COVID-19 Pandemic: Trends and Drivers of Differences across the EU*.
- Milne, M. (2007). *Downsizing Reg (Me and You)! Addressing the “real” sustainability agenda at work and home*. <https://www.researchgate.net/publication/282120902>
- Mina Akhavan, Marco Hölzel, & Divya Leducq. (2023). *European Narratives on Remote Working and Coworking During the COVID-19 Pandemic* (M. Akhavan, M. Hölzel, & D. Leducq, Eds.). Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-26018-6>
- Mongey, S., Pilosoph, L., & Weinberg, A. (2021). Which workers bear the burden of social distancing? *Journal of Economic Inequality*, 19(3), 509–526. <https://doi.org/10.1007/s10888-021-09487-6>
- Moreno-Colom, S., Català, B., Cruz Gómez, I., & Porcel López, S. (2023). *La experiencia del trabajo a distancia durante el confinamiento en Cataluña: una aproximación desde la perspectiva de género*. 77–100. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.183.77>
- Moreno, V. D. (2019). Los futuros de la juventud. *Temas para el debate*, 300, 94-96.
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Nardi, B. A., & Whittaker, S. (2002). The role of face-to-face communication in distributed work. In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.), *Distributed Work: New Ways of Working Across Distance Using Technology* (pp. 83–110). MIT.
- Navajas-Cawood, E., Fiorello, D., Martínez, M. A., Castellanos Quintana, J. V., Scarcella, G., & Christidis, P. (2023). Survey on urban transport in the aftermath of

- the COVID-19 outbreak: Data from 20 cities across Europe. *Data in Brief*, 46. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.108910>
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. (1976). Telecommuting - An Alternative to Urban Transportation Congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, SMC-6(2), 77–84. <https://doi.org/10.1109/TSMC.1976.5409177>
- OIT. (2020). *Observatorio: El COVID-19 y el mundo del trabajo*.
- Oleksa-Marewska, K., & Tokar, J. (2023). The Impact of E-Leadership Effectiveness on Turnover Intentions of Remote Employees. In *European Research Studies Journal: Vol. XXV* (Issue 4).
- Omar Kardoudi. (2022, April 9). El MIT dice que el teletrabajo ya no tiene vuelta atrás. *El Confidencial*.
- Observatorio Nacional de Tecnología Sociedad. (2023). *Flash Datos de Teletrabajo 2022*.
- O.N.T.S.I., & Velasco, L. (Coord.). (2021). *El teletrabajo en España. Antes, durante y después de la pandemia*. <https://doi.org/10.30923/094-22-044-2>
- Ortiz Chaparro, F. (1997). Las prácticas del teletrabajo en la empresa y la dirección por objetivos. *Capital Humano: Integración y Desarrollo de Los Recursos Humanos*. Wolters Kluwer Empresas., 10(96), 40–42.
- Palacios, J. C. (2004). Desarrollo tecnológico en la Primera Revolución Industrial. In *Revista de Historia* (Vol. 17).
- Pardo, R., Pereda, C., & Szmulewicz, M. (2021). *Actitudes ante la Tecnología y Usos de las TICs en la Sociedad Española en el marco del Covid-19*.
- Pérez, C., & Rodríguez-Parrondo, Jaime. (2021). Edadismo frente a diversidad generacional. *Capital Humano: Revista Para La Integración y Desarrollo de Los Recursos Humanos*, 367(2).
- Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, Á., & Del Pilar Luis Carnicer Y María José Vela Jiménez, M. DE. (2003). *El impacto medioambiental del teletrabajo. Factores determinantes y estudio de un caso*.
- Peters, P., & van der Lippe, T. (2007). The time-pressure reducing potential of telehomeworking: the Dutch case. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 430–447. <https://doi.org/10.1080/09585190601167730>
- Philippe Zarifian. (1995). La organización autoformativa y el modelo de las competencias. *Formación Profesional*, 5.
- Piketty, T. (2015). *El Capital del Siglo XXI* (Segunda). Fondo de Cultura Económica.
- Piore, M. J., Charles F Sabel, F; Rabasco, María Esther, & Luís Toharia. (1993). *La segunda ruptura industrial*. Alianza.
- Pliskin, N. (1997). The telecommuting paradox. *Information Technology & People*, 10(2), 164–172. <https://doi.org/10.1108/09593849710175002>

