



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Teletrabajo y conciliación entre la vida profesional y personal.

Teleworking and work-life balance.

Autor

Pilar Roy Marín

Director

Vicente Torres Sanz

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo / Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos
2025

Índice

1. Introducción.	5
2. Marco Teórico.....	6
3. Indicadores teletrabajo España.	8
4. Ventajas e inconvenientes asociados al teletrabajo.	19
5. Prevención de Riesgos Laborales asociados al teletrabajo.	23
6. Propuestas de estrategias para una implementación efectiva del Teletrabajo.....	26
7. Conclusiones.....	28
Bibliografía.....	29

Índice Ilustraciones

Ilustración 1. Evolución Teletrabajo Población Activa en España	9
Ilustración 2. Población Activa que trabajó desde su propio domicilio más de la mitad de los días.....	10
Ilustración 3. Población Activa que realizaba su trabajo de manera presencial	10
Ilustración 4. Evolución del Teletrabajo por género	11
Ilustración 5. Evolución del Teletrabajo por franjas de edad	12
Ilustración 6. Evolución del Teletrabajo por franjas de edad en el caso de los hombres	13
Ilustración 7. Evolución del Teletrabajo por franjas de edad en el caso de las mujeres.....	14
Ilustración 8. Evolución del Teletrabajo por Comunidad Autónoma	15
Ilustración 9. Evolución del Teletrabajo por Comunidad Autónoma en el caso de los hombres	16
Ilustración 10. Evolución del Teletrabajo por Comunidad Autónoma en el caso de las mujeres	17

RESUMEN:

El teletrabajo vivió un enorme crecimiento durante la pandemia de COVID-19, consolidándose como una modalidad esencial para asegurar la continuidad laboral y la salud de los empleados. Su flexibilidad es altamente valorada, ya que facilita la conciliación entre la vida personal y profesional.

Este Trabajo Fin de Grado analiza en profundidad el efecto del teletrabajo en las relaciones laborales, analizando tanto sus beneficios como sus desafíos. Además de las dificultades que emergen, en particular en la comunicación y la coordinación, que pueden impactar en la vitalidad de las relaciones laborales dentro de las organizaciones.

Respecto al futuro del teletrabajo, los resultados indican que el modelo híbrido se presenta como la alternativa preferida por los empleados. Este modelo parece haber llegado para quedarse, ya que responde a las necesidades de flexibilidad de los trabajadores y a las demandas de competitividad de las empresas en un mercado laboral globalizado y digitalizado.

PALABRAS CLAVE:

Teletrabajo, conciliación, flexibilidad, híbrido, coordinación.

ABSTRACT:

Teleworking experienced enormous growth during the COVID-19 pandemic, consolidating itself as an essential modality to ensure work continuity and employee health. Its flexibility is highly valued, as it facilitates the balance between personal and professional life.

This Final Degree Project analyzes in depth the effect of teleworking on labor relations, analyzing both its benefits and challenges. In addition to the difficulties that arise, particularly in communication and coordination, which can affect the dynamism of workplace relationships within organizations.

Regarding the future of teleworking, the results indicate that the hybrid model is presented as the preferred alternative for employees. This model seems to be here to stay, as it responds to the flexibility needs of workers and the competitiveness demands of companies in a globalized and digitalized labor market.

KEY WORDS:

Teleworking, conciliation, flexibility, hybrid, coordination.

1. Introducción.

El teletrabajo representa una oportunidad para transformar el mundo laboral, sin embargo, su éxito depende en gran medida de cómo se gestione su impacto en la vida de los trabajadores.

En un entorno laboral cada vez más dinámico y caracterizado por progresos tecnológicos, el teletrabajo ha emergido como una opción que transforma las relaciones entre empleados y empleadores. Esta modalidad, se caracteriza por la posibilidad de desempeñar tareas laborales a distancia mediante herramientas digitales, planteando un desafío crucial: la conciliación entre la vida profesional y personal.

Durante años, la conciliación ha sido una aspiración de los trabajadores y una meta estratégica para las empresas. Su objetivo es lograr un equilibrio entre las demandas laborales y las responsabilidades familiares y personales, traduciéndose en bienestar para los empleados y en productividad para las organizaciones. En el contexto del teletrabajo, este equilibrio puede potenciarse gracias a la flexibilidad inherente a esta modalidad, pero también enfrentarse a riesgos como la sobrecarga laboral, la dificultad para desconectar o la falta de separación entre los espacios de trabajo y descanso.

Se examinarán los patrones actuales de teletrabajo y su incidencia en el bienestar de los trabajadores. Además, se evaluarán las políticas laborales y los marcos normativos relacionados con el teletrabajo y la conciliación, con el fin de proponer recomendaciones prácticas que permitan maximizar sus ventajas y mitigar sus riesgos.

El análisis se llevará a cabo considerando de manera conjunta los aspectos técnicos, sociales, organizativos y legales, empleando los últimos datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística. Este método permitirá una reflexión profunda sobre la dualidad del teletrabajo como oportunidad y desafío para la conciliación, así como sobre el papel de las empresas y los poderes públicos en la promoción de un entorno laboral más equilibrado y sostenible.

Para comprender el impacto del teletrabajo en la conciliación, es fundamental partir de un marco teórico que explore conceptos clave como flexibilidad y bienestar laboral, teniendo en cuenta el derecho a la desconexión digital. Asimismo, se analizará la evolución normativa del teletrabajo en España, especialmente a raíz de la Ley 10/2021 (Ley 10/2021, 2021), y se revisarán estudios recientes que evidencian cómo esta modalidad puede influir tanto en la productividad como en la salud mental de los empleados. Para ello, se seguirá una metodología estructurada en tres fases. En primer lugar, se llevará a cabo una revisión bibliográfica de estudios y publicaciones relevantes sobre el teletrabajo y la conciliación. En segundo lugar, se analizarán datos estadísticos relacionados con los patrones de teletrabajo en España. Por último, se incluirán propuestas de estrategias que permitan a las organizaciones implementar el teletrabajo de manera efectiva, garantizando la conciliación y el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados.

