



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

El teletrabajo en distintas perspectivas de estudio en el ámbito de los Recursos Humanos

Telecommuting in different study perspectives within the field of Human Resources

Autor

Elena Sancho Navarro

Director

Juan Luis Azkue Beteta

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo
2024

RESUMEN

El teletrabajo ha sido una modalidad de trabajo vigente durante años, surgió en los años 70, vinculado siempre a las tecnologías de la información y la comunicación. Este término ha estado en evolución, ya que, desde los últimos cinco años, tras la pandemia del COVID-19 (inicia en el año 2019), se introdujo a gran escala en las empresas. Esto es debido a los avances tecnológicos y la necesidad por parte de estas a adaptarse a las situaciones de crisis económicas o emergencias sanitarias vigentes. Este estudio analiza y comenta, los estudios que se han elaborado a lo largo de los años, en distintas perspectivas, en materias derivadas del teletrabajo; y cómo estas, afectan a las organizaciones, empleados, sectores y puestos de trabajo. Se comentará, además, la historia; características; ventajas y desventajas que tiene para los empleados y las organizaciones; y los efectos positivos y negativos del teletrabajo.

ABSTRACT

Teleworking has been a current work modality for years, it emerged in the 70s, always linked to information and communication technologies. This term has been evolving, since, since the last five years, after the COVID-19 pandemic (started in 2019), it was introduced on a large scale in companies. This is due to technological advances and the need for them to adapt to current economic crisis situations or health emergencies. This study analyzes and comments on the studies that have been prepared over the years, from different perspectives, on matters derived from teleworking; and how these affect organizations, employees, sectors and jobs. The history will also be discussed: characteristics; advantages and disadvantages it has for employees and the organizations; and the positive and negative effects of teleworking.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO DEL TELETRABAJO	2
2.1. Concepto.....	2
2.2. Historia	3
2.3. Normativa	4
2.3.1. A nivel Europeo.....	4
2.3.2. A nivel Nacional	5
2.3.2. A nivel Autonómico	6
2.4. Ventajas y desventajas	7
2.4.1. Ventajas	7
2.4.2. Desventajas	8
2.5. Efectos positivos y negativos	9
2.5.1. Efectos positivos	9
2.5.2. Efectos negativos	9
3. OBJETIVOS	12
4. METODOLOGÍA PARA LA RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS.....	13
5. RESULTADOS	14
5.1. Productividad	14
5.2. Satisfacción laboral	16
5.3. Conciliación entre la vida laboral y personal	18
5.4. Compromiso laboral.....	20
5.5. Valoraciones entre generaciones	21
5.6. Comunicación organizacional	23
6. DISCURSIÓN	25
6.1. Preparación adecuada	25
6.2. Diferencias según el puesto de ocupación	25
6.3. Comunicación efectiva y relaciones sociales	26
6.4. Desafíos y limitaciones	27
6.5. Diferenciación de necesidades dependiendo de la generación.....	28
6.6. Equilibrio entre la vida personal y laboral	29
7. CONCLUSIÓN.....	30
8. BIBLIOGRAFÍA.....	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de las bases de datos analizadas. Elaboración propia.	13
Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión. Elaboración propia.....	13

1.INTRODUCCIÓN

Según la RAE, el verbo “trabajar” es *“la acción y efecto de trabajar. Ocupación retribuida”*. La cual entiende como “trabajo”: *“tener una ocupación remunerada en una empresa, una institución...”*.

Desde el año 2000, la llegada del Internet digital y de banda ancha ha impulsado el desarrollo del teletrabajo desde el hogar. Tras la aparición del COVID-19 en el año 2019, los gobiernos de todo el mundo obligaron a los ciudadanos a realizar un confinamiento en sus hogares. Durante la pandemia, se estima que, a finales de marzo de 2020, más de 3.400 millones de personas en 84 países quedaron encerrados en sus hogares, lo que significa que, demasiados millones de trabajadores se vieron expuestos temporalmente al teletrabajo. (Bouziri et, al. 2020).

Actualmente, el mundo laboral es muy cambiante; gracias a las nuevas tecnologías, la automatización y la inteligencia artificial que evolucionan cada día más y a grandes pasos. Las empresas se acogen a estas herramientas para mejorar su eficiencia y productividad, así mejorando, las condiciones de vida de sus empleados. Como consecuencia de ello, se han introducido en el mundo laboral, nuevas formas de organización del trabajo, como es el “teletrabajo”.

Como respuesta a las dificultades que surgen en un mundo tan globalizado como el de hoy, la evolución de la sociedad de la información, los problemas estructurales del empleo, las crecientes disparidades en el coste laboral entre países, el elevado precio del transporte, los problemas medioambientales en las grandes ciudades, la despoblación de las zonas rurales y la mejora en las infraestructuras de telecomunicaciones son factores que indican la necesidad de cambiar el obsoleto modelo de trabajo imperante, por una herramienta más dinámica y que también ayude a reducir costes en las organizaciones. En este contexto, el teletrabajo se presenta como una opción atractiva en las organizaciones.

Según el estudio realizado por Buffer “Estado del trabajo remoto 2023”, considera que el trabajo remoto sigue percibiéndose como muy positivo. Al 98% de los encuestados de este estudio, les gustaría trabajar de forma remota, al menos parte del tiempo, durante el resto de su desarrollo profesional, comparado con el 97% en 2022. Otro 98% sugeriría el trabajo remoto a otros, cifra superior al 97% en 2022.

En términos generales, el 91% de los encuestados notifica haber tenido una experiencia satisfactoria con el trabajo remoto. Sólo el 1% dijo que su experiencia de trabajo remoto fue negativa y el 8% restante fue imparcial. Una apabullante mayoría (82%) de los encuestados compartió que trabajan desde casa. Esta cifra fue notablemente mayor que en 2022, cuando el 59% de los encuestados dijeron que trabajaban desde casa.

2. MARCO TEÓRICO DEL TELETRABAJO

Elaborando así, el marco teórico del teletrabajo, se brinda una información necesaria para comprender esta modalidad de trabajo. En primer lugar, se empezará comentando sobre el concepto del teletrabajo, y distintos puntos de vistas y comentarios, sobre personas, grupos... En segundo lugar, el desarrollo de este concepto, y cómo surgió en los años 70. En tercer lugar, la normativa vigente actualmente en España. En cuarto lugar, las ventajas y desventajas del teletrabajo, dentro de los empleados, empresas y la sociedad en general. Y, por último, en quinto lugar, los efectos que puede ocasionar a la salud y bienestar del trabajador, tanto positivamente como negativamente.

2.1. Concepto

Los avances en las telecomunicaciones han dado lugar a una nueva modalidad laboral hoy en día, la cual conecta personas capaces de trabajar fuera de las instalaciones de la empresa mediante la utilización las nuevas tecnologías de la información. Esto conlleva el objetivo no solo de reducir costes al empleador, sino también de mejorar la calidad de vida del trabajador.

El concepto del “teletrabajo” ha evolucionado con el tiempo. Comenzó durante la crisis del petróleo de los años 70; y actualmente, debido a las situaciones de necesidad de cambios de las relaciones laborales y la gran revolución de las telecomunicaciones, las oportunidades de trabajo ya no pueden cumplirse en el lugar de trabajo, sino que pueden realizarse de manera remota.

Aparecen descritas diversas definiciones del teletrabajo; a continuación, se analizan las diferentes interpretaciones. Algunas de ellas son:

- a) La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el teletrabajo como *“la forma de trabajo que se realiza plena o parcialmente en una ubicación alternativa distinta del lugar de trabajo predeterminada, llevando a cabo, la utilización de dispositivos electrónicos personales.”* Es una subcategoría del concepto más amplio de “trabajo a distancia”, que engloba a los trabajadores que utilizan tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) o teléfonos fijos para desempeñar el trabajo remotamente.
- b) Según la Real Academia Española (RAE), define el teletrabajo como *“Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas.”*
- c) *“El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización de trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en el cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular”* (Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, Bruselas, 16 de julio de 2002).
- d) *“Aquel trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación.”* (Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia)

Las aproximaciones al concepto abordan distintos aspectos, como la distancia con respecto al centro de trabajo habitual y el manejo de las tecnologías de la red. Una de las definiciones que considero más precisas es la aportada en el informe eWork 2000, elaborado por Johnston y Nolan (2000) y patrocinado por la Unión Europea. Según estos autores, el teletrabajo consiste en *“la realización del trabajo en un lugar distinto del centro habitual (aunque no excluye que el teletrabajador haga presencia de manera esporádica en la empresa) con el uso de medios telemáticos como instrumento fundamental del trabajo y de comunicación con la empresa”*. Esta definición destaca los requisitos de distancia, flexibilidad y uso de herramientas telemáticas. Además, Johnston y Nolan comparten como característica definitoria del teletrabajo, como la *“relación contractual, que puede ser tanto por cuenta propia como ajena”*, en distinción de otros autores que limitan al término a los teletrabajadores con una vinculación laboral con la empresa.

2.2. Historia

El concepto del “teletrabajo”, ha evolucionado significativamente a lo largo de los años. En el siglo XXI, se están produciendo numerosos cambios como resultado de la digitalización masiva de la sociedad, que algunos autores denominan “La Cuarta Revolución Industrial”. Mientras que, otros autores, de forma más limitada, la llaman “La Revolución Digital”. Utilizamos el término “revolución” para describir estos cambios en la sociedad, porque no solo se limitan a lo tecnológico o empresarial, sino que afectan a todos los contextos sociales, incluyendo la política y las relaciones sociales.

Suceso que ha sido acelerado por una urgencia, debido a la pandemia del COVID-19, experimentada mundialmente. En marzo de 2020, la necesidad de implementar la distancia social y los confinamientos domiciliarios obligatorios provocaron la aceleración de estos cambios. Con la aprobación de los primeros confinamientos y las medidas de distancia social, se adquirieron rápidamente iniciativas en el ámbito de la digitalización. Las primeras medidas que se adoptan las localizamos en el: desempeño laboral (con la implantación del teletrabajo), y en el ámbito educativo/docente (introducción de la teleformación y educación online a todos los niveles).

Su progreso no ha sido uniforme a nivel mundial, dependiendo en gran medida del desarrollo de cada país. En este sentido, tiene importancia el grado de digitalización e informatización de los procedimientos, de los modelos productivos o de los niveles de capacitación e instrucción de la población trabajadora, entre otros factores.

El “teletrabajo” es un término forjado por el ingeniero de la NASA, Jack Nilles. El concepto surgió como solución a la escasez de combustible que se produjo en Estados Unidos en 1973, debido al embargo de petróleo impuesto por los exportadores árabes a los países que apoyaban a Israel durante la guerra de Yom Kipur. En su innovador estudio “Telecommunications-Transportation Tradeoff” (1976), Nilles argumentaba que *“si uno de cada siete trabajadores no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo”*. Jack Nilles empezó a explorar nuevas formas de optimizar los recursos no renovables. No solo debido a su escasez, sino también por la contaminación derivada, las aglomeraciones y los problemas de movilidad. Para abordar estos desafíos, ahorrar energía y evitar los problemas de

transporte, su idea principal fue “llevar el trabajo al trabajador” en lugar de hacer lo contrario. En 1973, Nilles implementó el modelo de teletrabajo en la aseguradora en la que estaba contratado. Su idea se basaba en conectar los teclados y pantallas de sus compañeros a estaciones remotas cercanas a la sede de la empresa. Permitiendo que, cada trabajador podía continuar trabajando de manera efectiva como si estuviera allí, pero sin estarlo. Esta idea, junto a la creación de Internet, en el año 1969, cuando el Departamento de Defensa de los EE.UU creó “ARPANET”, una red de ordenadores creada durante la Guerra Fría. Que, a partir de la implantación de internet, ha acontecido un cambio desde lo analógico hacia lo digital, transformando todos los contenidos analógicos hacia el ámbito digital.

El “teletrabajo” proporcionaba la oportunidad de incorporar fácilmente mano de obra cualificada muy vinculada al uso de las TICs, que no estaba disponible fácilmente en el mercado local. Especialmente de programadores, que comenzaban a ser muy demandados en los años 80, pero que en esos tiempos eran escasos. En los años 90, con el avance tecnológico y de los sistemas de telecomunicaciones, el teletrabajo se reconoció cada vez más como una herramienta de flexibilidad en la distribución de tareas y en la gestión del tiempo.

El año 2020 marcó un punto de inflexión en la historia del teletrabajo con el confinamiento impuesto por la pandemia de COVID-19. La sobrevenida situación obligó a gran parte de los trabajadores a continuar sus jornadas laborales fuera de la oficina, es decir, desde sus viviendas. Esta coyuntura hizo que diversas compañías tuvieran que adaptar tecnológicamente sus equipos y modelos de trabajo para permitir que sus empleados pudieran desempeñar su trabajo efectivo desde casa. Como resultado, empezaron a surgir y a utilizarse herramientas y plataformas que facilitaban el trabajo en remoto. De repente, el teletrabajo pasó de ser un modelo de trabajo marginal que no encajaba en España a ser la única forma de poder continuar el día a día de cientos de empresas. Esto también impulsó la inversión en ciberseguridad, que aumentó vertiginosamente por parte de muchas empresas, observaron cómo este nuevo modelo de trabajo necesitaba una protección de los datos, impulsando nuevas medidas de seguridad y protección en el entorno digital.

2.3. Normativa

En este apartado, se habla del marco legal del concepto del teletrabajo/trabajo a distancia, que nos ayuda a introducirnos en esta modalidad de trabajo hasta la actualidad, partiendo de sus antecedentes históricos.

2.3.1. A nivel Europeo

En el Ámbito Comunitario, en julio de 2002 en Bruselas, se firmó el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, acordado por los interlocutores sociales europeos y revisado en 2009, a fin de dar una mayor seguridad a los/las teletrabajadores/as por cuenta ajena en la UE. Forman parte la Confederación Europea de Sindicatos (CES), la Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa (UNICE), la Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa (UNICE/UEAPME) y el Centro Europeo de la Empresa Pública (CEEP).

Este Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, define “teletrabajo” como *“una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular.”*

El objetivo del Acuerdo era establecer un marco general a nivel europea sobre las condiciones laborales de los/las teletrabajadores/as, conciliando las necesidades de flexibilidad y seguridad que son comunes a estos y a las empresas. El Acuerdo garantiza a las personas trabajadoras a distancia, la igualitaria protección global que aquellos que desempeñan sus actividades en los locales de la empresa.

En él se constituye la definición y el campo de aplicación del teletrabajo, el carácter voluntario, las condiciones de empleo, la protección de datos y de la vida privada, los equipamientos, la salud y la seguridad, la organización del trabajo, la formación, y los derechos colectivos, así como la implementación y seguimiento de este.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) estableció regulación en su Convenio n.º 177 y en la Recomendación n.º 184. Para la OIT es entendido, el “trabajo a domicilio”, cuando se realiza *“la actividad laboral en el domicilio de la persona trabajadora o en otro local que esta escoja, distinto de los locales de trabajo de la empresa, a cambio de una remuneración y con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones de la misma”*.

2.3.2. A nivel Nacional

Para comprender la legislación actual que regula el teletrabajo en España, es necesario remontarse a la legislación previa que, hasta la entrada en vigor de la Reforma Laboral, regía el mercado laboral. Esto es, el Estatuto de los Trabajadores del año 1980; específicamente en su artículo 13, donde definía el trabajo a domicilio, precursor del trabajo a distancia o teletrabajo en nuestra regulación.