- Pollert, A. (1994). *¿Adios a la flexibilidad?* Ministerio de Trabajo e Inmigración Secretaría General Técnica.
- Porath, C. L., Gibson, C. B., & Spreitzer, G. M. (2022). To thrive or not to thrive: Pathways for sustaining thriving at work. *Research in Organizational Behavior*, 42, 100176. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2022.100176>
- Qvortrup, L. (1998). From teleworking to networking: definitions and trends. In P. Jackson & J. M. Van der Wielen (Eds.), *Teleworking: international perspectives. from telecommuting to the virtual organisation* (pp. 21–39). Routledge.
- Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. In *Human Resource Management* (Vol. 43, Issues 2–3, pp. 259–277). <https://doi.org/10.1002/hrm.20019>
- Randstad Research. (2021). *Informe sobre Teletrabajo en España*.
- Real Decreto-ley 29/2020, de 29 de septiembre, (2020). <https://www.boe.es>
- Real Decreto 286/2022 de 19 de Abril, (2022). <https://www.boe.es>
- Real Decreto 463/2020 14 de marzo. (2020). *Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo*. <https://www.boe.es>
- Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, (2020). <https://www.boe.es>
- Reinsch, N. L. (1997). Relationships Between Telecommuting Workers and Their Managers: An Exploratory Study. *Journal of Business Communication*, 34(4), 343–367. <https://doi.org/10.1177/002194369703400402>
- Robert Boyer. (1989). *La Teoría de la Regulación: Un Análisis Crítico* (Area de Estudios Laborales / SECYT, CEIL / CONICET, CREDAL/CNRS, & Humanitas, Eds.).
- Rodríguez Rodríguez, D. (2020). *Teletrabajo, acceso a Internet y apoyo a la digitalización en el contexto del Covid-19*. https://www.thecrimson.com/article/2020/3/27/harvard-coronavirus-online-exams-academic-integrity/#.XphbHNWd_Yc.twitter
- Rokach, A. (1997). Relations of Perceived Causes and the Experience of Loneliness. *Psychological Reports*, 80(3_suppl), 1067–1074. <https://doi.org/10.2466/pr0.1997.80.3c.1067>
- Sanz Menéndez, L. (2003). *Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes*.
- Saxena, S., & Mokhtarian, P. L. (1997). The impact of telecommuting on the activity spaces of participants. *Geographical Analysis*, 29(2), 124–144. <https://doi.org/10.1111/j.1538-4632.1997.tb00952.x>
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>

- Smith, J. W. (1998). Preliminary Development of an Alternative Measure of Isolation: The Construct of Institutional Isolation. *Psychological Reports*, 82(3_suppl), 1323–1330. <https://doi.org/10.2466/pr0.1998.82.3c.1323>
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macías, E., & Bisello, M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? A Joint European Commission-Eurofound Report*. <https://ec.europa.eu/jrc>
- Standen, P., Daniels, K., & Lamond, D. (1999a). The home as a workplace: Work–family interaction and psychological well-being in telework. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 368–381. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.368>
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (2006). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 0–0. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00085.x>
- Sullivan, C. (2003). What’s in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158–165. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00118>
- Sutarto, A. P., Wardaningsih, S., & Putri, W. H. (2021). Work from home: Indonesian employees’ mental well-being and productivity during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(4), 386–408. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-08-2020-0152>
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503–2520. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516600>
- ten Brummelhuis, L. L., Haar, J. M., & van der Lippe, T. (2010). Collegiality under pressure: the effects of family demands and flexible work arrangements in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2831–2847. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.528666>
- Thompson, S. (2021). *Working From Home: The Sustainability Question 2*.
- Toffler, A. (1980). *La Tercera Ola* (A. Toffler, Ed.).
- Tomić, D., & Vizinger, K. (2023). Effects of Remote Business During the Covid-19 Pandemic - A Literature Review. *American Journal of Economics and Business Innovation*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.54536/ajebi.v2i1.1088>
- Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B., & Ngwenyama, O. (2011a). An Empirical Investigation of the Impact of Individual and Work Characteristics on Telecommuting Success. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54(1), 56–67. <https://doi.org/10.1109/TPC.2010.2041387>
- Ulate Araya, R. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes. *Revista Tecnología En Marcha*. <https://doi.org/10.18845/tm.v33i7.5477>
- Urréa Giraldo, F. (1999). *Un modelo de flexibilización laboral bajo el terror del mercado*.