Se pretende aportar una visión crítica y práctica sobre este el teletrabajo, destacando la importancia de diseñar políticas laborales y estrategias organizativas que permitan un equilibrio real entre la vida profesional y personal, asegurando así beneficios tanto para las empresas como para los empleados.

2. Marco Teórico.

El teletrabajo ha generado un impacto notable en la productividad, el bienestar laboral, la organización del trabajo y la conciliación entre la vida personal y profesional, dando lugar a un amplio debate basado en diversas teorías y estudios recientes que han permitido identificar tanto ventajas como desafíos asociados a esta modalidad de trabajo.

Desde la **Teoría de la Expectativa** (Vroom, 1964) se ha argumentado que la percepción de recompensas influye directamente en la productividad de los trabajadores, lo que resulta especialmente relevante en el contexto del teletrabajo, donde la conciliación laboral y personal puede afectar la motivación. Según esta teoría, los empleados se sienten más motivados a rendir mejor cuando perciben que su esfuerzo se traducirá en un buen desempeño y que este, a su vez, les brindará recompensas deseadas, como el reconocimiento, la estabilidad laboral o la flexibilidad horaria.

Posteriormente, la **Teoría de la Ecología Organizacional** (Freeman, 1977) analizó cómo las organizaciones han tenido que adaptarse a cambios estructurales derivados de la implementación del teletrabajo, destacando sus implicaciones en la sostenibilidad corporativa y en la conciliación laboral. Esta teoría sostiene que las organizaciones deben evolucionar constantemente en respuesta a cambios ambientales, ya que aquellas que no logran adaptarse corren el riesgo de desaparecer. En el contexto del teletrabajo, esto implica que las empresas deben desarrollar estructuras flexibles y estrategias que permitan a los empleados equilibrar sus responsabilidades laborales y personales sin comprometer la eficiencia organizativa.

La **Teoría de la Autodeterminación** (Ryan, 1985) resaltó la importancia de la autonomía en el teletrabajo, sugiriendo que esta modalidad puede incrementar el compromiso y la satisfacción laboral, lo que favorece la conciliación entre el ámbito profesional y el personal. Esta teoría distingue entre motivación intrínseca y extrínseca, argumentando que la autonomía, la competencia y la conexión social son elementos clave para el bienestar y el desempeño laboral. En el teletrabajo, otorgar a los empleados mayor control sobre su tiempo y tareas puede resultar en una mayor satisfacción y productividad, siempre que existan mecanismos de apoyo y comunicación efectiva.

A inicios del siglo XXI, la **Teoría del Equilibrio Trabajo-Vida** (Clark, 2000) aportó una perspectiva sobre los desafíos que supone delimitar los tiempos laborales y personales en el teletrabajo, destacando estrategias que pueden facilitar esta conciliación. Clark plantea que los individuos deben gestionar sus roles laborales y personales como si fueran fronteras que requieren equilibrio. Cuando estas fronteras se vuelven difusas, como ocurre en el teletrabajo, es necesario implementar estrategias como la separación de espacios físicos, horarios definidos y prácticas organizacionales que respeten el tiempo personal del trabajador.

Diversas investigaciones han abordado la influencia del teletrabajo en el desempeño laboral, la salud mental y el bienestar de los empleados. Un metaanálisis (Bloom, 2021) indica que esta modalidad puede incrementar la productividad en un 13 %, aunque su efectividad depende del diseño organizacional y el nivel de autonomía otorgado a los empleados. Este estudio analizó datos de diversas empresas y encontró que aquellos trabajadores con mayor autonomía y un entorno de trabajo bien estructurado

lograban mantener o incluso mejorar su rendimiento. Sin embargo, también señala que una supervisión inadecuada puede generar desconexión y reducir la eficiencia.

En términos de bienestar, investigaciones como la de Oakman (Oakman, 2022) han demostrado que, si bien el teletrabajo reduce el estrés relacionado a los desplazamientos, también puede intensificar el aislamiento social y el agotamiento digital. Este estudio revisó múltiples investigaciones sobre salud ocupacional y concluyó que el trabajo remoto prolongado puede aumentar la fatiga mental debido a la falta de interacciones cara a cara y la sobrecarga de reuniones virtuales. Para mitigar estos efectos, se recomienda establecer límites en la jornada laboral y fomentar espacios de socialización virtual.

Asimismo, estudios como el de Wang (Wang, 2021) han identificado desigualdades en el acceso a tecnología, lo que genera brechas de competitividad entre los trabajadores remotos. Esta investigación subraya que la falta de acceso a equipos adecuados y conexiones estables afecta especialmente a trabajadores en sectores menos privilegiados, limitando sus oportunidades de ascenso y rendimiento. El estudio propone que las organizaciones deben invertir en infraestructuras tecnológicas equitativas y ofrecer capacitación en habilidades digitales para cerrar estas brechas.

En cuanto a la cultura organizacional, Straub (Straub, 2022) ha señalado que la cohesión de los equipos puede verse afectada si no se implementan estrategias de comunicación adecuadas. Su estudio sugiere que los equipos remotos tienden a experimentar una reducción en la espontaneidad de la colaboración y en la calidad de la comunicación interpersonal, lo que puede impactar negativamente en la innovación y el sentido de pertenencia. Para contrarrestar estos efectos, proponen la implementación de reuniones periódicas, tanto virtuales como presenciales, y el uso de herramientas colaborativas efectivas.