Posteriormente, en el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, se aprobó el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores; en materia de teletrabajo. Aunque el trabajo a distancia ya estaba normativizado en el artículo 13 del mencionado RDL, en el cual se define trabajo a distancia, afín a teletrabajo. Dicta que *“Las personas trabajadoras podrán prestar trabajo a distancia en los términos previstos en la Ley 10/2021 de trabajo a distancia.”*

Por otro lado, el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, transformó el artículo 34.8 del Estatuto de los Trabajadores, anticipándose al contenido de la Directiva 2019/1158 (UE) del Consejo, de 20 de junio de 2019, relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores. Por la que se deroga la Directiva UE 2010/18 del Consejo, la cual constituye un auténtico derecho a la conciliación de la vida laboral y familiar, por medio del manejo de las formas flexibles de trabajo, incluidas las fórmulas de trabajo a distancia.

En la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, se crean por primera vez de manera evidente y clara, y recogiendo la jurisprudencia nacional, comunitaria e internacional, un conjunto de derechos relacionados con el uso de dispositivos en el ámbito laboral como el derecho a la intimidad y uso de dispositivos digitales en el ámbito laboral, y el derecho a la desconexión digital.

El artículo 5 del Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19, comprende el carácter preferente del trabajo a distancia frente a otras medidas en relación con el empleo, debiendo las empresas amparar las medidas oportunas, si fuera técnico y razonablemente posible, y si fuera el esfuerzo de adaptación necesario resulta proporcionado, siendo una norma excepcional y de vigencia limitada.

En 2021, se promulgó una nueva ley, que regulaba el “teletrabajo”. Estamos hablando de la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. El propósito de esta ley es proporcionar una regulación suficiente, transversal e integrada en una norma sustantiva única que dé soluciones a diversas necesidades, nivelando el uso de estas nuevas formas de prestación de trabajo por cuenta ajena, y las ventajas que figuran para empresas y personas trabajadoras, de un lado, y un marco de derechos que satisfagan, entre otros, los principios sobre su carácter voluntario y reversible, el principio de igualdad de trato en las condiciones profesionales, en especial la retribución incluida la compensación de gastos, la promoción y la formación profesional, el ejercicio de derechos colectivos, los tiempos máximos de trabajo y los tiempos mínimos de descanso, la igualdad de oportunidades en el territorio, la distribución flexible del tiempo de trabajo, así como los elementos preventivos relacionados con la fatiga física y mental, el uso de pantallas de visualización de datos y los riesgos de aislamiento.

2.3.2. A nivel Autonómico

En el Ámbito Autonómico de la provincia de Aragón; existe como regulación la ORDEN HAP/320/2021, de 31 de marzo, por la que se regula la modalidad de prestación de servicios en régimen de teletrabajo en la Administración General de la Comunidad Autónoma de Aragón y sus Organismos Públicos.

La presente regulación de la Orden tiene por objeto regir la prestación del servicio en la modalidad de teletrabajo en la Administración General de la Comunidad Autónoma Aragón, sus Organismos Autónomos y Entidades de Derecho Público, según lo estipulado en el artículo 3 de esta Orden.

Comprende como “teletrabajo”, *“aquella modalidad de prestación de servicios a distancia de carácter no presencial, en la que el contenido competencial del puesto de trabajo puede desarrollarse, siempre que las necesidades del servicio lo permitan, fuera de las dependencias de la Administración, mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación. El*

teletrabajo deberá contribuir a una mejor organización del trabajo a través de la identificación de objetivos y la evaluación de su cumplimiento”

La existente Orden será de implementación al personal funcionario y al personal laboral al servicio de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Aragón y sus Organismos Autónomos, así como al personal funcionario y laboral de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Aragón que preste servicios en Entidades de Derecho Público, y que, siguiendo con lo establecido en el artículo 5, acumule los requisitos subjetivos para prestar el servicio bajo esta modalidad de teletrabajo.

2.4. Ventajas y desventajas

El teletrabajo implica una serie de dinámicas organizacionales y de desempeño de tareas que conlleva unas ventajas y desventajas, tanto en términos personales como en términos organizacionales.

2.4.1. Ventajas

Desde una perspectiva individual, el teletrabajo ofrece una serie de beneficios. Se destaca la capacidad de combinar distintos aspectos de la vida profesional y personal de las personas (Dima et al., 2019), un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal (Zhang et al., 2020).

Algunos defensores del teletrabajo, como Bahamondes y Ballón (2021), argumentan que esta modalidad laboral tiene numerosos beneficios, como mejorar el ambiente organizacional, reducir los costos y el estrés laboral, además de brindar oportunidades laborales a personas que de otro modo podrían tener dificultades para encontrar empleo en su ciudad, aun cuando poseen capacidades y aptitudes.

Asimismo, para Ramos et al. (2020), el teletrabajo puede ser positivo y beneficioso siempre que el trabajador tenga acceso a todas las herramientas necesarias, y que, además, existan condiciones mentales saludables, lo que requiere que el trabajador cuente con capacidades adecuadas, buenas condiciones en el entorno de trabajo y el apoyo necesario por parte del empleador.

Desde una perspectiva social, el teletrabajo trae consigo ventajas importantes, como, por ejemplo: reducción del daño ambiental, disminución de la congestión del tráfico, provisión de soluciones para poblaciones con necesidades especiales y la disminución del consumo de energía. (Harpaz, 2002).

Además de estas ventajas, el teletrabajo, según Buitrago (2020), ofrece: horarios flexibles, disminuye el ausentismo, mayor compromiso en las labores y una mejor calidad de vida, mayor disponibilidad de tiempo de ocio y familiar para los padres poder compartir con sus hijos, disminución de la contaminación, así como una mayor accesibilidad a las tecnologías.

Según el estudio realizado por Buffer “Estado del trabajo remoto 2023”, la flexibilidad continúa siendo el principal beneficio del trabajo remoto. Según los encuestados, el 22% comenta que la mayor ventaja del trabajo remoto es la flexibilidad en materia de “en cómo pasan su tiempo”, el 19% es la flexibilidad en el lugar donde eligen vivir, y el 13% opta por la flexibilidad para elegir su lugar de trabajo. Esta permite que se pueda estructurar de forma diferente según la empresa o el empleado. Se vio un aumento en las percepciones de los encuestados sobre los beneficios del trabajo remoto, siendo el más destacado el de opciones profesionales más diversas, un 10% más que en 2022. Otros beneficios notables fueron las ganancias financieras, un 8% más que en 2022, la libertad de vivir en cualquier lugar, con un incremento del 5% en comparación a 2022, y el tiempo ahorrado al no desplazarse, con un aumento del 4%.

Siguiendo el anterior estudio, los trabajadores remotos señalan que hay ciertas tareas que resultan más fáciles de realizar cuando se trabaja de forma remota, especialmente el trabajo concentrado (70%), el manejo del estrés (65%) y evitar distracciones (50%).

2.4.2. Desventajas

La Organización Internacional del Trabajo (2020) señala que los estudios realizados sobre el teletrabajo han revelado que los trabajadores que realizan sus actividades desde sus viviendas suelen trabajar más horas que los que trabajan en las oficinas del empleador. Debido a la desaparición de los límites entre el trabajo y la vida personal, el trabajo puede comenzar desde tempranas horas, hasta finalizar el día, y puede durar hasta altas horas de la noche. Además, los teletrabajadores alternan el tiempo dedicado para la ejecución de actividades domésticas, cuidado de los niños y otras responsabilidades. Dentro de otros desafíos, se encuentran los adicionales como los riesgos psicosociales y la ergonomía. Durante la pandemia, el teletrabajo se ha adquirido de forma distinta al teletrabajo en condiciones regulares, lo que lleva a que el trabajador realice jornadas prolongadas, lo que llega a generar en la salud niveles de ansiedad debido a las condiciones sociales, económicas y sanitarias provocadas por la COVID-19.

Las investigaciones existentes indican que a medida que más teletrabajadores trabajan desde casa, existen menos posibilidades de recibir apoyo laboral de sus supervisores (Lapierre et al., 2015) y de tener menor visibilidad en la empresa (Cooper y Kurkland, 2002). Además, se han identificado otras desventajas del teletrabajo como la disminución del tiempo para conversaciones con compañeros y/o amigos (Wilson y Greenhill, 2004), los cambios en los procesos de trabajo y las cuestiones legales (Harpaz, 2002). Los teletrabajadores pueden experimentar un estado de soledad (Bailey y Kurkland, 2002), falta de cooperación y comunicación con los compañeros de la organización e interacción social insuficiente. Lo que puede llegar a conducir a una disminución de su identificación organizacional (Ammons y Markham, 2004).

Según el estudio realizado por Buffer “Estado del trabajo remoto 2023”, el principal problema que plantean los encuestados cuando trabajan de forma remota es la soledad (23%), en un lugar similar al del año anterior. Un rango más pequeño de personas seleccionadas tuvo problemas con: no poder desconectarse (22%, frente al 25% en 2022), trabajar en diferentes zonas horarias (19%, frente al 21%), dificultad para concentrarse (16% frente al 21%) y dificultades con la

colaboración y la comunicación (15% menos que 17%). El agotamiento y el exceso de trabajo son preocupaciones comunes respecto al trabajo remoto y con justa razón: el 44% de los trabajadores remotos informan que trabajaron más este año en comparación con el año anterior. Mientras tanto, el 32% indica que trabajaron la misma cantidad, y el 24% reporta trabajar menos.

2.5. Efectos positivos y negativos

El teletrabajo no está exento de la alternativa que caracteriza a cualquier tipo de trabajo en relación con la salud. Esta modalidad laboral también se presenta de manera ambigua en lo que respecta a la salud; por lo tanto, no todos los aspectos resultan beneficiosos ni necesariamente perjudiciales. Hay procesos que promueven la salud de los teletrabajadores, pero también existen procesos que representan riesgos para su bienestar.

2.5.1. Efectos positivos

De los aspectos positivos en la salud de los teletrabajadores, podemos destacar:

De acuerdo con lo señalado por Tavares (2017), la flexibilidad laboral (proporcionada por el teletrabajo) disminuye la exposición a diversos factores estresantes, permitiendo que los trabajadores tengan un mayor control sobre sus vidas para mejorarlas, reducir conflictos familiares y mejorar la conciliación familia-trabajo. Además, la flexibilidad del teletrabajo brinda recursos para permitir y ayudan a que los trabajadores respondan a los factores estresantes, y así prevenir los efectos negativos del estrés en la salud.

Por otro lado, se acumulan beneficios al reducir el estrés relacionado con los desplazamientos diarios entre el hogar y el trabajo, al tener una mayor flexibilidad horaria y un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, así como un mayor control sobre la vida y una mayor satisfacción laboral (Bravo et al. 2022).

El resultado del estudio realizado por Kitagawa et al. (2021) dicta que el trabajo desde casa mejora la calidad del sueño, posiblemente al reducir el tiempo necesario para prepararse para el trabajo y los desplazamientos que este conlleva. Además, al haber menos interrupciones que normalmente ocurrirían en el lugar de trabajo, el trabajo desde casa propicia un ambiente más tranquilo que puede facilitar y favorecer una mayor concentración, para realizar un trabajo efectivo.

2.5.2. Efectos negativos

Los aspectos negativos que abarca el teletrabajo, se pueden identificar distintos factores de riesgos que mayoritariamente destacan:

A. Riesgos para la salud mental

La tensión causada del trabajo aislado e individual, así como los conflictos entre las tareas domésticas y laborales, se mencionan en múltiples artículos como problemas presentes en el

teletrabajo, siendo una causa significativa de estrés laboral. En cuanto a los trastornos de la salud mental vinculados con el teletrabajo, la literatura destaca las alteraciones del sueño, la ansiedad y la angustia, y la depresión (Tavares, 2017). Durante la pandemia de COVID-19, algunos investigadores dan importancia al impacto del teletrabajo como causa de sufrimiento psíquico, ya que este se encontraba en un contexto de alta tensión social por la propia pandemia (Bertino et al. 2021).

La organización del teletrabajo en su forma autónoma, como una empresa unipersonal, intensifica la individualización de las relaciones laborales y amplifica la competencia entre pares, a veces de manera feroz. El uso de nuevas técnicas de evaluación individual de la productividad atribuye exigencias adicionales a los trabajadores. Varios autores denominan este fenómeno como “la enfermedad de la excelencia”. En particular, se mencionan los efectos negativos en el bienestar de los trabajadores sometidos a estos modelos de gestión denominados como “managerial”, relacionados con un aumento del sufrimiento laboral y un alto desgaste emocional y cognitivo (Dejours y Gernet, 2014).

Por otro lado, varias situaciones de teletrabajo en condiciones de empresa unipersonal pueden llegar a generar trabajo precario, debido a la inseguridad temporal, la remuneración exclusivamente por producción y la insuficiente cobertura de la seguridad social (Benavides et al. 2021; Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2021).

La intensificación de la actividad debido al uso de las TICs ha dado lugar a una forma de estrés denominada “tecnoestrés”, definida como *“las reacciones psicosociales cognitivas, afectivas y conductuales negativas consecuencia del uso de las TICs”*. (Oakman, Kinsman, Stuckey, Graham, Weale, 2020).

Diversos artículos destacan la repercusión negativa en la salud relacionada con el uso del tiempo. En general, se menciona que, al desdibujarse los límites entre el espacio laboral y el doméstico, se generan desbalances en los tiempos de descanso, trabajo y ocio. Las consecuencias se manifiestan en la esfera psicosomática debido al aumento del estrés crónico y la fatiga consecuente (Benavides et al. 2021).

B. Riesgos para la salud física

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la “actividad física” como *“cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos, con el consiguiente consumo de energía”*. Se considera que el teletrabajo realizado en las viviendas de los trabajadores favorece el sedentarismo, ya que se reduce la actividad física de la persona, es decir, disminución del ejercicio físico asociado con los traslados del lugar de trabajo al domicilio y viceversa. Se sabe que en gran medida el comportamiento sedentario de los adultos está estrechamente asociado a factores laborales, en particular con el tipo de tarea (Buck et al. 2019). El teletrabajo, por su naturaleza, incrementa los tiempos de trabajo sedentario. Se reconoce desde hace largo tiempo que el sedentarismo y el estrés son factores de riesgos para enfermedades no transmisibles,

como trastornos metabólicos, obesidad, diabetes tipo 2, hipertensión arterial, cardiopatías isquémicas y arteriopatías, entre otras morbilidades. (Wilmot et al. 2012).

El teletrabajo también acarrea consecuencias negativas para la salud física, como trastornos musculoesqueléticos derivados de exigencias ergonómicas (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2021). Este tipo de trabajo implica mantener posturas sentadas durante largos períodos frente a la pantalla de datos, lo que conlleva un bajo gasto energético y una alta carga estática. Como resultado, son frecuentes diversas algias, como cervicalgias, dorsalgias, omalgias y lumbalgias, problemas ya conocidos en relación con las condiciones ergonómicas del trabajo con pantallas de datos. Los factores de riesgo ergonómicos están asociados al diseño del lugar de trabajo, a las características físicas de la iluminación, ventilación, nivel sonoro, equipamiento informático y mobiliario, especialmente de la mesa y silla de trabajo.

Diversos estudios destacan la importancia del diseño ergonómico para prevenir los trastornos osteomioarticulares observados. Un estudio realizado en Ecuador sobre una muestra de 204 teletrabajadores afirmó la importancia de diseñar adecuadamente el puesto de trabajo en el domicilio, y proporcionar educación postural en el trabajo para prevenir los daños osteomioarticulares (Larrea-Araujo et al. 2021).

Un estudio transversal de 2021, con 119 trabajadores, en puestos de ordenador, hallaron una alta frecuencia de trastornos músculo-esqueléticos: más de la mitad de los trabajadores presentaban lumbalgia (56,3%), algo menos cervicalgias (43,7%) y omalgias (39,5%). En este no se observaron diferencias por sexo. Además, menos de la mitad de los encuestados (44%) reportaron bajos niveles de actividad física (Moreira et al. 2021).