- Valles, M. S. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Síntesis. [https://eva.fic.udelar.edu.uy/pluginfile.php/25827/mod_resource/content/1/Valles, 20Miguel 20\(1999\) 20Tecnicas_Cualitativas_De_Investigacion_Social.pdf](https://eva.fic.udelar.edu.uy/pluginfile.php/25827/mod_resource/content/1/Valles_20Miguel_20(1999)_20Tecnicas_Cualitativas_De_Investigacion_Social.pdf)
- van Zoonen, W., Verhoeven, J. W. M., & Vliegthart, R. (2016). Social media's dark side: inducing boundary conflicts. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(8), 1297–1311. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2015-0388>
- Vega, G., & Brennan, L. (2000). Isolation and technology: the human disconnect. *Journal of Organizational Change Management*, *13*(5), 468–481. <https://doi.org/10.1108/09534810010377435>
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business and Psychology*, *30*(2), 313–323. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Venkatesh, V., & Speier, C. (2000). Creating an effective training environment for enhancing telework. *International Journal of Human-Computer Studies*, *52*(6), 991–1005. <https://doi.org/10.1006/ijhc.1999.0367>
- Vij, A., Souza, F. F., Barrie, H., Anilan, V., & Onur, I. (n.d.). *Implications of remote working for commute travel patterns in Australia*.
- Vilaseca, J. (2004). *El teletreball a Catalunya: Conceptes, tipologies, mètriques i polítiques*.
- Vorontsova, J. (2022). *Legal aspects of remote work in 2022: Why remote work shall be a right instead of a privilege*.
- Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, *27*(3), 224–241. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00289.x>
- Wikstrom, T., Linden, K. P., & Michelson, W. (1998). *Hub of Events or Splendid Isolation: The home as a context for Teleworking*. 1998:3.
- Wood, A. J., & Lehdonvirta, V. (2022). Platforms Disrupting Reputation: Precarity and Recognition Struggles in the Remote Gig Economy. *Sociology*. <https://doi.org/10.1177/00380385221126804>
- Woźniak-Jęchorek, B., Sahar D'urso, A., & Thurston, C. N. (2023). *Remote Work Preferences of American Employees: Evidence From a Conjoint Survey Experiment*.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, *6*(1), 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Ybarra, J.-A. (1982). La reestructuración espontánea de la industria del calzado español: aspectos laborales y territoriales. *Boletín de Estudios Económicos*, *37*, 483.

- Ybarra, J.-A. (2000a). La infomalización como estrategia productiva. Un análisis del calzado valenciano. *Revista de Estudios Regionales*, 57, 199–220.
- Ybarra, J.-A. (2000b). Revista de Estudios Regionales. *Revista de Estudios Regionales*, 57, 199–217. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75505708>
- Ybarra Pérez, J.-A., & Santa María Beneyto, M. J. (2006). *El sector del juguete en España: dinámica y estrategias productivas ante el proceso de globalización*.
- Zygmunt Bauman. (2019). *Vida Líquida*. Austral.

ANEXOS

19.1 Guía de la Entrevista a Empleadores/as

Buenos días/Tardes; me llamo Vicente Castellanos, profesor de Sociología de la UC3M, y estoy investigando sobre las actividades de teletrabajo en las empresas españolas, me gustaría tener una conversación **sobre su opinión como director/a de recursos humanos/responsable del proyecto teletrabajo** acerca del teletrabajo en su empresa.

Hablando en general: ¿cómo ha enfocado su empresa/institución este tema a lo largo de los dos últimos años?; ¿qué planes de teletrabajo ha habido? ¿se han propuesto diferentes planes según departamentos/divisiones/áreas de la compañía? ¿cuáles?

1. ¿Qué planes en relación con el teletrabajo tenía su empresa/institución **antes** de la pandemia de 2020?
2. ¿Qué aspectos han tenido que cambiar? - herramientas, procedimientos y acciones llevadas a cabo. ¿por qué? – mencionar seguridad, intranet, extranet, etc.
3. ¿Cuál ha sido la situación en su sector? (comparando su empresa/institución con su competencia; **¿en qué se diría que se distingue de otras empresas?**)
4. ¿Cómo ha sido la experiencia en su empresa/institución?, ¿Que **frenos** y qué **palancas** han encontrado para la aplicación del teletrabajo?
5. ¿Cuál es la opinión de los distintos estamentos de la empresa/institución (dirección, empleados, comité de empresa – si lo hubiera) sobre el teletrabajo?
6. ¿Cómo ha evolucionado esta opinión – si ha cambiado en algo? ¿por qué?
7. ¿En términos generales **qué aspectos positivos y qué aspectos negativos** le ha visto su empresa/institución al teletrabajo? – si no lo menciona entre los negativos; ¿cree que la gente trabaja más o menos cuando está en casa?
8. ¿Qué tipo de medidas habéis tomado (si lo han hecho) para corregir los efectos negativos del teletrabajo?
9. ¿Qué cambios han sido necesarios para la gestión del teletrabajo de la plantilla? ¿qué cambios legales/contractuales se han hecho con los empleados/as?
10. ¿Cómo ha afectado el teletrabajo a las relaciones entre la plantilla? ¿y con sus responsables? – (la gente ante la que responde)
11. ¿Cómo valora la legislación actual sobre el teletrabajo?, ¿por qué?
12. ¿Qué planes de teletrabajo tienen para el futuro? ¿por qué?

19.2. Guía de Entrevista con Empleados

Debemos preguntar la edad, el sector de actividad en el que trabaja, si tiene o no empleados a su cargo, y responsabilidad en la empresa. Hay que tener en cuenta el tamaño de la empresa en la que trabaja.