Finalmente, Kossek (Kossek, 2022) han destacado que, aunque la flexibilidad horaria es clave para la conciliación, la falta de regulación puede difuminar los límites entre el trabajo y la vida personal. Su investigación encontró que, si bien muchos empleados valoran la libertad de organizar su jornada, la ausencia de directrices claras puede llevar a una sensación de disponibilidad constante, afectando el bienestar emocional. Por ello, se sugiere que las empresas establezcan normativas sobre el tiempo de desconexión digital y garanticen que los empleados tengan periodos de descanso efectivos.

Teniendo esto en cuenta, este trabajo busca profundizar en la comprensión de cómo el teletrabajo influye en la vida personal y profesional de los empleados basándonos en datos aportados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), con el objetivo de obtener una visión más objetiva de esta modalidad de trabajo. Además, se abordarán temas clave como su impacto en la productividad y el desempeño laboral, la salud mental y el bienestar emocional de los trabajadores, así como las desigualdades entre hombres y mujeres en el acceso y adaptación a esta forma de trabajo.

3. Indicadores teletrabajo España.

Desde que el 14 de marzo de 2020, cuando el Gobierno de España aprobó el (Real Decreto 463-2020, s.f.) declarando el Estado de Alarma debido a la crisis sanitaria ocasionada por el Covid-19, nuestra movilidad se vio profundamente afectada, lo que resultó en un aumento significativo del teletrabajo de forma generalizada. Esta transformación no tuvo lugar únicamente en España, sino que también fue un fenómeno generalizado en toda la Unión Europea, que también tuvo que legislar y tomar medidas para hacer frente a esta difícil situación.

La pandemia de COVID-19 trajo consigo transformaciones significativas en el mundo laboral, impulsando la adopción del teletrabajo en diversos sectores como la educación, la salud y los servicios financieros, teniendo la obligación de adaptarse rápidamente a esta nueva forma de trabajo.

Uno de los sectores más afectados fue el educativo, donde la transición al trabajo remoto se convirtió en una necesidad para continuar con el proceso educativo. Las instituciones se vieron obligadas a adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y metodologías de enseñanza a distancia. Esta situación no solo resaltó la importancia de la flexibilidad laboral, sino que también reveló desafíos, como la necesidad de establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal, especialmente en un contexto donde la desconexión digital se vuelve difusa. En este marco, surge la necesidad de analizar cómo la flexibilidad horaria, sin una regulación adecuada, puede afectar en el bienestar emocional de los trabajadores, un tema que adquiere mayor relevancia a medida que las organizaciones avanzan hacia modelos de trabajo remoto en la era postpandemia.

En el ámbito de la salud, la pandemia impulsó a los profesionales a adoptar consultas virtuales como una alternativa para seguir brindando atención a los pacientes, especialmente durante los periodos de confinamiento que restringían el acceso a los centros médicos. Las consultas a través de plataformas digitales se transformaron en una herramienta esencial para garantizar la continuidad de los servicios, permitiendo a médicos y otros profesionales de la salud brindar atención sin riesgo de contagio. No obstante, esta digitalización también presentó nuevos retos, como la gestión del tiempo y la definición de límites de disponibilidad en un entorno donde las consultas virtuales podían extenderse más allá de los horarios laborales convencionales.

El sector financiero también vivió una transformación similar, acelerando la digitalización de sus operaciones para facilitar el acceso remoto de los clientes a servicios bancarios y de inversión. Las plataformas en línea, las aplicaciones móviles y las videollamadas se volvieron imprescindibles, permitiendo que los empleados ofrecieran atención personalizada sin necesidad de estar físicamente en las oficinas. Sin embargo, esta transición también incrementó la carga de trabajo, ya que la atención a los clientes no estaba sujeta a horarios fijos, lo que dificultó a los empleados establecer límites entre el trabajo y su vida personal.

Aunque estas transformaciones permitieron que diversos sectores mantuvieran sus actividades operativas y se adaptaran a la nueva normalidad, también dejaron al descubierto desafíos significativos. Uno de los más destacados fue la creciente dificultad para desconectarse del trabajo en un entorno digitalizado. La ausencia de barreras físicas entre el hogar y el espacio laboral ha difuminado los límites tradicionales, generando en muchos trabajadores la sensación de disponibilidad constante. Este fenómeno

pone de manifiesto la necesidad de establecer normativas claras que promuevan la flexibilidad laboral, pero que también protejan el bienestar emocional de los empleados. Por ello, es fundamental garantizar tiempos de descanso y desconexión digital para prevenir el agotamiento y lograr un equilibrio entre la vida profesional y personal en esta nueva era laboral.

A continuación, se describen los principales datos sobre el teletrabajo a partir de la Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística (INE-EPA, 2021). Estos datos comenzaron a recopilarse en el segundo trimestre de 2020, coincidiendo con el inicio de la pandemia.