En otro estudio trasversal realizado en Japón en 2020 con 1941 trabajadores con teletrabajo, se encontró que el dolor corporal que presentaban la mitad de estos se relaciona con los problemas de disminución de la actividad física y el incremento del estrés (Yoshimoto et al. 2021).

Otros problemas de salud física en teletrabajadores incluyen procesos inflamatorios de partes blandas, como tendinitis o tenosinovitis por movimientos repetitivos, afectando principalmente a los miembros superiores. Estos problemas son causados por el uso prolongado de las articulaciones y partes blandas durante la digitación y el uso del ratón, sin respetar los tiempos de descanso fisiológicos. En algunos casos, los procesos inflamatorios pueden llegar a comprimir nervios y vasos sanguíneos, como en el síndrome del túnel carpiano. Otras lesiones incluyen epicondilitis, bursitis y tendinitis de extensores y flexores, todas localizadas en los miembros superiores (Venegas-Tresierra y Rodríguez-Tarrillo, 2021). Estos daños, se han observado en trabajadores que usan las TICs, en particular con ordenadores.

La literatura científica también describe alteraciones visuales en operadores de pantallas de datos, conocido como "Síndrome Visual Informático (SVI)". Un estudio transversal en Sri Lanka encontró una alta prevalencia de SVI entre trabajadores informáticos (Ranasinghe et al., 2016). Se entiende por SVI *“una combinación de problemas oculares relacionados con el uso de las*

TICs". Se manifiesta por molestias como sequedad, irritación, ardor, visión borrosa o doble, dolor cervical y cefaleas (Prado-Montes et al., 2017). Esto puede provocar fatiga visual, afectando el rendimiento y la calidad del servicio, aumentando los tiempos de atención y los errores.

Las molestias visuales se relacionan con tiempos prolongados de exposición a pantallas de datos, influenciados por la intensidad lumínica, el contraste y el tamaño de las mismas. El trabajo continuo frente a pantallas reduce el parpadeo normal, disminuyendo la lubricación ocular y causando molestias (Rappaccioli-Salinas et al., 2021). Un estudio de cohortes con seguimiento de 10 años (2000-2009) en 3054 trabajadores de pantalla de datos confirmó la frecuencia de fatiga visual, relacionada con el tiempo de uso de pantallas de datos, el uso de gafas y el estrés (Larese-Filon et al., 2019).

Son numerosos los artículos que han identificado en el teletrabajo problemas para la salud laboral, derivados principalmente de los factores de riesgos psicosociales y ergonómicos presente en la actividad. Aunque también es de destacar que existen estudios que analizan los aspectos positivos, es decir, los procesos saludables asociados al teletrabajo. Diferenciamos el gran número de efectos negativo que causa el teletrabajo, comparado con los efectos positivos. Esto nos puede dar a entender, que, como todo tipo de modalidad de trabajo, existen ambos efectos, y que todavía queda mucho camino por recorrer (regulación, protocolos...), para que estos numerosos efectos negativos se reduzcan, y sean, los positivos una mayoría.

3. OBJETIVOS

El objetivo general de este trabajo es analizar estudios de diferentes autores con distintas perspectivas en materias de productividad, compromiso laboral, satisfacción laboral, conciliación de la vida personal y laboral, valoraciones entre generaciones y comunicación organizacional de los teletrabajadores entorno a la modalidad del "teletrabajo". Y cómo estas, se ejecutan y afectan a las organizaciones y a los/las trabajadores/as, siendo consecuencia de esta actual herramienta de organización del trabajo.

Los objetivos específicos son:

- Identificar como afectan las materias relacionadas al "teletrabajo" en las organizaciones, empleados, sectores y puestos de trabajo.
- Conocer esta nueva modalidad de organización del trabajo, cada vez más vigente en el mundo laboral.
- Analizar el "teletrabajo" en las empresas, y en la vida familiar y personas de los empleados.
- Examinar los factores que influyen en el éxito del teletrabajo.
- Investigar las implicaciones del teletrabajo en la dinámica organizacional y empresarial.

4. METODOLOGÍA PARA LA RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS

La metodología utilizada en este trabajo ha sido la revisión bibliográfica. Se realiza una investigación documental, se recopila información ya existente sobre un tema en concreto. En este caso, sobre estudios o análisis de materias relacionadas con el teletrabajo. Este método se adecua a la consecución de los objetivos del trabajo, busca la evidencia de resultados en los estudios, y posterior, análisis en el trabajo.

Se ha llevado a cabo una búsqueda en las siguientes bases de datos (a continuación, descritas en la tabla), a las que hemos podido acceder para analizar los estudios:

NOMBRE DE LA PÁGINA		
PubMed	Es una base de datos que comprende más de 37 millones de citas de literatura biomédica de MEDLINE, revistas de ciencias biológicas y libros en línea.	https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/
DOAJ (Directory of Open Access Journals)	Es un índice único y extenso de diversas revistas de acceso abierto de todo el mundo que cumplen con los estándares de alta calidad.	https://doaj.org/
Google Académico	Motor de búsqueda de Google enfocado y especializado en la búsqueda de contenido y bibliografía científico-académica.	https://scholar.google.es/
Dialnet	Sistema abierto de información de documentos, revistas, tesis doctorales...	https://dialnet.unirioja.es/

Tabla 1. Descripción de las bases de datos analizadas. Elaboración propia.

Para acotar la búsqueda de estudios se han tenido en cuenta una serie de criterios de inclusión y exclusión a la hora de clasificar los artículos encontrados. A continuación, se reflejan estos criterios mediante una tabla:

CRITERIOS DE INCLUSIÓN	CRITERIOS DE EXCLUSIÓN
Aquellas publicaciones escritas en inglés o español.	Aquellas publicaciones escritas en otro idioma que no sea el inglés o el español.
Estudios de temas relacionados con el ámbito de los Recursos Humanos.	Estudios de temas no relacionado con el ámbito de los Recursos Humanos, como por ejemplo científicos, de la salud, psicológicos...
Aquellas publicaciones que traten sobre la modalidad de trabajo, el “teletrabajo”.	Aquellas publicaciones que no traten sobre la modalidad de trabajo, el “teletrabajo”.

Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión. Elaboración propia.

Tras realizar un análisis y una lectura en profundidad en todos los artículos elegidos, se realizó una segunda criba, en la que se escogieron artículos (Anexo 1).

5. RESULTADOS

Tras el análisis de los 39 artículos seleccionados (Anexo 1), se ha llevado a cabo unas conclusiones, respecto a la modalidad del teletrabajo, que veremos posteriormente. En cuanto al tipo de estudio encontramos:

- Revisiones bibliográficas
- Estudios cualitativos
- Estudios cuantitativos
- Estudios experimentales
- Estudios comparativos
- Estudios descriptivos
- ... entre otros.

Con el fin de organizar la información relevante de dichos artículos, los estudios, y consigo, sus resultados, se han dividido en las siguientes categorizaciones que responden a los objetivos planteados en un inicio.

5.1. Productividad

La productividad es un concepto que ha sido analizado por numerosos economistas a lo largo de la historia. La primera referencia a este concepto aparece en la obra de Quesnay (1846), economista francés, quien afirmó que *“la regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga”*. Este enunciado refleja el concepto básico de productividad. Según la Real Academia Española, define productividad como la *“relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, entre otros”*.

Los investigadores señalan que medir con precisión la productividad de los empleados durante el teletrabajo es una tarea difícil sin una revisión cuidadosa de cómo la perciben los directivos y los empleados, en conformidad con Stefan et al. (2022), la productividad de los empleados se ve positivamente influenciada por varios factores:

- Factores tecnológicos (p. ej., equipos modernos, tecnologías de la información y la comunicación).
- Factores psicológicos (p. ej., estímulo y elogio).
- Factores sociales (p. ej., horario de trabajo flexible, condiciones del lugar de trabajo).
- Factores individuales (p. ej., conocimientos, habilidades).
- Factores de gestión (p. ej., gestión participativa, círculos de calidad).

El teletrabajo es especialmente valorado por empleados interesados en ahorrar tiempo en el tráfico, participar en cuestiones sociales y reducir la contaminación. Aquellos que valoran estos aspectos suelen experimentar un mayor bienestar y mejores resultados laborales. Además, los empleados que priorizan la reducción de costes para el empleador logran un mejor equilibrio

entre la vida laboral y personal y disfrutaban de un horario de trabajo más flexible, lo cual mejora su desempeño. Al gestionar mejor el teletrabajo conduce a mejores resultados laborales, y aquellos empleados que enfrentan menos problemas tecnológicos tienden a percibir mayores mejoras en su productividad.

Cerca del 41% de los empleados que respondieron una encuesta de McKinsey realizada en mayo de 2020 dijeron que eran más productivos trabajando desde casa que en la oficina. Con el tiempo y la experiencia adquirida durante la pandemia, la confianza de los empleados en su productividad creció, aumentando esta cifra al 45% en solo un mes.

Por otro lado, Kitagawa et al. (2021) encontraron que los trabajadores que operaron desde casa experimentaron una disminución en su productividad en comparación con aquellos que no lo hicieron. Las causas mencionadas incluyen una mala comunicación en el lugar de trabajo y con los clientes, configuraciones inadecuadas para el trabajo desde casa y la incapacidad de acceder a datos fuera de la oficina, probablemente debido a una preparación insuficiente para el teletrabajo bajo el impacto repentino de la pandemia.

Otros como Etheridge et al. (2020) descubrieron que los trabajadores en industrias y ocupaciones que son menos adecuadas para trabajar desde casa reportaron menos niveles de productividad que antes de la pandemia. Además, las mujeres y las personas con bajos ingresos también informaron, en promedio, una menor productividad en el hogar. Para las mujeres, esto se debe no solo a las características promedio de sus empleos, sino también a que se ven afectados desproporcionadamente por la carga del cuidado y presencia de niños.

Algunos estudios han examinado el impacto del teletrabajo en la productividad de ocupaciones específicas. Bloom et al. (2015), presentaron evidencia de un experimento de campo con empleados de centros de llamadas en China, mostrando que el teletrabajo mejoró la productividad total de los factores (PTF) de la organización. Este aumento en la productividad se debió tanto a mejoras en el rendimiento individual de los trabajadores como a la reducción del espacio de oficina. En contraste, Battiston et al. (2017) encontraron, a partir de un experimento natural con una organización del sector público en el Reino Unido, que la productividad es mayor cuando los compañeros de equipo están en la misma habitación, especialmente para tareas urgentes y complejas. Sugirieron que el teletrabajo no es adecuado para tareas que requieren comunicación cara a cara. Dutcher (2012), utilizando un enfoque experimental, indicó que el teletrabajo puede mejorar la productividad en tareas creativas, pero reducirla en tareas rutinarias.

Estos estudios sugieren que la productividad del teletrabajo depende de las características de las ocupaciones y de las tareas específicas que se realizan. En casos extremos, para los trabajos de servicios que requieren contacto físico con los clientes, como médicos, enfermeras, peluqueros y camareros de restaurantes, la productividad del teletrabajo es relativamente baja. Por lo tanto, el aumento actual de los teletrabajadores se limita principalmente a los trabajadores de cuello blanco. Se definen este tipo de trabajos como *“el trabajo de oficina,*

atención en comercios y la docencia, que resultaron opciones laborales más atractivas pues comparados con los trabajos manuales daban mayor prestigio". (Ramos, 2020). Los cuales son importantes para el desempeño económico en las economías avanzadas, aunque la evidencia causal de su productividad del teletrabajo para estos trabajadores sigue siendo escasa.

Otro ejemplo, Kitagawa et al. (2021) determinaron que, para los empleos corporativos y de ventas, la mala comunicación en el lugar de trabajo y con los clientes (que con lleva en su estudio desventajas del teletrabajo) son cruciales para el deterioro de la productividad en los trabajadores.

Para resumir, hay cuatro factores principales que afectan a la productividad del teletrabajo:

En primer lugar, la falta de facilidad de uso tanto del software como de los hardware necesarios para acceder de forma remota al sistema informático de la oficina afecta la productividad. Este problema incluye los costos asociados con el cambio a diferentes teclados y la falta de experiencia con el software. Sin embargo, la productividad en el hogar puede mejorar gradualmente a medida que los empleados adquieren experiencia y habilidades, especialmente aquellos con menores niveles iniciales de productividad.

En segundo lugar, algunas tareas deben realizarse en la oficina por razones de seguridad. Muchos empleados comentaron que dividen las tareas entre las que se realizan en la oficina y las que se hacen en casa por esta razón, lo que sugiere que el teletrabajo completo (cinco días a la semana) puede reducir significativamente la productividad general. Para abordar esta limitación, podrían modificarse las normas y reglamentos internos, aunque siempre habrá un compromiso entre productividad y seguridad. La implementación de un sistema de TIC seguro para el trabajo desde casa puede mitigar esta disyuntiva en cierta medida.

En tercer lugar, la pérdida de comunicación valiosa y rápida que solo es posible a través de interacciones cara a cara con compañeros y/o clientes, es una preocupación importante, coincidiendo con los hallazgos de Battiston et al. (2017). Esta preocupación fue planteada no solo por gerentes y personal, sino también por algunos becarios.

En cuarto lugar, un entorno de trabajo inadecuado en el hogar, especialmente la falta de una habitación privada diseñada específicamente para trabajar representa una seria limitación para muchos teletrabajadores. Además, algunas personas afirmaron que trabajar en casa es difícil debido a la presencia de niños y a la carga que esto conlleva. Estas limitaciones no pueden eliminarse a corto o medio plazo.

5.2. Satisfacción laboral

Locke (1969), definió la satisfacción laboral como un *"estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto"*. Las diferentes definiciones de distintos autores que han elaborado desde supuestos teóricos; no siempre iguales, la combinación de una gran gama de variables que pueden actuar en la satisfacción laboral de los colaboradores de las organizaciones.

Con relación a la satisfacción laboral, el teletrabajo puede tener un impacto significativo, generando un personal altamente motivado y emocionalmente satisfecho en las organizaciones. Un ejemplo es la investigación realizada por la Cámara de Comercio de Navarra, en 2008, reveló que el 90% de los teletrabajadores se encuentran satisfechos o muy satisfechos, y el 100% de los encuestados valoraron el funcionamiento del programa como satisfactorio o muy satisfactorio.

Según el estudio de Sousa et al. (2021), los niveles de satisfacción de los teletrabajadores fueron elevados (69%). La mejor concentración en el trabajo, la satisfacción con el equilibrio entre vida laboral y personal, y una mayor flexibilidad laboral fueron buenos predictores de mayores niveles de satisfacción con el teletrabajo. Sin embargo, los principales factores fueron la confianza de la empresa en los teletrabajadores y sentirse cómodos en su espacio de trabajo en casa. La mayoría de los encuestados se sintieron satisfechos y muy satisfechos con el teletrabajo (69%) y desearían seguir teletrabajando en el futuro (92%), aunque preferentemente a tiempo parcial (60%). Los encuestados también estaban satisfechos con el equilibrio entre trabajo y vida (53%), aunque el 50% tenía dificultades para desconectar del trabajo y el 60% consideraba que trabajaba más horas de lo habitual. Además, el 46% establecía "siempre" un horario de trabajo y el 63% realizaba pausas esporádicas y breves cuando trabajaba con el ordenador. La mayoría podía concentrarse mejor cuando teletrabajaban (53%). Estos resultados indican que la satisfacción con el teletrabajo aumenta con una mayor flexibilidad y una mejor confianza organizacional.