Adicionalmente es importante que tengamos en cuenta si ha teletrabajado o no durante la pandemia y recientemente.

Buenos días/Tardes, me llamo Vicente Castellanos, profesor de la UC3M, y estoy investigando sobre las actividades de teletrabajo en las empresas españolas. Me gustaría conocer su opinión como empleado/a sobre el teletrabajo.

1. En general ¿cuál es tu opinión sobre el teletrabajo?
2. ¿cuál era tu experiencia con el teletrabajo antes de la pandemia?, ¿solías llevar trabajo a casa?
3. ¿qué cambios llevó a cabo tu empresa para adaptarse al teletrabajo? Nuevas herramientas, procedimientos y acciones llevadas a cabo (**cursos** de formación, **actividades** para la gestión del stress); ¿cómo? – mencionar seguridad, intranet, extranet, etc.
4. ¿qué fases hubo en esta adaptación?
5. Después de la experiencia durante la pandemia, ¿cómo ha cambiado tu trabajo?
6. Finalmente ¿qué aspectos positivos y negativos crees que tiene el teletrabajo?
7. ¿cómo influye en tu horario/jornada laboral? (¿trabajas más en casa o en la oficina?, ¿haces horas extras?, ¿trabajas algún festivo, puente, sábado a domingo?)
8. ¿qué ayudas has tenido para hacer ese cambio/adaptación?
9. ¿conoces la nueva ley del teletrabajo?, ¿has tenido que cambiar tu contrato de trabajo para adaptarte a este nuevo marco legal?
10. ¿qué papel han tenido los **sindicatos**/el comité de empresa (si hubiera)?
11. ¿cuál diría que es la opinión de su jefe directo? / ¿y de la dirección?
12. ¿cómo ha cambiado la relación con tus compañeros/as de trabajo? (si es el primer empleo/has cambiado de empleo) ¿cómo ha sido la incorporación?
13. ¿qué cambios ha tenido que implementar para adaptar su casa para teletrabajar? (espacio dedicado, mesa, silla, luz, ventilación, orden, archivo, documentación, pautas horarias...)
14. ¿cómo ha cambiado su relación/organización familiar (si es el caso)? (si hay menores en el hogar ¿quién se encarga?, ¿mascotas?, ¿familiares, vecinos y/o amigos?)
15. ¿cuál es tu opinión sobre el futuro del teletrabajo?
16. ¿tendrías en cuenta este tema a la hora de cambiar de trabajo?

19.3. Guía de la entrevista con Agentes Sociales

Personas relevantes en sindicatos o agentes sociales, relacionados con el teletrabajo o la digitalización.

Me llamo Vicente Castellanos, profesor de Sociología de la UC3M, y estoy investigando sobre las actividades de teletrabajo en las empresas españolas, me gustaría tener una conversación sobre su opinión como responsable SINDICAL acerca del teletrabajo.

1. Hablando en general: ¿cuál es su opinión sobre el teletrabajo?
2. ¿Cómo ha evolucionado esta opinión – si ha cambiado en algo? ¿por qué? ¿qué opinión sobre el teletrabajo tenía antes de la pandemia?
3. ¿Qué quejas o reclamaciones habéis recibido por parte de los trabajadores sobre problemas en este sentido?
4. ¿Qué aspectos han tenido que cambiar? - herramientas, procedimientos y acciones llevadas a cabo. ¿por qué? – mencionar seguridad, intranet, extranet, etc.
5. ¿Qué frenos y qué palancas han encontrado en la aplicación del teletrabajo?
6. ¿Cuál es la opinión de los distintos estamentos de la administración sobre el teletrabajo?
7. ¿En términos generales qué aspectos positivos y qué aspectos negativos le ha visto su empresa/institución al teletrabajo? ¿cree que la gente trabaja más o menos cuando está en casa?
8. ¿Qué tipo de medidas habéis perseguido/propuesto para corregir los efectos negativos del teletrabajo?
9. ¿Cómo ha afectado el teletrabajo a las relaciones laborales dentro de las empresas?
10. ¿Han sido necesarios cambios legales/contractuales para la gestión del teletrabajo? ¿qué cambios se han hecho?
11. ¿cómo valora la legislación actual sobre el teletrabajo (estatuto de los trabajadores, ley del teletrabajo, regulación de la desconexión digital?, ¿por qué?.
12. ¿Y en términos de jornada laboral, complementos salariales, jornadas especiales de verano, vacaciones, etc.?
13. ¿Cómo afecta el teletrabajo a la labor de los sindicatos?
14. ¿En qué puede el sindicato ayudar a que el teletrabajo sea más fácil?
15. Y para terminar, me gustaría saber, en su opinión ¿cuál es el futuro del teletrabajo?