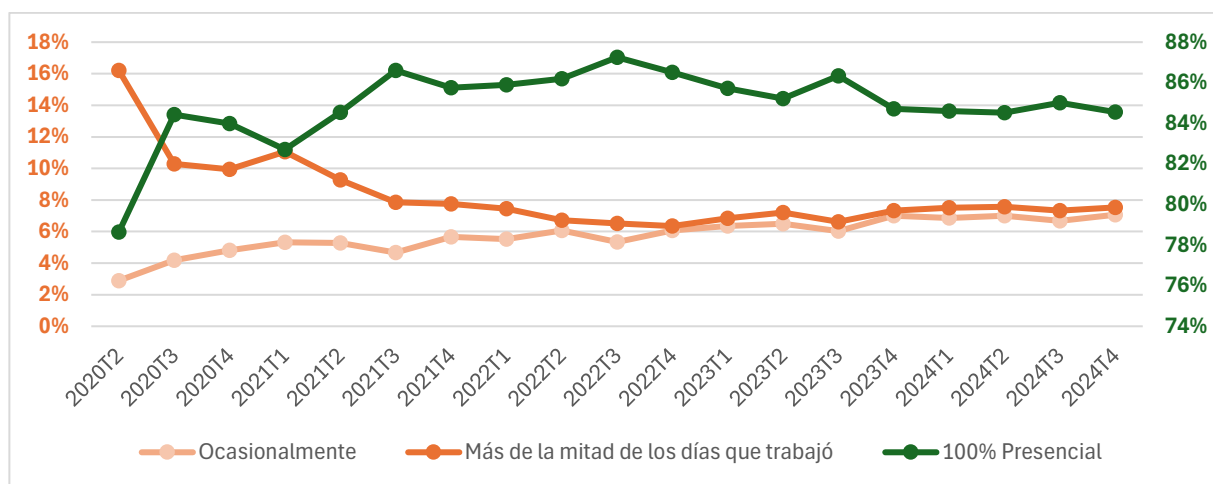


Ilustración 1. Evolución Teletrabajo Población Activa en España

Para analizar la evolución del teletrabajo desde el segundo trimestre de 2020 hasta el cuarto trimestre de 2024, la Ilustración 1 muestra en el eje izquierdo la proporción de personas que trabajaron desde su domicilio ocasionalmente o más de la mitad de los días, mientras que en el eje derecho se representa a quienes no teletrabajaron.

Los datos reflejan una rápida adopción del teletrabajo en España durante la pandemia. Sin embargo, en el periodo postpandemia, ha disminuido el número de personas que teletrabajan de forma habitual, mientras que el trabajo ocasional ha aumentado. Para finales de 2024, ambas modalidades de teletrabajo se han equiparado, lo que indica una reducción del teletrabajo en comparación con la etapa pandémica. Actualmente, las empresas apuestan por un modelo híbrido, en el que los empleados combinan jornadas de teletrabajo con días presenciales a lo largo de la semana.

Poniendo el foco en los **teletrabajadores ocasionales**, tras un descenso en el tercer trimestre de 2021, ha habido un aumento paulatino a lo largo del tiempo y actualmente en el cuarto trimestre de 2024 un 7% de ocupados se encuentran en esta modalidad. Este crecimiento sugiere que el teletrabajo se está consolidando como una alternativa viable para ciertos trabajadores, especialmente en situaciones de imprevistos, rompiéndose así estereotipos de inevitable presencialidad arraigados en ciertos puestos de trabajo.



Ilustración 2. Población Activa que trabajó desde su propio domicilio más de la mitad de los días

En la Ilustración 2, podemos observar que las cifras han fluctuado en función de la evolución de las restricciones asociadas a la pandemia. Durante el segundo trimestre de 2020, correspondiente al confinamiento más severo, el 16,2% de los ocupados del país **trabajaron desde su propio domicilio más de la mitad de los días**. En el tercer y cuarto trimestre de 2020 estos teletrabajadores cayeron a cifras cercanas al 10%. Sin embargo, este porcentaje en el primer trimestre de 2021, debido al agravamiento de la pandemia y a las medidas de reducción del contacto social implementadas por las autoridades, creció de nuevo hasta el 11%. Actualmente, en el cuarto trimestre de 2024, solamente el 7,5% de los ocupados del país han trabajado desde su propio domicilio más de la mitad de los días.

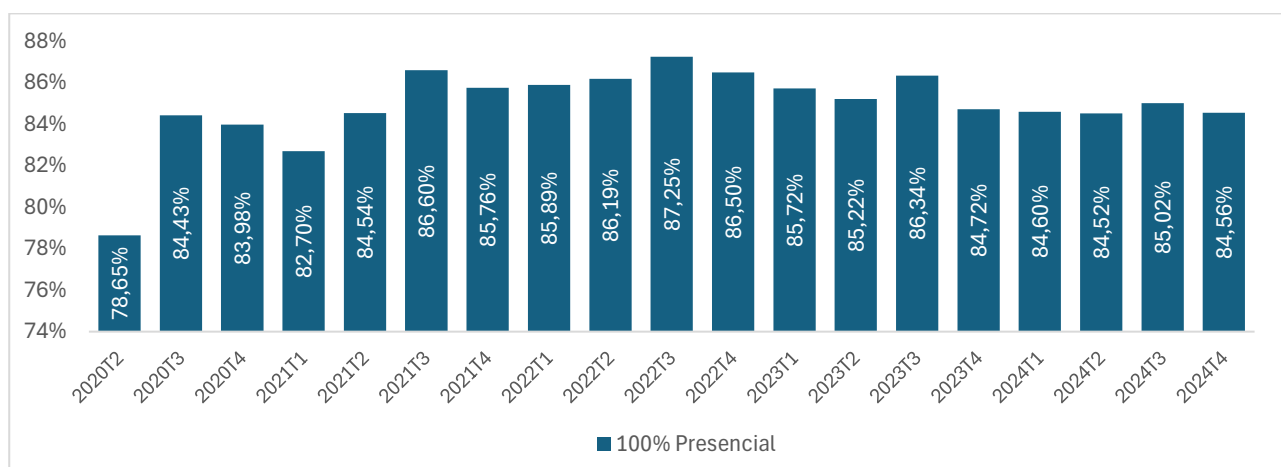


Ilustración 3. Población Activa que realizaba su trabajo de manera presencial

Por otro lado, tal y como se observa en la Ilustración 3, a partir del segundo trimestre de 2020, durante el confinamiento, solo el 78,65% de los ocupados en España realizaban su trabajo de manera presencial. Esta cifra refleja el impacto directo de la pandemia y la adopción masiva del teletrabajo. Sin embargo, a medida que las restricciones se fueron levantando, el porcentaje de trabajo presencial comenzó a aumentar, alcanzando el 84,43% en el tercer trimestre y manteniéndose en un 83,98% en el cuarto trimestre de ese mismo año.