En contraste, los resultados de Fana et al. (2020) mostraron que algunos trabajadores, especialmente profesionales altamente cualificados, reportaron niveles decrecientes de satisfacción laboral y motivación desde el inicio del teletrabajo. Las razones incluyen el deterioro de las interacciones sociales y el reconocimiento profesional. La falta de comentarios significativos, la dificultad para intercambiar ideas y buscar orientación de supervisores o colegas afectan negativamente la satisfacción y el desempeño laboral. Algunos trabajadores se sintieron "inútiles" o "invisibles" en el proceso empresarial. Muchos también extrañaron las interacciones sociales informales con compañeros de la organización. Por el contrario, para trabajadores que normalmente reciben poco reconocimiento profesional en el lugar de trabajo, el teletrabajo tuvo un impacto positivo en su satisfacción, compromiso y productividad. Este fue particularmente el caso de los trabajadores que tienen contacto frecuente con clientes o usuarios. Acostumbrados a trabajar en entornos ruidosos, estos trabajadores encontraron el teletrabajo más tranquilo, permitiéndoles concentrarse mejor, lo que les permite "filtrar" las distracciones de la oficina y ganar en concentración y trabajo. Estar menos sujeto a la vigilancia de los supervisores o al control social de los compañeros de trabajo también fue mencionado como razones importantes por las que ciertos trabajadores tenían una percepción positiva sobre la transición al teletrabajo.

Comparando los dos estudios, se observa que los empleados en el estudio de Sousa et al. (2021) mostraron un alto nivel de satisfacción con el teletrabajo (69%) en comparación con otros estudios prepandemia, como el de Fana et al. (2020). Este resultado podría deberse a que la muestra de Sousa et al. presenta mayores niveles de educación y una mejor situación financiera,

lo que puede implicar mejores condiciones de trabajo en el hogar y, por tanto, niveles de satisfacción más altos. También podría influir la sensación de seguridad frente al COVID-19 al trabajar desde casa.

Además, es importante considerar el impacto del teletrabajo en la satisfacción laboral de las mujeres. Los estudios indican que las mujeres con niños valoran positivamente y tienen más probabilidades de estar satisfechas con el teletrabajo, ya que les permite un mejor equilibrio entre el trabajo, las responsabilidades familiares y las tareas domésticas (Fana et al., 2020).

5.3. Conciliación entre la vida laboral y personal

El teletrabajo ha surgido como una oportunidad para la igualdad de género, potencialmente mejorando el equilibrio entre la vida laboral y personal de las mujeres. Sin embargo, ya a finales del siglo XX, los investigadores advertían que el teletrabajo desde el hogar podía ser un factor de riesgo debido a la persistente desigualdad en los lugares de trabajo y los sesgos de género.

De la Puebla (2020) sostiene que el teletrabajo ha tenido un mayor impacto en las mujeres, quienes predominan en sectores que permiten el trabajo desde casa, como intermediación financiera, actividades inmobiliarias, servicios empresariales, educación y actividades científicas. En contraste, los hombres están sobrerrepresentados en sectores donde el teletrabajo no es viable, como manufacturas, servicios personales y construcción. Esta dinámica implica que, si el teletrabajo se considera una medida de conciliación, las mujeres podrían optar por él, asumiendo el costo de la conciliación. Diversos estudios han abordado los efectos del teletrabajo en la vida cotidiana. Actis et al. (2021) concluyen que el teletrabajo diluye las fronteras entre el tiempo y espacio de trabajo y cuidados familiares, lo que podría afectar negativamente la igualdad de género (Hilbrecht et al., 2008).

Como destacó la ONU en una nota publicada en abril de 2020, la pandemia de la COVID-19 representó una triple amenaza para las mujeres a nivel mundial: primero, puso en riesgo sus recursos económicos y su autonomía personal al destruir empleos en sectores donde las mujeres están más representadas y que son los más vulnerables del mercado laboral. Segundo, dificultó el acceso a recursos y servicios esenciales para su salud y bienestar, como la educación y la salud sexual y reproductiva. Tercero, amenazó su integridad física y psicológica debido al confinamiento en sus hogares, donde las tareas de cuidado se intensificaron y se generaron situaciones de aislamiento social que exacerbaron la violencia de género (Salido, 2021).

González y García (2022) revelan que tanto hombres como mujeres estaban preocupados por el trabajo, aunque los hombres se enfocaban menos en las responsabilidades domésticas y de cuidado. Sus índices de satisfacción con la vida eran similares, y en ocasiones, incluso más bajos que los de las mujeres. Por ejemplo, los hombres reportaron sentirse "siempre" demasiado cansados con una puntuación de 4,26, en comparación con 5,72 en las mujeres.

Los encuestados con niños a menudo se sintieron menos productivos y satisfechos durante el teletrabajo debido a las frecuentes "interrupciones" y la constante difuminación de los límites

entre la familia y el trabajo. Esto coincide con investigaciones anteriores que muestran que las mujeres están más satisfechas trabajando desde casa, ya que sienten que pueden equilibrar mejor las responsabilidades laborales y familiares (Caillier, 2012).

En Europa, las mujeres tienden a asumir más responsabilidades en el cuidado de los niños y también experimentan más interrupciones laborales debido a estas obligaciones (Eurostat, 2019a; 2019b). Es esperable que el confinamiento haya reforzado los patrones de género en la división del cuidado y las tareas domésticas, influyendo negativamente en los resultados profesionales de las mujeres.

Como era de esperar, los trabajadores con niños, especialmente en edad escolar, parecen estar menos satisfechos con el teletrabajo debido a la necesidad de apoyar la educación a distancia y el cuidado. Sin embargo, a pesar de los desafíos, las mujeres entrevistadas con hijos tenían más probabilidades de estar satisfechas trabajando desde casa, ya que les permitía lograr un mejor equilibrio entre el trabajo, las responsabilidades familiares y las tareas domésticas. Algunas de estas mujeres afirmaron que, a pesar de las grandes dificultades, trabajar desde casa les permitió alcanzar un mejor balance entre sus diferentes responsabilidades.

En el estudio de Rodríguez y López (2021) se identifican diferencias significativas de género en cuanto al control y la flexibilidad del horario de trabajo de los teletrabajadores: el 40,6% de los hombres que trabajan desde casa pueden tomarse una hora libre durante la jornada laboral para asuntos personales o familiares, en comparación con el 36,6% de las mujeres. Además, más mujeres que hombres tienen que usar su tiempo libre para satisfacer las demandas laborales, lo que revela conflictos entre las responsabilidades laborales y familiares. Las mujeres muestran resultados más bajos en los tres ítems que conforman el índice de perspectivas (perspectivas de carrera, seguridad laboral y reducción de personal). Casi una de cada cinco mujeres que teletrabajan desde casa percibe inseguridad laboral (19%), en comparación con uno de cada seis hombres (14,6%). La inseguridad laboral se reconoce como una causa importante de estrés, y los trabajadores que se sienten inseguros en sus empleos tienen menos probabilidades de lograr un buen equilibrio entre la vida laboral y personal.

La pandemia no ha producido una mejora en la situación de las mujeres ante el teletrabajo, ya que se han acentuado las desigualdades de género (Di Pasquale et al., 2021).

Algunos investigadores destacan diferencias de género significativas en el teletrabajo. Existe una mayor probabilidad de sufrimiento entre las mujeres teletrabajadoras en comparación con los hombres, debido a las inequidades sociales de género relacionadas con las responsabilidades de cuidado del hogar y de la familia. Estas diferencias generan consecuencias negativas en la salud mental, como ansiedad, estrés y depresión. Un aspecto importante para considerar es la violencia familiar hacia la mujer, para la cual el aislamiento social es un factor de riesgo. Las mujeres que teletrabajan se encuentran más vulnerables debido a la falta de apoyo social, como el de los compañeros de trabajo (López-Bermúdez, 2021).

5.4. Compromiso laboral

El compromiso Laboral se define teóricamente como *“la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento del individuo con una organización. Es el vínculo psicológico que une a la persona con el lugar en el cual trabaja”*. (Guevara y Fernández, 2017)

El Estudio realizado por Buffer “Estado del trabajo remoto 2023”, encontró que la mayoría, el 58% de los trabajadores remotos, seleccionaron que se sentían muy o algo comprometidos con su trabajo. Solo el 12% comunicaron que no estaban ni comprometidos ni no comprometidos, mientras que, el 30% se sentía algo poco comprometido o muy poco comprometido.

Vanegas et al. (2023) se centraron en evaluar el compromiso laboral y los factores antecedentes como el capital psicológico y los recursos para trabajar desde casa, observando su efecto en el grado de compromiso en condiciones de teletrabajo. Los resultados apoyan la necesidad de mejorar las condiciones físicas y sociales del teletrabajo, sugiriendo intervenciones en aspectos como la educación sobre el espacio de trabajo en casa, el apoyo en mobiliario y la separación del horario laboral y de descanso. La pandemia creó entornos de trabajo domésticos que requirieron ajustes tanto físicos como sociales y diversas formas de adaptación del trabajador. Este estudio destaca la importancia de las condiciones físicas y sociales adecuadas, a la par de contar con los recursos psicológicos que motivan un desempeño laboral esperado, finalmente, mejorando así el compromiso laboral.

El estudio de Delanoeyje y Verbruggen (2020) revisó literatura que señala tanto efectos positivos como negativos del teletrabajo sobre el compromiso laboral. Positivamente, el teletrabajo mejora el compromiso gracias a la confianza y el apoyo percibidos, así como la autonomía. Negativamente, puede reducir el compromiso debido a la falta de retroalimentación inmediata o cara a cara y la ambigüedad en algunas tareas. El teletrabajo puede desarrollar o mantener el compromiso de los trabajadores si hay recursos laborales adecuados que respalden las labores de los empleados, especialmente el apoyo y la comunicación con supervisores.

En el contexto latinoamericano, un estudio con trabajadores chilenos (Acuña-Hormazabal, Mendoza-Llanos y Pons-Peregort, 2021) mostró que el compromiso resultó mayor en aquellos trabajadores que percibieron que sus empleadores les aportaron condiciones favorables diarias para efectuar el teletrabajo durante la pandemia. En Colombia, Santiago-Torner y Rojas-Espinosa (2021) encontraron que el 82.74 % de su muestra de trabajadores estaba satisfecha (o muy satisfecha) con la orientación recibida para la nueva modalidad laboral; lo mismo que en la adecuación del puesto de trabajo, la iluminación, temperatura, nivel de ruido, ventilación y confort. En cuanto al compromiso laboral, 92.03 % consideró que su nivel de compromiso era fuerte, 99.11 % se había sentido involucrado por su organización durante el confinamiento, 98.23 % afirmó que la empresa se había preocupado por sus necesidades principales durante el confinamiento, y el 76.94 % creyó que su nivel de calidad y comunicación con su equipo de trabajo había mejorado trabajando en casa.

Por otro lado, Llanos (2021) comparó la percepción de trabajadores acerca de su autoeficacia y compromiso laboral en dos momentos de la pandemia; encontró que al inicio (abril de 2020) se presentaron bajos puntajes en ambas variables. Meses después, con los cursos ofrecidos e impartidos por la organización y la adaptación de sus habilidades, se fortaleció la relación entre ambos constructos, además de un incremento de ellos.

En este estudio (Ma et al. 2023) encontraron que el apoyo percibido del supervisor es crucial e importante para mejorar el compromiso laboral de los empleados en el teletrabajo. Las empresas, los supervisores y los empleados deben prestar atención a la importancia de este apoyo. Un alto nivel de apoyo percibido por el supervisor podría reducir el conflicto entre el trabajo y la familia, aumentar la autonomía laboral y promover que los empleados muestren un alto compromiso laboral. Además de, debilitar el efecto negativo del teletrabajo en el conflicto entre el trabajo y la familia, o moderar la relación entre el teletrabajo y la autonomía laboral.

5.5. Valoraciones entre generaciones

Para entender las expectativas y motivaciones de los colaboradores en las organizaciones, es crucial comprender los intereses, necesidades, diferencias y similitudes entre las distintas generaciones que coexisten en el ámbito laboral.

En este sentido, es relevante mencionar la Teoría de las generaciones (Martín, 2008), conceptualizada por el filósofo español Ortega y Gasset en 1923. Esta teoría postula que las vidas individuales se ven moldeadas por las circunstancias y creencias propias de cada época, lo que contextualiza la experiencia de cada individuo y lo define a lo largo de su ciclo vital. Es importante comprender las respuestas y las expectativas frente a situaciones, nuevos contextos..., a través del, agrupamiento de las personas según las etapas del ciclo de su vida en las que se encuentran.

Comentando las definiciones de autores de distintas disciplinas (Mannheim, 1990; Tsui, 2001; Kotler & Keller, 2012; Martin & Otterman, 2016) se puede tener una breve descripción de las generaciones:

- Los Baby Boomers: Nacidos entre 1945 y 1963, actualmente tienen entre 61 y 79 años aproximadamente. Provenientes de familias extendidas, estos individuos suelen mostrar respeto por la autoridad y la jerarquía en el entorno laboral. Asocian el trabajo con la dignidad personal y buscan gratificación a largo plazo, así como reconocimiento por los logros obtenidos. Son ambiciosos y les gusta tener el control, son tomadores de riesgos, innovadores y diligentes, aunque tienden a ser menos optimistas.
- La Generación X: Nacidos entre 1964 y 1980, en la actualidad tienen entre 44 y 60 años. En su mayoría poseen títulos universitarios y representan una fuerza económica considerable. Caracterizados por su enfoque pragmático y adaptabilidad, son expertos en medios y tecnología. Suelen ser escépticos pero osados, valoran la flexibilidad e independencia, y son menos leales a las instituciones. Buscan reconocimiento y recompensa, con un fuerte sentido ético y moral.

- La Generación Y (Millennials): Nacidos entre 1981 y 2000, tienen entre 24 y 43 años en la actualidad. Han crecido en una era marcada por la globalización y el avance tecnológico. Son individuos preocupados por cuestiones ambientales y sociales, conectados digitalmente y orientados hacia la gratificación instantánea. Valorizan el aprendizaje y la colaboración, aunque también buscan seguridad y reconocimiento rápido. Adaptativos y creativos, son amantes de la diversión y la informalidad, aunque tienden a desconfiar del mercadeo.
- La Generación Z: Nacidos después del año 2000, tienen una actitud optimista y están orientados hacia la acción colectiva. Son hábiles en el uso de la tecnología y tienen una capacidad multitarea notable. Sin embargo, requieren supervisión y orientación por parte de generaciones más experimentadas en el entorno laboral.

El estudio realizado por Buffer “Estado del trabajo remoto 2023”, recoge datos de los encuestados que pertenecen a la modalidad del teletrabajo, los cuales el 26% forman parte de la Generación Z, el 58% son Millennial, el 14% son de la Generación X y el 2% son Baby Boomers.

Manpower Group realizó un estudio en ocho países en 2020 durante la pandemia del COVID-19, en el cual afirmaron que los de la Generación X valoran principalmente el estar en el lugar de trabajo para mantener una buena concentración y colaborar lejos de las responsabilidades del hogar. Por su parte, los Baby Boomers prefieren socializar y colaborar con sus compañeros (34%) como la razón principal para regresar. La generación Millennial es la que más pone en valor la flexibilidad que les da el teletrabajo y se muestra más hostil a desplazarse en transporte público. La generación Z, sin embargo, aprecia un regreso al lugar de trabajo con el objetivo de seguir su aprendizaje y ganar nuevos contactos.