Con la llegada de 2021, se experimentó una ligera caída en el primer trimestre, con un 82,70%, posiblemente debido a nuevas olas de contagios y restricciones parciales. No obstante, a partir del segundo trimestre, el trabajo presencial volvió a aumentar, situándose en un 84,54% y alcanzando su punto máximo en el tercer trimestre con un 86,60%. El año cerró con un leve descenso, llegando al 85,76%.

Durante 2022, se consolidó una tendencia estable en niveles elevados, con cifras que oscilaron entre el 85,89% y el 87,25%, este último siendo el valor más alto registrado en el tercer trimestre. A lo largo de 2023, aunque se mantuvo la estabilidad, se observó una ligera tendencia a la baja, fluctuando entre el 85,72% y el 86,34%.

En 2024, el porcentaje de trabajo presencial mostró una ligera estabilización, con valores que rondaron entre el 84,60% y el 85,02%, cerrando el cuarto trimestre con un 84,56%. Esto refleja una clara disminución del teletrabajo a lo largo de los años, con una consolidación del modelo presencial que, aunque no ha recuperado completamente los niveles previos a la pandemia, ha alcanzado una estabilidad cercana al 85%.

La evolución del trabajo presencial en España entre 2020 y 2024 muestra una clara recuperación tras el impacto inicial de la pandemia. A medida que las restricciones fueron disminuyendo, el trabajo presencial aumentó y se estabilizó en niveles elevados. Sin embargo, aunque se ha consolidado este modelo, el teletrabajo ha dejado una huella que impide un regreso completo a la situación previa a la pandemia.

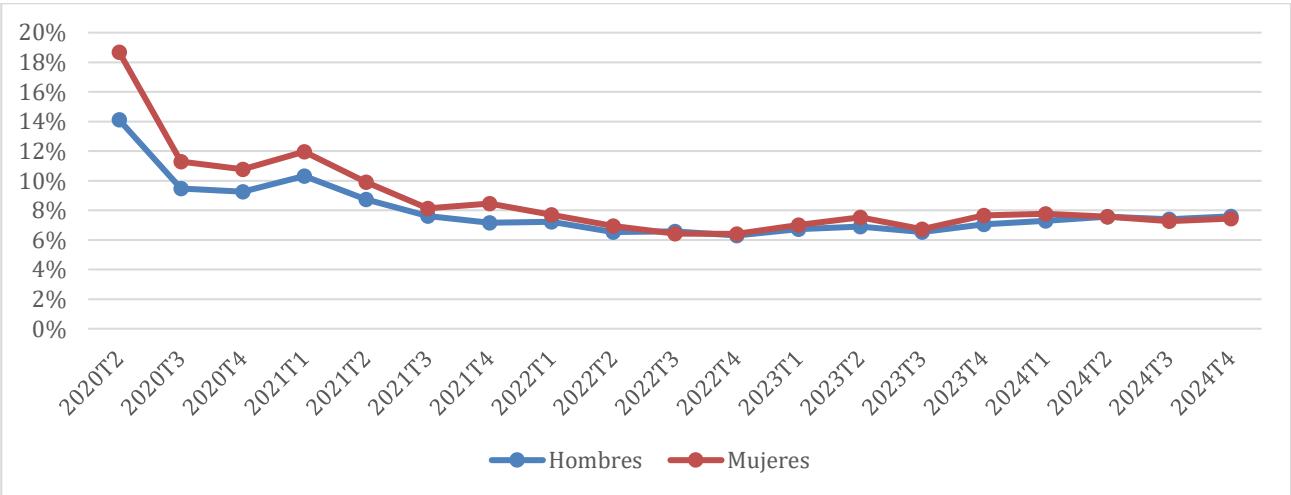


Ilustración 4. Evolución del Teletrabajo por género

Analizando por **género**, en la Ilustración 4, se observa la evolución del porcentaje de hombres y mujeres que teletrabajan desde el segundo trimestre de 2020 hasta el cuarto trimestre de 2024.

Debido al impacto inicial de la pandemia, en el segundo trimestre de 2020, el porcentaje de teletrabajo era muy alto tanto para hombres como para mujeres, alcanzando casi el 20% en el caso de las mujeres y un poco menos para los hombres. Esto coincide con el inicio de la pandemia de COVID-19, cuando muchas empresas implementaron el teletrabajo de manera masiva. A partir del tercer trimestre de 2020, podemos observar un descenso progresivo, donde la proporción de teletrabajo comenzó a disminuir para ambos géneros, aunque las mujeres presentaron un porcentaje mayor en los primeros trimestres analizados. Esto podría deberse por la mayor concentración de mujeres en sectores administrativos o de oficina, donde el teletrabajo era más viable.

Hacia 2022, las tasas de teletrabajo en hombres y mujeres se nivelaron y se mantuvieron en valores cercanos al 7%-8%. Desde ese momento, no hay una diferencia marcada entre los géneros. Sin embargo,

desde 2023 en adelante se observa un ligero repunte, aunque con pequeñas fluctuaciones. Esto podría reflejar cambios en las políticas laborales, la aceptación del teletrabajo como modelo híbrido o el impacto de nuevas tecnologías que facilitan el trabajo remoto.

En conclusión, el teletrabajo experimentó un gran auge al inicio de la pandemia, seguido por una reducción progresiva y una estabilización a partir de 2022, con una tendencia similar entre hombres y mujeres en los últimos trimestres.