En el estudio de Kitagawa et al. (2021) reveló que en su estudio las pérdidas de productividad son mayores para los empleados de 30, 40 y 50 años en las empresas A, C y D. Por otro lado, los trabajadores más jóvenes no experimentan un impacto significativo por el cambio al trabajo desde casa. Esto se debe posiblemente a su mayor familiaridad con la comunicación en línea y la tecnología más reciente, en comparación con sus colegas de mayor edad. Además, suelen estar asignados a tareas más especializadas o individuales que requieren menos coordinación, lo que implica que su productividad se ve menos afectada por el trabajo remoto.

Los Millennials y la Generación Z tienden a buscar resultados y gratificaciones instantáneas en todos los aspectos de su vida, lo que contrasta con la valoración que los Boomers y la Generación X dan a la permanencia en una organización y en un cargo durante cierto tiempo. Esta discrepancia es crucial para ganarse la confianza de sus colegas de generaciones anteriores. El desafío para las organizaciones radica en cómo retener el talento de los Millennials y cómo integrarlos con las expectativas y valores de los otros grupos generacionales. Una posible solución podría encontrarse en las oportunidades que ofrece el teletrabajo (Pabón, 2018).

Con respecto al espacio físico, para los Baby Boomers es imprescindible la privacidad en el lugar de trabajo, ya que les permite la concentración y focalización, además de que, representa un

símbolo de status dentro de la jerarquía organizacional. En cambio, para la generación X y los Millennial, el lugar de trabajo puede ser más flexible, abierto, compartido, o inclusive desde su hogar. Lo crucial para estas generaciones es la disponibilidad de tecnología, que refleja la imagen innovadora y sólida de su empleador. (Molinari, 2011, citado por Laino, 2013). De acuerdo con estas perspectivas, resulta complejo y difícil para los Baby Boomers introducirse dentro de la modalidad del teletrabajo, y no lo será para las generaciones X y Y.

Una encuesta de McKinsey reveló que el 75% de los trabajadores de la Generación Z priorizan un buen equilibrio entre su vida laboral y personal, en comparación con el 70% de los Millennials, lo que demuestra la importancia de este aspecto para la generación más joven. La Generación Z busca un ambiente laboral que fomente su desarrollo tanto profesional como personal, con retroalimentación constante y oportunidades para avanzar rápidamente en sus carreras. En contraste, los Millennials valoran más la estabilidad y prefieren trabajos que les permitan involucrarse en actividades menos fluctuantes.

De acuerdo con Deloitte, el 83% de los empleados de la Generación Z valoran la flexibilidad en el lugar de trabajo, en comparación con el 76% de los Millennials, lo que resalta la importancia de la flexibilidad laboral para la Generación Z. En cuanto a los espacios de trabajo, la Generación Z prefiere entornos flexibles y tecnológicamente avanzados que fomenten la colaboración y la creatividad, incluyendo la opción de teletrabajo. Mientras tanto, los Millennials tienden a inclinarse por oficinas diseñadas para promover la colaboración y el bienestar, con áreas de descanso y socialización.

5.6. Comunicación organizacional

La comunicación es *“el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción”*. (Brandolini et al., 2009).

La OIT (2011) destaca la capacidad de gestionar la comunicación como una de las claves para incrementar el éxito del teletrabajo. Durante la crisis de la COVID-19, los empleadores intensificaron las interacciones con sus empleados para mantener la cohesión y efectividad en la organización.

Durante el aislamiento, la comunicación organizacional se llevó a cabo principalmente mediante el uso de plataformas digitales, por lo que la necesidad de acudir presencialmente quedó en segundo plano. Esto llevó a un enfoque en la formación de equipos virtuales eficaces caracterizados por el uso de la tecnología y la existencia de diferencias culturales y brechas sociales (Garro-Abarca et al., 2021), lo que presenta desafíos para la comunicación interpersonal y las relaciones afectivas. En este contexto, la comunicación relacional se convirtió en un aspecto crítico a desarrollar en entornos virtuales.

Las relaciones de trabajo son un pilar esencial del bienestar de los colaboradores y tienen un impacto significativo para la organización en general (Jänsen et al., 2022). Alegre et al. (2016)

pone de manifiesto que las relaciones positivas entre personas de una organización aumentan su satisfacción, sentido de comunidad y compromiso. Para fortalecer los vínculos emocionales y el compromiso de los colaboradores con la organización, es necesaria la implementación de una comunicación estratégica relacional (Einwiller et al., 2021) que promueva el diálogo, motive la comprensión mutua y la apreciación por medio de una comunicación asimétrica que fomente la participación de los empleados. (Byrd, 2021).

Según los resultados del estudio Fana et al. (2020), el impacto de la transición al teletrabajo en las comunicaciones internas varió en gran medida según la importancia del trabajo en equipo y el rol de los trabajadores dentro la estructura profesional. Para trabajadores de media y alta cualificación, que requieren una comunicación interna y trabajo en equipo relativamente alto, la transición a la comunicación interna indirecta tuvo un impacto negativo principalmente debido al aumento excesivo de este tipo de interacciones (número de llamadas, correo, mensajes recibidos y enviados diariamente). Por otro lado, los trabajadores poco y medianamente cualificados (contables, administrativos, oficinistas, secretarías, editores...) cuyo grado de interdependencia directa con compañeros y los supervisores son relativamente menores, no reportaron impacto negativo del teletrabajo en el ámbito interno de la comunicación debido al teletrabajo.

Tigan et al. (2022) encontraron que, independientemente de la situación actual, los empleados prefieren la comunicación cara a cara, una preferencia que la crisis no alteró. Esta forma de comunicación es valorada por proporcionar una interacción interpersonal abierta, permitiendo la observación de mensajes no verbales y la percepción de emociones y sentimientos. En 2021, el 50% de los encuestados prefería la comunicación cara a cara y el 42.9% prefería la comunicación online. En 2022, estas cifras cambiaron a 70% y 17.8% respectivamente. La comunicación directa con los compañeros sigue siendo importante, y durante la pandemia de COVID-19, el 32.1% de los encuestados en 2021 y el 27.8% en 2022 consideraron que la comunicación directa era muy buena, combinando todos los medios de comunicación a distancia. Un 29.8% en 2021 y un 26.7% en 2022 lo consideraron bastante bueno usando herramientas de comunicación a distancia. Solo el 6% en 2021 y el 17.8% en 2022 dijeron que era difícil y preferían la comunicación cara a cara. En cuanto a la calidad de la comunicación con los superiores, el 54.8% de los encuestados en 2021 entendieron completamente los mensajes recibidos y tuvieron una transmisión muy buena. Además, el 32.1% en 2021 y el 52.4% en 2022 consideraron que se conectaban muy bien utilizando medios telemáticos adecuados, seguidos por aquellos que consideraban que se comunicaban bien.

6. DISCURSIÓN

Ante toda la recogida de información analizada anteriormente de las distintas materias de la modalidad del teletrabajo. Se van a analizar y resumir los principales hallazgos sobre los que se debe reflexionar para mantener una modalidad de trabajo exitosa en las organizaciones, y hacer hincapié en varias cuestiones que afectan a la misma, y cómo se pueden mitigar los efectos negativos de estas.

6.1. Preparación adecuada

Los hallazgos sugieren que es necesario identificar las condiciones que favorecen la efectividad, eficiencia y productividad del teletrabajo, así como el bienestar y la satisfacción de los trabajadores que lo llevan a cabo.

Tras el análisis, se considera que el teletrabajo debe ser diseñado y organizado de manera apropiada dentro de la empresa. Esto implica la definición de las tareas, así como el establecimiento de procesos de coordinación efectivos. Además, es fundamental contar con las tecnologías adecuadas para su implementación. Eso implica una mejora significativa en la productividad de la organización. Los empleados que valoran la reducción del tiempo en el tráfico, la participación social y la reducción de la contaminación muestran un mayor bienestar y mejores resultados laborales. Por ello, es crucial desarrollar una estrategia de comunicación efectiva. Identificar patrones y expectativas de comunicación entre supervisores, miembros de equipos y empleados esencial para mantener la productividad en un entorno de trabajo virtual.

Cada año que pasa, los datos sobre la productividad, compromiso laboral, satisfacción laboral... sobre el teletrabajo, van mejorando y aumentando positivamente. Esto es debido a que las empresas tienen en cuenta las condiciones necesarias en el nuevo entorno laboral, la infraestructura para el trabajo desde casa puede mejorarse con relativa facilidad mediante una inversión adecuada en tecnología de la información o a través del apoyo financiero proporcionado por las empresas a sus empleados para crear un entorno de trabajo en casa más adecuado. Adaptarse a las condiciones físicas y sociales requeridas por el teletrabajo implica mejoras en los recursos psicológicos, lo que contribuye a aumentar el compromiso laboral con la organización.

Por todo ello, la empresa debe evaluar la capacitación de los empleados para esta modalidad de trabajo y ofrecer la formación adecuada, fomentando la disposición para aprender y la receptividad a las innovaciones. Sobre todo, es importante hacer hincapié en el enfoque del cambio cultural analizado, se define en fortalecer el compromiso, promover la colaboración, facilitar el establecimiento de rutinas y ayudar a equilibrar la vida personal y familiar con el trabajo.

6.2. Diferencias según el puesto de ocupación

Es importante resaltar que no todos los trabajos se ajustan bien al teletrabajo; esto depende del tipo de ocupación y las tareas específicas que realiza la persona. El teletrabajo es recomendable para aquellos trabajos que exigen mayor concentración y menos colaboración o interacción con

otros. En entornos de trabajo habituales, resolver problemas complejos puede verse bloqueado por distracciones, como visitas inesperadas. Si el trabajo en casa está libre de interrupciones (lo que no siempre es así), entonces el teletrabajo puede ser una mejor alternativa al trabajo de oficina. En el caso de trabajos basados en proyectos, o en el sector de servicios donde es necesario el contacto con clientes y compañeros, la interacción cara a cara es particularmente relevante. En estos casos, el teletrabajo puede dar pie a datos de menor productividad, menor satisfacción, bajo compromiso y desempeño laboral por parte de los trabajadores.

En general, el teletrabajo es menos adecuado para puestos de trabajo cualificados y más apto para trabajos menos cualificados. Los puestos cualificados requieren de las interacciones sociales y el reconocimiento profesional, así como la falta de trabajo en equipo, que estos se ven deteriorados por la modalidad del teletrabajo. La ausencia de comentarios significativos, la dificultad para intercambiar ideas y buscar orientación de supervisores o colegas afectan negativamente la satisfacción y el desempeño laboral. En comparación, con los puestos poco cualificados, que suponen un grado relativamente menor de interdependencia directa con compañeros y supervisores, los cuales no reportaron un impacto negativo del teletrabajo en la comunicación interna debido a esta modalidad.

Además, el teletrabajo ha afectado de manera más significativa a las mujeres, quienes son mayoritarias en sectores que permiten el teletrabajo, como la intermediación financiera, actividades inmobiliarias, servicios empresariales, educación y actividades científicas. Por otro lado, los hombres están sobrerrepresentados en sectores donde el teletrabajo no es factible, como manufacturas, servicios personales y construcción. Esta dinámica sugiere que, si el teletrabajo se considera una estrategia de conciliación laboral y familiar, las mujeres podrían optar por esta opción, asumiendo los costos asociados a dicha conciliación.

Es fundamental fomentar herramientas y plataformas que ayuden a meter una comunicación y colaboración eficiente entre personas de la organización, manteniéndose en línea en todo momento. Establecer reuniones presenciales regulares, o adaptar a que el trabajador acuda al centro de trabajo un día o dos por semana, y que puedan combinar el teletrabajo con días en la oficina. O proporcionar formación específica para desarrollar habilidades en comunicación y gestión de relaciones virtuales.

6.3. Comunicación efectiva y relaciones sociales

Tras analizar la importancia de la comunicación organizacional como apoyo del teletrabajo, se concluye que su adecuada gestión es un factor clave en el éxito del teletrabajo. La información directa y la transparencia ayudan a mantener a la plantilla alineada con los objetivos corporativos. En esta modalidad virtual, es necesario implementar una estrategia de comunicación relacional basada en el trabajo intrapersonal de los colaboradores, es decir, que surja de la conciencia del ejercicio de la comunicación con los demás.

La colaboración y la comunicación se connota como uno de los principales desafíos en el teletrabajo. Sin embargo, estos desafíos han disminuido cada año, lo que indica que las

empresas han encontrado soluciones efectivas. Estos datos sugieren que, con el tiempo, los trabajadores han ajustado sus vidas al trabajo remoto, reduciendo ciertos desafíos.

Es necesario estructurar comunicaciones periódicas para mantener el compromiso, el sentimiento de pertenencia y la confianza mutua, pese a la distancia física y la inestabilidad. Se recomienda tener reuniones en horarios intermedios y garantizar la buena calidad de estas. La comunicación efectiva en entornos virtuales requiere diseños de estrategias y tácticas de comunicación bien diseñadas.

Otro factor importante en esta modalidad son las relaciones profesionales y sociales (trabajador-supervisor, trabajador-trabajador), junto con una comunicación clara, para mantener un vínculo de trabajo exitoso. Establecer este vínculo es esencial para generar una identidad de grupo fuerte y aumentar la confianza en el equipo, fundamental para la colaboración. Para mitigar el impacto del aislamiento, es importante llevar a cabo la interacción grupal financiando actividades en línea que fomenten lazos personales y relaciones profesionales productivas.

6.4. Desafíos y limitaciones

Los hallazgos encuentran desafíos y limitaciones a la hora de entrometerse en la modalidad del teletrabajo. Es notable la desigualdad en esta modalidad, que se ha intensificado tras la pandemia de COVID-19, ya que las comunicaciones y la tecnología son esenciales para mitigar el aislamiento y la soledad no deseada. Para el teletrabajo, es crucial que los empleados dispongan del equipo necesario, como tecnología, acceso a información y dispositivos para comunicarse, además de recibir apoyo para continuar su trabajo desde casa. Las diferencias culturales y las brechas sociales también presentan desafíos para la comunicación interpersonal y las relaciones afectivas, que son importantes para mantener una modalidad de trabajo virtual exitosa.

A continuación, se detallan algunos de los grupos más vulnerables que se ven afectados por esta desigualdad, en forma de:

- Brecha digital en la educación: principalmente afecta a niños y jóvenes. Tras la pandemia, los efectos de esta brecha se han agudizado, impidiendo el acceso a una educación de calidad. Además, los educadores, al carecer de tecnología y competencias digitales, enfrentan barreras para impartir clases de manera eficaz.
- Desigualdad de género en la brecha digital, perjudica más a las mujeres que a los hombres, en términos de conciliación de la vida personal y laboral.
- Brecha digital en personas mayores: principalmente afecta a las personas mayores, tras los límites que existen en la adaptación a las nuevas tecnologías, y al adquirir nueva formación sobre estas.

Es crucial abordar esta situación de desigualdad y desequilibrio que afecta a los más vulnerables, ya que puede tener efectos negativos a nivel mundial, especialmente para los habitantes de

áreas remotas sin acceso a Internet, quienes pueden sentirse incomunicados y aislados, lo que incrementa su fragilidad.

Además, hay que hacer hincapié en los términos de seguridad, es un aspecto crítico que las organizaciones deben abordar para garantizar la protección de datos y mantener la eficiencia operativa. Algunas tareas deben realizarse en la oficina por razones de seguridad. El teletrabajo puede aumentar la exposición a ciberataques, riesgos personales, robo de datos...

6.5. Diferenciación de necesidades dependiendo de la generación

Con la integración de nuevas generaciones al mercado laboral, los profesionales de Recursos Humanos deben estar atentos a estas variables para seleccionar eficazmente a los candidatos más adecuados para cada puesto, adaptándose a las prioridades cambiantes de los jóvenes profesionales y, observando las necesidades que requieren los trabajadores con más antigüedad, ya existentes en el mercado. Los estudios muestran que, desde una perspectiva gerencial, el teletrabajo es un aspecto clave del mundo moderno. Una gran mayoría de empresas deberían considerar la transición a un entorno laboral donde el teletrabajo sea una práctica habitual.