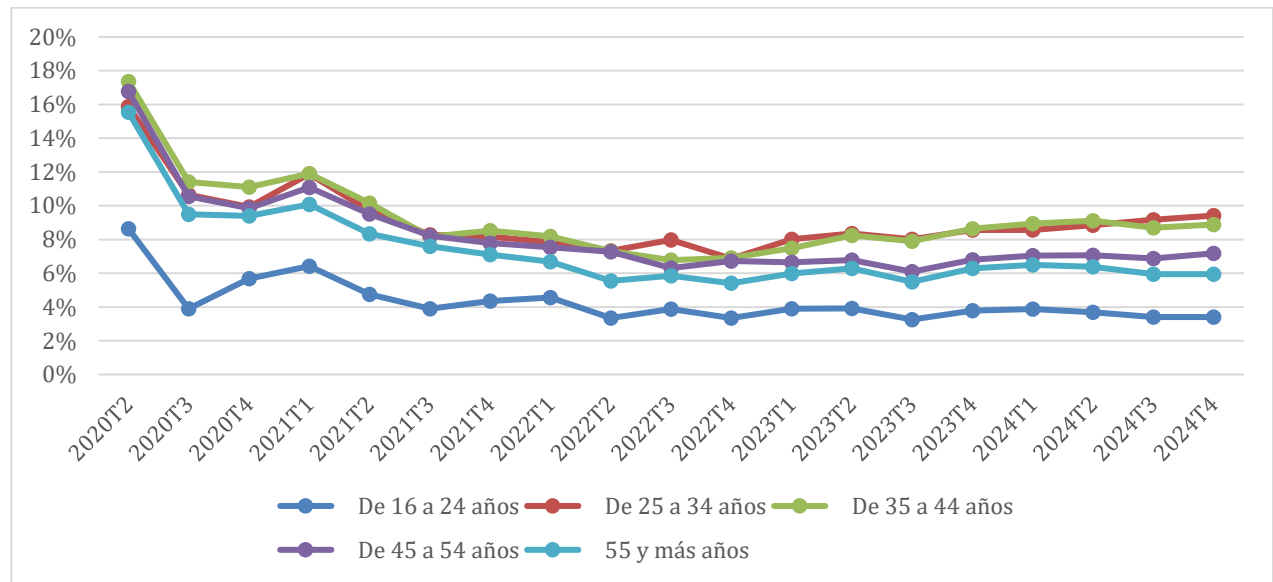


Ilustración 5. Evolución del Teletrabajo por franjas de edad

En la Ilustración 5, se observa como desde el inicio de la pandemia en 2020, el teletrabajo ha experimentado una evolución significativa según la **franja de edad** de los trabajadores. En el segundo trimestre de 2020, todas las edades mostraban altos niveles de teletrabajo, alcanzando su punto máximo en el grupo de 35 a 45 años (alrededor del 18%), seguido de cerca por los trabajadores de 25 a 34 y 45 a 54 años. En contraste, los jóvenes de 16 a 24 años tenían una tasa considerablemente menor, probablemente debido a su presencia en sectores donde el teletrabajo no es una opción viable, como la hostelería y el comercio.

A medida que avanzó la pandemia, las tasas de teletrabajo comenzaron a descender de manera generalizada. Sin embargo, las diferencias entre grupos se mantuvieron constantes, los trabajadores de 35 a 44 años siguieron siendo los que más teletrabajaban, mientras que los más jóvenes y los mayores de 55 años registraron cifras más bajas. La menor tasa de teletrabajo entre los jóvenes y los mayores de 55 años puede deberse a distintos factores, por un lado, las preferencias personales juegan un papel importante, ya que algunos trabajadores jóvenes valoran el ambiente social de la oficina o buscan oportunidades para hacer contactos, mientras que los mayores pueden sentirse más cómodos con la presencialidad debido a la rutina o a una menor familiaridad con las tecnologías digitales. Además, la brecha digital puede ser un obstáculo para los trabajadores de mayor edad, mientras que los jóvenes, a menudo empleados en sectores precarios y de alta presencialidad, como la hostelería o el comercio, tienen menos oportunidades de teletrabajar. También influyen las condiciones de vida, ya que muchos jóvenes comparten vivienda o habitan en espacios reducidos, lo que dificulta crear un entorno adecuado para el teletrabajo. Asimismo, la cultura organizacional de algunas empresas puede favorecer la presencialidad, lo que afecta tanto a los

jóvenes que buscan destacar y ascender como a los mayores que ocupan cargos de responsabilidad. Para comprender esta realidad de manera más precisa, sería necesario recurrir a encuestas o estudios que permitan conocer las motivaciones y barreras que enfrentan estos grupos con relación al teletrabajo.

Desde 2023, la tendencia ha mostrado signos de estabilización e incluso un ligero repunte, particularmente en las franjas de 25 a 44 años. Este fenómeno puede deberse a la consolidación de modelos híbridos de trabajo en muchas empresas, permitiendo a ciertos trabajadores mantener cierta flexibilidad laboral. No obstante, los jóvenes de 16 a 24 años continúan con la tasa más baja de teletrabajo, lo que refuerza la idea de que los sectores en los que predominan siguen exigiendo una fuerte presencia física.

En resumen, el teletrabajo ha sido más frecuente entre los trabajadores de 25 a 54 años, con un liderazgo en la franja de 35 a 44 años. Mientras tanto, los grupos más jóvenes y los mayores de 55 años han tenido menos acceso a esta modalidad. Aunque la tendencia general muestra una reducción respecto a los niveles iniciales de la pandemia, el teletrabajo parece haber encontrado un punto de estabilidad en los últimos años, con una leve recuperación en ciertos segmentos.