La distribución generacional en el teletrabajo se reparte en mayor medida a la generación de los Millennials. Tras el análisis de los estudios, se evidencia que en las distintas generaciones existen diferencias en sus perspectivas de futuro y frente a lo laboral. Los denominados Milenials, recurren positivamente al teletrabajo, dado que se adaptan más rápidamente a los cambios, prefieren un enfoque laboral basado en tecnologías, proyectos y productos, en lugar de horarios rígidos. En cambio, la Generación Z, al haber nacido en un mundo tecnológicamente avanzado, y muchos de ellos, habiéndose incorporado al mundo laboral durante la pandemia del COVID-19 (implantación de confinamiento en hogares), esto ha beneficiado a que estos trabajadores se sientan conformes y cómodos con esta modalidad de trabajo porque es lo que más conocen, y ya requieren experiencia en ello. Además de, buscar alternativas de flexibilidad y actividades que fomenten la colaboración y la creatividad en entornos virtuales. Por otro lado, para los Baby Boomers y la Generación X, resultan complejo y difícil adaptarse al teletrabajo. Principalmente, valoran estar en el lugar de trabajo, como lo han hecho a lo largo de su vida, ya que les permite mantener una buena concentración y estar alejados de las responsabilidades del hogar. Además, dan importancia a la permanencia en una organización.

Para abordar este problema y facilitar la adaptabilidad de las generaciones menos familiarizadas con la tecnología, se pueden implementar programas de aprendizaje y acompañamiento relacional, así como iniciativas de motivación y liderazgo que beneficien tanto a los colaboradores como a las organizaciones. Adaptar las políticas de teletrabajo para satisfacer estas diversas necesidades entre generaciones puede ser clave para maximizar la productividad y el bienestar de los empleados en las organizaciones multigeneracional.

6.6. Equilibrio entre la vida personal y laboral

En los principales hallazgos se considera que las mujeres son personas encargadas de mantener las responsabilidades del hogar y la familia, y por ello, renuncian a diversos costes. Los hombres tienen más flexibilidad y control sobre sus horarios, lo que les permite manejar mejor el equilibrio entre trabajo y vida personal en comparación con las mujeres, quienes enfrentan más conflictos entre sus responsabilidades laborales y familiares.

Para paliar este desafío, es necesario regular el teletrabajo. Se propone considerar algunas fórmulas como: ofrecer incentivos para que los hombres utilicen el trabajo a distancia, asegurar un equilibrio de género al asignar el trabajo a distancia, implementar planes de igualdad en las empresas para regular esta modalidad, realizar acciones políticas que promuevan la igualdad de derechos laborales, establecer protocolos de conciliación familiar y laboral, y mejorar las condiciones actuales del teletrabajo.

Otro aspecto por considerar es la necesidad de establecer límites claros y expectativas respecto al horario de trabajo para evitar el conocido “burnout”. La flexibilidad en el lugar de trabajo no implica necesariamente flexibilidad en el tiempo. Además, los empleadores pueden aprovechar la falta de estructura en los horarios de trabajo para asignar tareas adicionales a sus empleados sin compensación. El riesgo de sobrecarga laboral y burnout es frecuente entre los empleados que trabajan desde casa, ya que pueden terminar trabajando más horas que en una oficina física o realizando horas extra sin la debida remuneración. Las mujeres enfrentan más inseguridad laboral y estrés, lo que afecta su bienestar general y percepción de equilibrio entre trabajo y vida personal.

7. CONCLUSIÓN

El teletrabajo es una modalidad de organización laboral que se basa en el uso de tecnologías de la información y la comunicación. Para su implementación efectiva, es esencial contar con ciertos elementos fundamentales, los cuales deben estar contemplados en el marco legal y formar parte de los protocolos, directrices o lineamientos internos de las instituciones públicas y organizaciones laborales.

En este estudio, analizamos varios estudios en materias de productividad, compromiso laboral, satisfacción laboral, conciliación de la vida personal y laboral, valoraciones entre generaciones y comunicación organizacional de los teletrabajadores entorno a la modalidad del “teletrabajo”. Se determina como estos aspectos se ejecutan y afectan a las organizaciones y a los/las trabajadores/as, siendo consecuencia de esta actual herramienta de organización del trabajo. Comparamos distintos estudios de diferentes autores con distintas perspectivas y distintos tipos de estudios. Después de examinar los resultados se concluye que el éxito de cualquier programa de teletrabajo dependerá de diversos aspectos, como las características de la persona, el tipo de trabajo y particularidades de la organización. El avance tecnológico de los dispositivos de comunicación y seguridad, junto con el aprendizaje entre los trabajadores, contribuirán a encontrar formas eficaces de comunicarse dentro de la organización, generando aspectos positivos tanto a nivel personal como organizacional. Esto puede reflejarse en un mayor bienestar, así como en mejoras en variables como productividad, compromiso laboral, satisfacción, desempeño laboral...

La formación continua es imprescindible en un entorno laboral cambiante, donde la revolución digital demanda que todos los trabajadores se actualicen, y no solo en el uso de las TICs, sino también en aspectos como la comunicación remota, nuevas habilidades, autogestión... Es importante que para que los teletrabajadores sean productivos, cuenten con el apoyo técnico de sus organizaciones y el apoyo social de sus supervisores para garantizar su productividad.

Los datos muestran una mejora continua en la productividad, compromiso y satisfacción laboral relacionados con el teletrabajo, debido a la adaptación de las empresas a este nuevo entorno y la inversión en tecnología de la información. La adaptación física y social al teletrabajo también mejora los recursos psicológicos, incrementando el compromiso laboral con la organización. Es crucial evaluar la capacitación de los empleados para esta modalidad de trabajo y ofrecer formación adecuada, fomentando la disposición para aprender y receptividad a las innovaciones. El cambio cultural necesario se centra en fortalecer el compromiso, promover la colaboración, facilitar la creación de rutinas y ayudar a equilibrar la vida personal y laboral.

8. BIBLIOGRAFÍA

About Google Scholar. (n.d.). <https://scholar.google.com/intl/es/scholar/about.html>

Actis Di Pasquale, E., Iglesias Onofrio, M., Pérez de Guzmán, S., y Viego, V. (2021). Teletrabajo, vida cotidiana y desigualdades de género en Iberoamérica. La experiencia del confinamiento. *Revista de Economía Crítica*, 1 (31), 44-61.

Acuña-Hormazabal, A., Mendoza-Llanos, R. y Pons-Peregort, O. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 37 (158), 104-112.

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2021). New forms of work in the digital era: implications for psychosocial risks and musculoskeletal disorders. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Recuperado de https://osha.europa.eu/sites/default/files/Teleworking_psychosocial_risk_factors_MSDs_implications.pdf

Alegre, I., Mas-Machuca, M., y Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?. *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395.

Ammons S., y Markham W. (2004). Trabajar desde casa: experiencias de trabajadores administrativos calificados. *Sociología. Espectro*, 24, 191-238.

Bahamondes, M., y Ballón, R. (2021). Impacto económico laboral de la implementación del teletrabajo: una visión prospectiva post coyuntura sanitaria 2020. *Iberoamerican Business Journal*, 4(2), 66-92.

Bailey D., y Kurkland N. (2002). Una revisión de la investigación sobre el teletrabajo: hallazgos, nuevas direcciones y lecciones para el estudio del trabajo moderno. *J. Órgano. Comportamiento*, 23, 383-400.

Battiston, D., Blanes, J., Vidal, I., y Kirchmaier, T. (2017). ¿Está muerta la distancia? Comunicación cara a cara y productividad en equipos. *Documento de debate N° 11924 del CEPR*.

Benavides, F.G., Cornelio, C., Vives, A., Carmenate, L., Barraza, D., et al. (2021). O futuro do trabalho após a COVID-19: o papel incerto do teletrabalho no domicílio. *Rev. Bras. Saúde*, 46, e31.

Bertino, V., Nisticò, V., D'Agostino, A., Priori, A., Gambini, O., y Demartini, B. (2021). Telework during COVID-19 outbreak: Impact on mental health among Italian workers. *European Psychiatry*, 64(S1), 678.

Beuchat, G. (2020, 20 de marzo). Teletrabajo: distintas generaciones, distinto impacto. *El mostrador*. <https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/columnas/2020/03/20/teletrabajo-distintas-generaciones-distinto-impacto/>

Blanco-Silva, F., López-Díaz, A., y Baamonde-Rial, A. (2022). La influencia de la covid-19 en los cambios en el mercado laboral provocados por la revolución digital. *Fórum Empresarial*, 27(1), 77–103.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., y Jenny Ying, Z. (2015). ¿Funciona trabajar desde casa? Evidencia de un experimento chino, *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.

Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., y Yong, J. (2013). Teletrabajo, productividad y bienestar: una perspectiva australiana. *Telecomunicaciones. J. Australia*, 63, 11.1–11.12.

Bosua, R., Kurnia, S., Gloet, M., y Moza, A. (2017). Impacto del teletrabajo en la productividad y el bienestar: un estudio australiano. *Inclusión social y usabilidad de los servicios habilitados por las TIC*, 201–223.

Bouziri, H., Smith, D. R. M., Descatha, A., Dab, W., y Jean, K. (2020). Working from home in the time of COVID-19: how to best preserve occupational health? *Occupational and Environmental Medicine*, 77(7), 509–510. <https://doi.org/10.1136/oemed-2020-106599>

Brandolini, A., González, M., y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa* (1ª edición). Editorial DIRCOM.

Bravo, D., Errazuriz, A., Calfucoy, P., y Campos, D. (2022). TERMÓMETRO DE LA SALUD MENTAL EN CHILE ACHS-UC: SEXTA RONDA. Centro de Encuestas y Estudios Longitudinales. <https://www.achs.cl/docs/librariesprovider2/noticias-2022/achs-149852/tms-rond-6-conferencia.pdf>

Buck, C., Loyen, A., Foraita, R., Van Cauwenberg, J., De Craemer, M., Mac Donncha, C., et al. (2019). Factors influencing sedentary behaviour: A system based analysis using Bayesian networks within DEDIPAC. *PloS One*, 14(1), e0211546

Buffer (2023). Estado del trabajo remoto 2023. Recuperado de <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023>

Buitrago, D. (2020). Teletrabajo: una oportunidad en tiempos de crisis. *Revista CES Derecho*, 11(1), 1-2.

Byrd, M. (2021). A New Normal: The Changed Landscape of Human Resource Development in the Wake of COVID-19. *Advances in Developing Human Resources*, 23 (1).

Caillier, J. G. (2012), The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. *American Review of Public Administration*, 42, 461-480.

Cámara de Comercio de Navarra. (2008). El teletrabajo: un indicador de cambio en el mercado de trabajo. Universidad Complutense de Madrid.

Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P. y Torres-Martín, J. L. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista de Comunicación*, 55, 29-51.

Catană, Ș., Toma, S., Imbrișcă, C., y Burcea, M. (2022). Teleworking impact on wellbeing and productivity: A cluster analysis of the Romanian graduate employees. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856196>

Cooper, C., y Kurkland, N. (2002). Teletrabajo, aislamiento profesional y desarrollo de empleados en organizaciones públicas y privadas. *J. Órgano. Comportamiento*, 23, 511-532.

Córdoba Giménez, M. (2022). ANALISIS DE LOS ASPECTOS JURIDICOS DEL TRABAJO A DISTANCIA, A PROPOSITO DE LA LEY 10/2021 DE 9 DE JULIO DE TRABAJO A DISTANCIA. (Trabajo fin de grado). Universidad de Zaragoza.

Dejours, C., y Gernet, I. (2021) El trabajo, entre sufrimiento y placer. *Buenos Aires: Psicopatología del trabajo*. Recuperado de http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2014/06/Dejours.-Psicopatologia_del_trabajo.pdf

Delanoeije, J. y Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795-808.

Deloitte (2023). 2023 Gen Z and Millennial Survey. Recuperado de <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/deloitte-2023-genz-millennial-survey.pdf>

Dialnet. (n.d.). Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/>

Dima, A., Țuclea, C., Vrânceanu, D., y Țigu, G. (2019). Sustainable Social and Individual Implications of Telework: A New Insight into the Romanian Labor Market. *Sustainability*, 11(13), 3506.

Directory of Open Access Journals – DOAJ. (2024, June 14). <https://www.doaj.org/>

Dutcher, E.G. (2012). Los efectos del teletrabajo en la productividad: un examen experimental. El papel de las tareas aburridas y creativas. *Revista de Comportamiento Económico y Organización*, 84(1). 55-363

Einwiller, S., Ruppel, C. y Stranzl, J. (2021). Achieving employee support during the COVID-19 pandemic - the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations. *Journal of Communication Management*, 25(3), 233-255.

El COVID-19 golpea tres veces a la mujeres: por la salud, por la violencia doméstica y por cuidar de los otros. (2021, 24 de octubre). Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2020/03/1471872>

Etheridge, B., Li, T., y Wang, Y. (2020). Productividad de los trabajadores durante el bloqueo y el trabajo desde casa: evidencia de autoinformes. Serie de *documentos de trabajo de ISER n.º 2020-12*.

Eurostat (2019a). Reconciliation between work and family life, Eurostat News releases: https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10157119/3-10102019-AP-EN.pdf/182bca6f_3e23-c913-0dcf-b25f846fa1e2

Eurostat (2019b). Career breaks due to childcare, Eurostat News releases: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20191010-1>

Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernández-Macías, E., y Vázquez, I.G. (2020). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study. *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*, No. 2020/11, European Commission, Joint Research Centre (JRC), Seville

Gallagher, W. (1976). Motivation Theory and Job Design. *Journal of Business*, 49.

Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P. y Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. *Frontiers in Psychology*, 12(1).

Guevara, L.M., y Fernández, L.F. (2017). Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador?. *Rev. Interam. Psicol. Ocup*, 34 (2), 108-119.

Harpaz, I. (2002). Ventajas y desventajas del teletrabajo para el individuo, la organización y la sociedad. *Semental de trabajo*, 51, 74-80.

Hilbrecht, M., Shaw, S.M., Johnson, L.C., y Andrey, J. (2008). I'm home for the kids': Contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers. *Gender, Work and Organization*, 15 (5), 454-476.

Jämsen, R., Sivunen, A. y Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 1(132), 1-11.

Johnston, P. y Nolan, J. (2000). *e-Work 2000. Status Report on New Ways to Work in the Information Society*. Brussels: European Commission. Extraído el 19 de febrero de 2006 desde <http://www.eto.org.uk/twork/tw00/pdf/tw2000.pdf>

Kitagawa, R., Kuroda, S., Okudaira, H., y Owan, H. (2021). Working from home and productivity under the COVID-19 pandemic: Using survey data of four manufacturing firms. *PloS One*, 16(12), e0261761.

Laino, J. (2013). Conflicto generacional en los equipos de trabajo de empresas multinacionales. (Trabajo de grado). Universidad de San Andrés: Buenos Aires, Argentina.

Larese-Filon, F., Drusian, A., Ronchese, F., y Negro C. (2019). Video Display Operator Complaints: A 10-Year Follow-Up of Visual Fatigue and Refractive Disorders. *Int J Environ Res Public Health*, 16(14), 2501.

Larrea-Araujo, C., Ayala-Granja, J., Vinueza-Cabezas, A., y Acosta-Vargas P. (2021). Ergonomic Risk Factors of Teleworking in Ecuador during the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study. *Int J Environ Res Public Health*, 18(10), 5063.