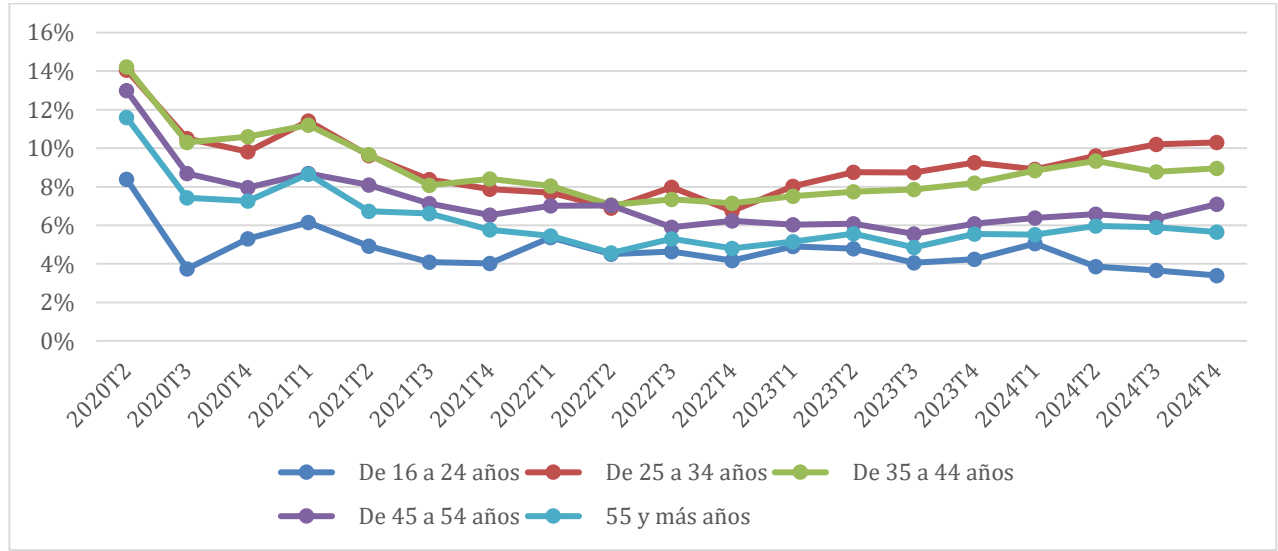


Ilustración 6. Evolución del Teletrabajo por franjas de edad en el caso de los hombres

En el caso de los hombres tal y como se ve reflejado en la Ilustración 6, desde el inicio de la pandemia, el teletrabajo ha seguido una evolución marcada por un descenso inicial y una posterior estabilización con ligeras diferencias según la franja de edad. En el segundo trimestre de 2020, el teletrabajo alcanzó sus niveles más altos, con la mayor incidencia en los hombres de 35 a 44 años con un 14,22%, seguidos por los de 25 a 34 y 45 a 54 años. En cambio, los más jóvenes de 16 a 24 años y los mayores de 55 años presentaban tasas menores.

Conforme avanzaron los trimestres, las tasas de teletrabajo descendieron progresivamente en todos los grupos de edad, aunque los hombres de 35 a 44 años y 25 a 34 años continuaron mostrando los niveles más altos. Los trabajadores jóvenes experimentaron la caída más pronunciada y se mantuvieron en niveles bajos, lo que sugiere que los sectores en los que predominan exigen mayor presencialidad.

Desde 2023, la tendencia ha cambiado ligeramente, con un aumento progresivo del teletrabajo en los grupos de 25 a 34 y 35 a 44 años, que se han consolidado como los que más trabajan en remoto. Mientras tanto, los hombres de 45 a 54 y 55 años o más han mostrado una estabilización en sus tasas de teletrabajo. Sin embargo, los jóvenes han seguido manteniendo la tasa más baja y no han experimentado un repunte significativo.

En definitiva, el teletrabajo entre los hombres ha sido más frecuente en la franja de 25 a 44 años, con una leve recuperación en los últimos años, especialmente en los trabajadores de 25 a 34 años. Los grupos más jóvenes y los mayores de 55 años han tenido menos acceso a esta modalidad, reflejando la estructura del mercado laboral. Aunque el teletrabajo nunca ha vuelto a los niveles de la pandemia, su consolidación en ciertos segmentos sugiere una adaptación a modelos híbridos en muchas empresas.

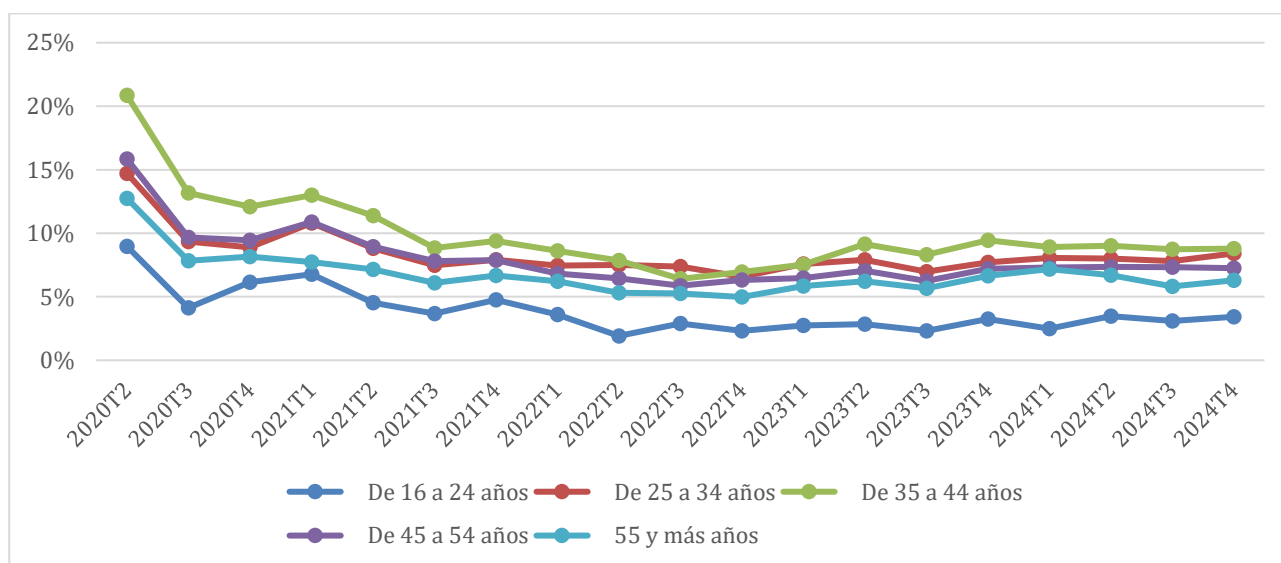


Ilustración 7. Evolución del Teletrabajo por franjas de edad en el caso de las mujeres