Llàcer Iborra, P. (2020). Análisis del teletrabajo como forma eficaz de trabajo y como herramienta para la conciliación familiar y laboral. (Trabajo fin de grado). Universidad Politécnica de Valencia, España

Llanos, L.F. (2021). La autoeficacia y el engagement del trabajo en casa: aprendizajes durante la pandemia de COVID 19. *Contaduría y Administración*, 66(5), 1-23.

Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and*, 4.

Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., y Smit, S. (2020, 23 de noviembre). Futuro del teletrabajo: análisis de 2000 actividades, 800 empleos y nueve países. *McKinsey & Company*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries/es-ES>

Manpower Group (2020). Diferencias generacionales frente al COVID-19: los Centennials prefieren el trabajo presencial y los Millennials priorizan el teletrabajo. Recuperado de <https://www.manpowergroup.es/notas-de-prensa/diferencias-generacionales-frente-al-covid-19-los-centennials-prefieren-el-trabajo-presencial-y-los-millennials-priorizan-el-teletrabajo>

Martín, M. (2008). La Teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: Una lectura del siglo XXI. *Tiempo y Espacio*, 17 (20), 98-110.

Martin, T. y Otteman, R. (2016). Generational Workforce Demographic Trends and Total Organizational Rewards Which Might Attract and Retain Different Generational Employees. *Institute of Behavioral and Applied Management*. 91 - 115.

Ma, L., Zheng, Y., y Wei, Y. (2023). The double-edged sword effect of telecommuting on employees' work engagement: evidence from China during COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 14.

Moreira, S., Ferreira, MS., Criado, MB., Machado, J., Mesquita, C., Lopes, S., et al.(2021). Occupational Health: Does Compliance with Physical Activity Recommendations Have a Preventive Effect on Musculoskeletal Symptoms in Computer Workers? A Cross- Sectional Study. *Int J Environ Res Public Health*, 18, 7604.

Nobili, P. (29 de enero de 2024). Como profesionales de recursos humanos, enfrentamos el desafío de comprender y abordar las diferencias en las expectativas y preferencias laborales de las distintas generaciones que conforman nuestro mercado laboral.La Generación Z y los Millennials, aunque cercanos en edad, presentan contrastes significativos en sus valores y aspiraciones profesionales. [LinkedIn]. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/millennials-y-generaci%C3%B3n-z-el-impacto-en-la-nueva-cultura-nobili-gxirf/>

Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., y Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health?. *BMC Public Health*, 20(1), 1825.

Organización Internacional del Trabajo. (2020a). Nota técnica. Panorama laboral en tiempos de la covid-19. Impactos en el mercado de trabajo y los ingresos en América Latina y el Caribe. Segunda edición. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756694.pdf Organización Internacional del Trabajo –

OIT. (2020b). El teletrabajo durante la pandemia de covid-19 y después de ella. Guía práctica. Oficina Internacional del Trabajo - Ginebra: OIT, Primera edición. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Pabón-Montealegre, M.V., C. y Muñoz- Zapata, D.E. (2018). Comunicación y Teletrabajo para la convergencia generacional: Análisis de casos de empresas de comunicación en Medellín, Colombia. *Comhumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 9(1), 16-27.

Pinto, A., y Muñoz, G.J. (2020). Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis. Universidad Adolfo Ibáñez.

Prado-Montes, A., Morales-Caballero, A., y Molle-Cassia, J.N. (2017). Síndrome de Fatiga ocular y su relación con el medio laboral. *Med Segur Trab*, 63(249), 345-61.

PubMed. (n.d.). PubMed. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/>

Puebla Pinilla, A (2020). Trabajo a distancia y teletrabajo: una perspectiva de género. *LABOS Revista De Derecho Del Trabajo Y Protección Social*, 1 (3), 4-11.

Quesnay. (1846). Dialogues sur le commerce et les travaux des artisans. Physicrates.

Ramírez Velásquez, J. C., Vega Abad, C. R., y Villagómez, M. N. (2022). Ventajas y desventajas del teletrabajo en Sudamérica frente a la pandemia del covid-19. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 22(42), e20220107.

Ramos, A. M. G., y García-De-Diego, J. M. (2022). Work–Life Balance and Teleworking: Lessons Learned during the Pandemic on Gender Role Transformation and Self-Reported Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health/International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8468. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148468>

Ramos Escobar, N. (2020). Profesiones de “cuello blanco” para las mujeres: apuntes de sus orígenes en Nuevo León. *Revista de investigación educativa*, 11, e741.

Ramos, V., Galarza, C. y Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de covid. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 54(3).

Ranasinghe, P., Wathurapatha, WS., Perera, YS., Lamabadusuriya, DA., Kulatunga, S., Jayawardana, N., et al. (2016). Computer vision syndrome among computer office workers in a developing country: an evaluation of prevalence and risk factors. *BMC Research Notes*, 9:150.

Rappaccioli-Salinas, R., Hernández-Flores, F., y Zamora-Madrigal, A. (2021). Repercusiones en la salud a causa del teletrabajo. *Rev Méd Sinerg*, 6(2), e641.

Real Academia Española. (n.d.). *productividad* | *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario De La Lengua Española» - Edición Del Tricentenario. <https://dle.rae.es/productividad>

Real Academia Española. (n.d.). *trabajar* | *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario De La Lengua Española» - Edición Del Tricentenario. <https://dle.rae.es/trabajar>

Real Academia Española. (n.d.). *trabajo* | *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario De La Lengua Española» - Edición Del Tricentenario. <https://dle.rae.es/trabajo>

Real Academia Española. (n.d.). *teletrabajo* | *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario De La Lengua Española» - Edición Del Tricentenario. <https://dle.rae.es/teletrabajo>

Rodríguez-Modroño, P., y López-Igual, P. (2021). Job quality and Work—Life balance of teleworkers. *International Journal of Environmental Research and Public Health/International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3239. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063239>

Rosbach, A. (2011). *INFORME sobre «Más allá del PIB – evaluación del progreso en un mundo cambiante»* | A7-0175/2011 | Parlamento europeo. Fuente: Parlamento Europeo. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-7-2011-0175_ES.html?redirect

Salido, O (2021). Los efectos de la pandemia sobre la igualdad de género: algunos análisis sobre el mercado de trabajo español. *Panorama SOCIAL*, 33,75-93.

Sánchez-Aragón, A., Belzunegui-Eraso, A., Erro-Garcés, A., y Pastor-Gosálbez, I. (2022). Teletrabajo y conciliación: ¿una trampa para las mujeres?. *Revista de los Estudios de Economía y Empresa*, nº19. ISSN 2330-9546.

Santiago-Torner, C. y Rojas-Espinosa, S.R. (2021). Pandemia COVID-19 y compromiso laboral: relación dentro de una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(3), 437-450.

Silva, G y Li, F. (2018). Un método para evaluar la competitividad del teletrabajo profesional. *Revista Nacional de Administración*, 9 (2), 105-137.

Soler, A., y Peiró, J.M. (2020). EL IMPULSO AL TELETRABAJO DURANTE EL COVID-19 Y LOS RETOS QUE PLANTEA. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. Recuperado de [.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-planteaf.pdf](#)

Sousa-Uva, M., Sousa-Uva, A., Sampayo, M. M. E., y Serranheira, F. (2021). Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12295-2>

Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30.

Teletrabajo: origen, historia y legislación. (2022, February 2). Reason Why. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/teletrabajo-concepto-historia-legislacion-espana>.

Țigan, E., Blaga, R. L., Isac, F., Lungu, M., Milin, I. A., Tripa, F., y Gavrița, S. (2022). Analysis of Sustainable Communication Patterns during the Telework Period in Western Romanian Corporations. *International Journal of Environmental Research and Public Health/International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 9796. <https://doi.org/10.3390/ijerph19169796>

Tomasina, F., y Pisani, A. (2022). Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental de la población general trabajadora: una revisión narrativa exploratoria. *Edita: Associació Catalana de Salut Laboral. Arch Prev Riesgos Labor*, 25(2), 147-161.

Torrescano, C.K., Mateos, L., y Gómez, A.C. (2023). Comunicación relacional y su contribución a la resiliencia de las organizaciones en la virtualidad. *Revista Internacional de Organizaciones*, 31, 199-221.

Ulate-Araya, R. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes. *Tecnología en Marcha*, 33, especial Movilidad estudiantil. 23-31.

UNED Tudela. (2020). Teletrabajo: curiosidades. Recuperado de https://www.unedtudela.es/curiosidades_teletrabajo#:~:text=El%20teletrabajo%20surgió%20en%20los,vaga%22%2C%20seg%20los%20expertos.

Vanegas Rico, M.C., Bustos Aguayo, J.M., Barrientos Durán, C., y Pérez Durán, J. (2023). Compromiso laboral y condiciones individuales en teletrabajo durante la pandemia por Covid-19 en México. *Entreciencias: diálogos soc.*, 11 (25), 2007-8064

Venegas-Tresierra, CE., y Rodríguez-Tarrillo, AM. (2021). El teletrabajo y las enfermedades profesionales: a propósito de la covid-19. *CES Salud Pública*, 9(2), 51–70.

Wilmot, EG., Edwardson, CL., Achana, FA., Davies, M.J., Gorely, T., Gray, L.J., et al.(2021). Sedentary time in adults and the association with diabetes, cardiovascular disease and death: systematic review and meta-analysis. *Diabetologia*, 55(11), 2895-905.

Wilson, M., y Greenhill, A. (2004). Identidades de género y teletrabajo en la sociedad del riesgo: una agenda de investigación . *N. tecnología. Trabajar. Emplear*, 19 , 207–221.

Yoshimoto, T., Fujii, T., Oka, H., Kasahara, S., Kawamata, K., y Matsudaira, K. (2021). Pain Status and Its Association with Physical Activity, Psychological Stress, and Telework among Japanese Workers with Pain during the COVID-19 Pandemic. *Int J Environ Res Public Health*, 18, 5595.

Zhang, S., Moeckel, R., Tsui Moreno, A., Shuai, B., y Gao, J. (2020). Una perspectiva del conflicto vida-trabajo sobre el teletrabajo . *Transp. Res.* 141 , 51–68.

ANEXO 1	AUTORES	LUGAR Y FECHA DE PUBLICACIÓN	DISEÑO DEL ESTUDIO	MUESTRA	PRINCIPALES RESULTADOS
NOMBRE DEL ARTÍCULO					
Teletrabajo como medida de flexibilidad laboral	Equipo de investigadores de la Cámara de Comercio e Industria de Navarra.	2008	Estudio experimental	15 empresas navarras de diferentes sectores y tamaños y 21 trabajadores (15 mujeres y 6 hombres), que realizaron durante seis meses parte de su actividad laboral mediante el teletrabajo.	<i>“Ha concluido que el teletrabajo mantiene o incrementa la productividad en la empresa, puede reducir costes y facilita la conciliación de la vida laboral y familiar.”</i>
‘I’m Home for the Kids’: Contradictory Implications for Work–Life Balance of Teleworking Mothers	Hilbrecht, M., Shaw, S.M., Johnson, L.C., y Andrey, J.	2008, Canada.	Estudio cualitativo	Entrevistas a 18 madres empleadas en puestos profesionales de una corporación financiera canadiense.	<i>“El teletrabajo se consideró positivo porque los horarios flexibles facilitaban una gestión óptima del tiempo. Un factor clave fue la omnipresencia del cuidado, lo que podría dar lugar a tensiones y contradicciones constantes entre la ética del cuidado y sus responsabilidades laborales. Las mujeres también experimentaron una tradicional división de género del trabajo doméstico y vieron el teletrabajo como una herramienta útil para combinar sus roles duales.”</i>
Los efectos del teletrabajo sobre la productividad: un examen experimental. El papel de las tareas aburridas y creativas	Dutcher, E.G.	2012, EE.UU.	Estudio experimental	Encuestas a 125 personas de la población estudiantil de la Universidad Estatal de Florida.	<i>“Los resultados indican que los efectos ambientales del teletrabajo sobre la productividad dependen de la tarea. Además, sugieren que, para ciertas subpoblaciones, existe un efecto negativo sobre la productividad de trabajar fuera de la oficina cuando la tarea es aburrida, pero un efecto positivo de trabajar fuera de la oficina cuando la tarea es de naturaleza más creativa.”</i>

The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency	Caillier, J.G.	2012, EE.UU.	Estudio empírico	Una prueba de la teoría del intercambio social a una agencia del gobierno federal de EE.UU.	<i>“El análisis empírico reveló que los teletrabajadores (frecuentes e infrecuentes) no tenían consistentemente niveles más altos de motivación laboral que los no teletrabajadores, lo que proporciona sólo un apoyo parcial a la teoría del intercambio social.”</i>
¿Funciona trabajar desde casa? Evidencia de un experimento chino	Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., y Ying, J.	2015	Estudio cuantitativo	Experimento en Ctrip, una agencia de viajes china que cuenta con 16.000 empleados.	<i>“El trabajo desde casa generó un aumento del rendimiento del 13%. Los trabajadores a domicilio también informaron de una mayor satisfacción laboral y su tasa de deserción se redujo a la mitad, pero su tasa de promoción condicionada al desempeño disminuyó.”</i>
Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?	Alegre, I., Mas-Machuca, M. y Berbegal-Mirabent, J.	2016	Estudio comparativo y cualitativo	463 encuestas en empleados de una empresa farmacéutica española.	<i>“Corroborar que la satisfacción de los empleados examina relaciones importantes como las relaciones empleado-organización, empleado-compañero de trabajo y empleado-supervisor.”</i>
"¿Está muerta la distancia? Comunicación cara a cara y productividad en equipos	Battiston, D., Blanes I Vidal, J., y Kirchmaier, T.	2017, Reino Unido.	Estudio experimental	Analiza llamadas a la policía de Manchester.	<i>“Los autores muestran que cuando el operador de la llamada y el coordinador de zona están en la misma sala el tiempo necesario para asignar un agente es menor; es decir, poder comunicarse cara a cara mejora la productividad.”</i>
Un método para evaluar la competitividad del teletrabajo profesional	Silva, G., y Li, F.	2018, Costa Rica.	Estudio cualitativo, descriptivo y exploratorio.	La muestra de este estudio fue intencional y su tamaño fue de cinco empresas participantes.	<i>“Las empresas que realizan actividades laborales bajo la modalidad de teletrabajo indicaron que se pueden alcanzar las metas estratégicas planteadas en la organización por medio del incremento de la productividad laboral de sus teletrabajadores.”</i>
Comunicación y teletrabajo para la convergencia generacional: Análisis de casos de empresas de comunicación en Medellín, Colombia	Pabón-Montealegre, M.V., y Muñoz-Zapata, D.E.	2018, Colombia.	Estudio cualitativo	7 empresas PYMES de Colombia.	<i>“Se pueden acercar más a los denominados Milenials al teletrabajo, al considerar que esta generación se adapta más rápido a los cambios, al trabajo permeado por las tecnologías y por proyectos y productos y no por horarios; la investigación realizada evidencia que existen otros factores motivacionales que permiten que esta modalidad laboral pueda articularse muy bien con las otras generaciones desde una sensibilización previa y desarrollo del conocimiento.”</i>

Productividad de los trabajadores durante el confinamiento y el trabajo desde casa: evidencia de autoinformes	Etheridge, B., Wang, Y., y Tang, L.	2020, Reino Unido.	Estudio cuantitativo	Encuesta Longitudinal de Hogares del Reino Unido (UKHLS), administrado mensualmente a partir de abril de 2020.	<i>“Examinan cómo varían los cambios en la productividad tanto entre puestos de trabajo como entre tipos de trabajadores. Descubren que los trabajadores en industrias y ocupaciones que son menos adecuadas para trabajar desde casa reportan productividades más bajas que antes de la pandemia.”</i>
Trabajo a distancia y teletrabajo: una perspectiva de género	La Puebla Pinilla, A.	2020, España.	Revisión bibliográfica.	-----	<i>“Hace hincapié en que la mayoría de los estudios realizados sobre el teletrabajo advierten del riesgo que este modo de prestación de servicios tiene desde la perspectiva de género y de la necesidad de que se adopten medidas para evitarlo.”</i>
Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment	Delanoeije, J., y Verbruggen, M.	2020	Estudio cuasiexperimental	Se recopilan datos diarios durante 13 días laborables consecutivos	<i>“Los análisis mostraron que los empleados en el grupo de teletrabajo tenían menos estrés al terminar su periodo del teletrabajo. No se encontraron diferencias univariadas en el conflicto entre el trabajo y el hogar, el compromiso laboral o el desempeño laboral a lo largo del tiempo.”</i>
Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study	Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernández, E., y Vázquez, I.G.	2020, España.	Estudio cualitativo	Entrevistas a 25 empleados que teletrabajan con diferentes perfiles laborales, composiciones familiares y características personales.	<i>“Analizan cómo este cambio hacia el teletrabajo tuvo un impacto en el contenido de las tareas y en dimensiones de la organización del trabajo como el trabajo en equipo, la rutina, la autonomía de los trabajadores y los tipos y alcance de los métodos de control de supervisión. “</i>
Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis	Pinto, A. y Muñoz, G.	2020, Chile.	-----	Doctora en psicología organizacional Rebecca Thompson, profesora de George Mason University.	<i>“Realiza un resumen de los principales hallazgos de la investigación sobre el teletrabajo, y analiza las respuestas proporcionadas por Rebeca Thompson, profesora que ha llevado a cabo una serie de estudios científicos sobre el teletrabajo.”</i>
Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los	Ulate-Araya, R.	2020, Costa Rica.	Revisión bibliográfica	-----	<i>“Investigación de los factores de afectación del teletrabajo en la calidad de vida laboral de los colaboradores, y la afectación del teletrabajo en la productividad de las empresas que implementan dicha metodología de trabajo.”</i>

colaboradores: tendencias recientes					
Futuro del teletrabajo: análisis de 2000 actividades, 800 empleos y nueve países	McKinsey & Company	2020	Estudio cuantitativo	Países: China, Francia, Alemania, India, Japón, México, España, el Reino Unido y Estados Unidos. Utilizamos el modelo de fuerza laboral del MGI, para analizar más de 2000 actividades en más de 800 profesiones.	<i>“El teletrabajo requerirá muchos cambios, como una gran inversión en infraestructura digital, la liberación de mucho espacio para oficinas y la transformación estructural de ciudades y sectores como los servicios de alimentación, el real estate y las ventas al por menor. Esto también implica el riesgo de acentuar las desigualdades y crear nuevas tensiones psicológicas y emocionales entre los empleados, entre otras, la sensación de aislamiento. Para la mayoría de las empresas, tener a sus empleados trabajando fuera de la oficina requerirá reinventar muchos procesos y políticas.”</i>
Diferencias generacionales frente al COVID-19: los Centennials prefieren el trabajo presencial y los Millennials priorizan el teletrabajo	ManPower Group	2020	-----	Estudio en ocho países, con distintas generaciones, y con una diferenciación de género.	<i>“El estudio pone de relieve que ahora más que nunca, las empresas deben ser más flexibles, diversas y orientadas al bienestar de sus profesionales, dando prioridad a la salud de sus profesionales.”</i>
Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance	Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., y Aguayo-Camacho, M.	2021	Estudio cuantitativo	317 participantes (Ingenieros de Software).	<i>“El importante papel de la Confianza como base para la mayoría de las variables del modelo muestra que debe ser considerada como una de las variables más importantes y relevantes, especialmente por el aumento de la virtualización y el teletrabajo durante la pandemia de Covid-19.”</i>
Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations	Einwiller, S., Ruppel, C., y Stranzl, J.	2021	Estudio transversal	Encuesta en línea entre personas que trabajan en organizaciones con un mínimo de 10 empleados.	<i>“Los resultados muestran que la comunicación informativa y relacional como recursos organizacionales tienen una influencia significativa pero distinta en cómo los empleados apoyan a su empleador durante la crisis. Mientras que la comunicación informativa influye en la aceptación de las decisiones gerenciales por parte de los empleados, la comunicación relacional ejerce mayor influencia sobre el</i>

					<i>compromiso afectivo, que es el impulsor más fuerte del compromiso laboral.”</i>
A New Normal: The Changed Landscape of Human Resource Development in the Wake of COVID-19	Byrd, M.	2021	Estudio cuantitativo	Expertos en la materia de diversas áreas de práctica de desarrollo de recursos humanos a compartir ideas y recomendaciones.	<i>“Analiza los desafíos que el nuevo mundo cambiante, influye en el desarrollo de la experiencia humana para adaptarse a nuevos desafíos y circunstancias y aprovechar los recursos necesarios para responder, lo cual es un papel clave para el desarrollo de los recursos humanos.”</i>
Los efectos de la pandemia sobre la igualdad de género: algunos análisis sobre el mercado de trabajo español	Salido Cortés, O.	2021, España.		Encuesta “Tendencias en la sociedad digital durante la pandemia de la COVID-19”, en la que se preguntaba a la muestra representativa entrevistada (3.014 personas, de 18 o más años y nacionalidad española) por el uso del teletrabajo.	<i>“La visibilización del impacto de género de la pandemia resulta imprescindible para hacer un abordaje completo y correcto de sus consecuencias que, yendo más allá de los aspectos clínicos y epidemiológicos, investigue sus múltiples efectos sobre la posición social de las mujeres. Pero para hacer un seguimiento adecuado de las brechas de género y comprender cómo la pandemia ha actuado sobre ellas es necesario contar con sistemas de datos actualizados.”</i>
Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: a cross-sectional study	Sousa-Uva, M., Sousa-Uva, A., Mello e Sampayo, M., y Serranheira,F.	2021, Portugal.	Estudio transversal	1004 participantes teletrabajadores en Portugal.	<i>“Sus principales resultados fueron que el ambiente de trabajo y la cultura organizacional juegan un papel importante en afectar la satisfacción del teletrabajo.”</i>
La autoeficacia y el engagement cuando los trabajadores cambian a un Home Office	Llanos, L.F.	2021	Estudio empírico, cuantitativo, transversal y longitudina	16 trabajadores que migraron su trabajo, de su oficina a su casas, y con la ayuda de un modelo de ecuaciones estructurales,.	<i>“Se determinó que la autoeficacia y el engagement que manifestaron tener antes de la pandemia, trabajando en oficina, se pierden ahora trabajando en casa, pero su relación causal continua presentándose.”</i>
Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por	Acuña-Hormazabal, A., Mendoza-	2021, Chile	Estudio correlacional-explicativo	Encuestas a 408 trabajadores de una	<i>“Los resultados muestran que existen diferencias por sexo y edad en engagement, pero no en burnout; además, las personas que perciben recibir apoyo presentan puntuaciones</i>

COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile	Llanos, R., y Pons-Peregrin, O			ciudad del centro sur de Chile.	<i>mayores de engagement y menores de burnout que quienes no perciben recibir apoyo orientado a prácticas de gestión en contextos inciertos.”</i>
Teletrabajo, vida cotidiana y desigualdades de género en Iberoamérica. La experiencia del confinamiento originado por la COVID-19 como laboratorio.	Actis Di Pasquale, E., Iglesias-Onofrio, M., Pérez de Guzmán, S., y Viego, V.	2021	Estudio cuantitativo	Encuesta Iberoamericana sobre Rutinas Laborales y Cotidianas en tiempos de COVID-19 que llevó a cabo la Red Iberoamericana de Investigación sobre Trabajo, Género y Vida Cotidiana (TRAGEVIC)	<i>“La constatación de que a pesar de la diversidad que presentan los países implicados en el estudio en cuanto a culturas del trabajo y configuración de los mercados laborales, los datos muestran escasas diferencias nacionales en cuanto a la concepción de la relación entre trabajo, familia y género.”</i>
Calidad del empleo y equilibrio entre la vida laboral y la vida de los teletrabajadores	Rodríguez-Modroño, P., y López-Igual, P.	2021	Estudio cuantitativo	35.765 trabajadores de la Sexta Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo.	<i>“En primer lugar, los teletrabajadores tienen mayor discrecionalidad sobre su trabajo y mejores perspectivas e ingresos a costa de la intensificación del trabajo y una menor calidad del tiempo de trabajo. En segundo lugar, la ubicación, el nivel de movilidad y la intensidad del uso de las TIC de las diferentes modalidades de teletrabajo tienen una influencia significativa en las condiciones laborales.”</i>
Working from home and productivity under the COVID-19 pandemic: Using survey data of four manufacturing firms	Kitagawa, R., Kuroda, S., Okudaira, H., y Owan, H.	2021, Japón.	Estudio cuantitativo	Todos los empleados de cuatro grandes empresas manufactureras de Japón.	<i>“Evalúan las diferencias de productividad dentro de la empresa entre quienes trabajan desde casa y quienes no, además de identificar posibles factores de cambios en la productividad debido al trabajo desde casa.”</i>
Teleworking Impact on Wellbeing and Productivity: A Cluster Analysis of the Romanian Graduate Employees	Stefan, C., Sorin, T., Imbrisca, C., y Burcea, M.	2022	Estudio cuantitativo	Cuestionario aplicado a 327 empleados rumanos que tenían un título de licenciatura o maestría	<i>“Muestran que los siguientes cinco factores de impacto del teletrabajo influyen en las percepciones de los empleados sobre el bienestar y la productividad: factores individuales y sociales, factores organizativos y relacionados con el trabajo, factores tecnológicos, factores sociales en el hogar y factores sociales en el trabajo.”</i>

Analysis of Sustainable Communication Patterns during the Telework Period in Western Romanian Corporations	Tigan, E., Blaga, R.L., Florian, I., Lungu, M., Milin, I.A., Tripa, F., y Gavrillas, S.	2022, Rumanía .	Estudio comparativo	174 encuestados en dos empresas de Rumania.	<i>“Independientemente de la situación actual, los empleados de la empresa prefieren la comunicación cara a cara. La crisis no influyó en esto. Esta forma de comunicación se elige principalmente porque proporciona un área abierta de interacción interpersonal.”</i>
Teletrabajo y conciliación: ¿una trampa para las mujeres?	Sánchez-Aragón, A., Belzunegui-Eraso, A., Erro-Garcés, A., y Pastor-Gosálbez, I.	2022. España.	Revisión bibliográfica	-----	<i>“Los efectos de las crisis y las recesiones golpean de manera más fuerte, compleja y duradera a las mujeres, debido a su mayor vulnerabilidad social y económica.”</i>
Equilibrio entre la vida personal y laboral y el teletrabajo: lecciones aprendidas durante la pandemia sobre la transformación del rol de género y el bienestar autoinformado	García de Diego, J.M., y Gonzales Ramos, A.M.	2022	-----	92.269 encuestados en total en los países de la UE-27.	<i>“Esta investigación aborda el impacto del bienestar de los trabajadores durante el confinamiento por COVID-19, donde pasar tiempo en casa es relevante para determinar cualquier cambio social en el régimen de género. Los hombres parecen tener una mayor satisfacción con la vida que las mujeres.”</i>
Pandemia COVID-19 y compromiso laboral: relación dentro de una organización del sector eléctrico colombiano	Santiago-Torner, C., y Rojas-Espinosa, S. R.	2022,	Estudio no experimental, transversal, correlacional/causal y cuantitativo.	13 trabajadores vinculados a la organización analizada y la información se recolectaron a través de una encuesta tipo web	<i>“Los resultados establecen una relación significativa entre los cambios en las condiciones laborales y diarias debidos a la Pandemia Covid19 como variable independiente, y el compromiso laboral como variable dependiente.”</i>
El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19	Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P., y Torres-Martín, J. L.	2022, España.	Investigación descriptiva	5 expertos/as en comunicación interna y en gestión organizacional y dirección de empresas.	<i>“Los resultados indican que la comunicación interna es un elemento de gran importancia para las políticas de teletrabajo, y que durante la pandemia se ha puesto de manifiesto su relevancia para mantener alineados a los trabajadores con los intereses de las marcas.”</i>

Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector	Jämsen, R., Sivunen, A., y Blomqvist, K.	2022	Estudio cualitativo	La encuesta abierta en línea estuvo dirigida principalmente a empleados del sector público de Finlandia.	<i>“El objetivo era comprender cómo la abrupta transición al trabajo remoto durante la pandemia de COVID-19 cambió la comunicación relacional en las organizaciones. Sus resultados muestran que la mayoría de los empleados experimentaron el trabajo remoto como un desafío para la comunicación relacional.”</i>
Compromiso laboral y condiciones individuales en teletrabajo durante la pandemia por Covid-19 en México	Vanegas Rico, M.C., Bustos Aguayo, J.M., Barrientos Durán, C., y Pérez Durán, J.	2023, México.	Estudio no experimental transversal	Muestra de 404 trabajadores con estudios profesionales, 57.2 % mujeres y 42.8 % hombres, con edad promedio de 35.82 años.	<i>“El mundo laboral se vio afectado por la pandemia y probablemente no se regresará cabalmente al estado prepandemia. Esto porque se notaron ventajas de trabajar a distancia en el desempeño laboral de diversas ocupaciones y, claramente, el propio desarrollo de la tecnología de la comunicación lo ha permitido.”</i>
2023 Gen Z and Millennial Survey	Deloitte	2023	-----	Encuesta conectada con 14,483 (Generación Z) y 8,373 (Millennials) en 44 países.	El estudio analiza las respuestas de estas dos generaciones que revelan como los acontecimientos perturbadores de los últimos años han moldeado sus vidas y sus puntos de vista.
The double-edged sword effect of telecommuting on employees' work engagement: evidence from China during COVID-19	Ma, L., Zheng, Y., y Wei, Y.	2023, China.	Estudio factorial confirmatorio de cada variable	286 empleados de cuatro empresas del sur de China.	<i>“Los resultados mostraron que el teletrabajo disminuyó el compromiso laboral al desencadenar conflictos entre el trabajo y la familia y mejoró el compromiso laboral al aumentar la autonomía laboral. Además, el apoyo percibido del supervisor mejoró el efecto directo positivo del teletrabajo sobre la autonomía laboral y el efecto indirecto sobre el compromiso laboral de los empleados, mientras que el apoyo percibido del supervisor debilitó el efecto directo negativo del teletrabajo sobre el conflicto entre trabajo y familia y el efecto indirecto sobre el trabajo de los empleados. compromiso.”</i>
Estado del trabajo remoto 2023	Buffer	2023	-----	3000 trabajadores remotos de todo el mundo.	<i>“Cómo se sienten los trabajadores remotos de todo el mundo con respecto al trabajo remoto, los beneficios y las luchas que conlleva y cómo será ser un trabajador remoto en 2023.”</i>

Comunicación relacional y su contribución a la resiliencia de las organizaciones en la virtualidad	Torrescano, C.K., Mateos, L., y Gómez, A.C.	2023	Revisión bibliográfica	-----	<i>“Se establece que la articulación entre comunicación relacional y comunicación como un trabajo, contribuye al desarrollo de la resiliencia organizacional, porque permite que, desde lo individual, se construya una comunicación relacional gracias a la cual los colaboradores pueden responder de forma ágil y eficaz a la separación social que entrañan el teletrabajo y los entornos de disrupción constante.”</i>
---	---	------	------------------------	-------	---

ELENA SANCHO NAVARRO
TRABAJO DE FIN DE GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO
2024