La Ilustración 7, muestra la evolución del teletrabajo por franjas de edad en mujeres. El auge del teletrabajo surge durante el periodo pandémico, en el segundo trimestre de 2020 alcanzó sus niveles más altos en todos los grupos de edad con valores superiores al 10% en la mayoría de los casos y llegando a más del 20% en el grupo de 35 a 44 años, esto puede ser debido a que el tipo de trabajo que realizaban les permitía teletrabajar y además son en esa franja de edad cuando están al cargo del cuidado de sus hijos. El grupo de 16 a 24 años, aunque también tuvo un incremento, presentó valores relativamente más bajos en comparación con los otros grupos de edad. El grupo de 55 años y más, mostró una tendencia similar, pero más baja, situándose en torno al 14%.

A partir del primer trimestre de 2021, se observa una disminución constante en la proporción de mujeres que teletrabajan en todos los grupos de edad. Esta reducción coincide con el levantamiento progresivo de las restricciones sanitarias y el regreso a un modelo híbrido en muchas empresas. El grupo de 16 a 24 años fue el más afectado, con una caída más pronunciada. Por otro lado, los grupos de 35 a 44 años y de 55 y más años, también experimentaron una disminución notable, reflejando el retorno a la presencialidad.

Desde mediados de 2022 hasta el primer trimestre de 2023, el teletrabajo en mujeres alcanzó niveles de estabilidad, aunque con valores mucho más bajos que en 2020. En esta fase, se consolidaron

modelos híbridos en algunas empresas, pero la mayoría de los sectores laborales ya habían regresado a la presencialidad. El grupo de 16 a 24 años se mantuvo en la posición más baja en cuanto a teletrabajo, con valores entre 3% y 5%. El grupo de 35 a 44 años seguían liderando, aunque con una tendencia a la estabilización. Los grupos de 25 a 34 años, 45 a 54 años y 55 y más años presentaban valores similares, con menores fluctuaciones.

En el segundo trimestre de 2023, se observa un aumento leve de teletrabajo en la mayoría de los grupos. El grupo de 35 a 44 años y el de 25 a 34 años siguen liderando el teletrabajo. Sin embargo, el grupo de 16 a 24 años continúan con la menor participación en teletrabajo, apenas superando el 3%.

Por último, en los primeros trimestres de 2024, los niveles de teletrabajo se mantienen relativamente estables. Se puede observar una ligera convergencia entre los distintos grupos, con diferencias menos marcadas. El grupo de 35 a 44 años y 25 a 34 años sigue teniendo una mayor incidencia de teletrabajo, pero sin variaciones significativas. El grupo de 16 a 24 años continúa en la posición más baja, reflejando la dificultad de teletrabajo en los primeros años laborales. El grupo de 55 y más años mantienen una tendencia estable.

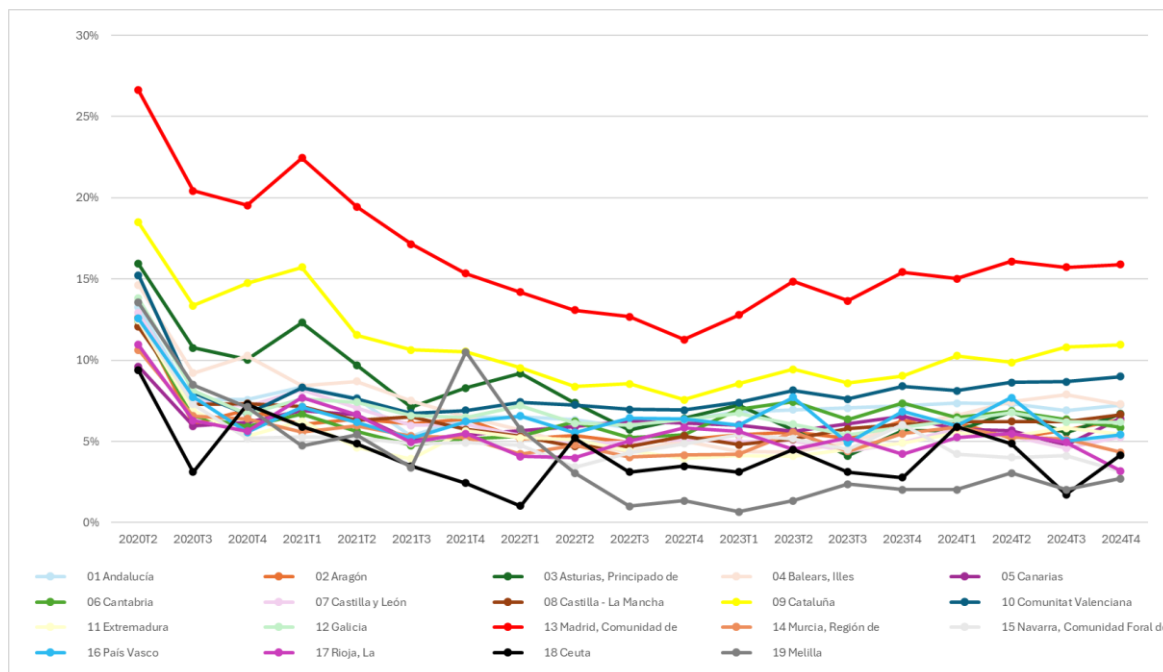


Ilustración 8. Evolución del Teletrabajo por Comunidad Autónoma

La Ilustración 8, muestra la evolución del teletrabajo en las comunidades autónomas de España desde el segundo trimestre de 2020 hasta el cuarto trimestre de 2024. En ella se pueden observar varias tendencias clave a lo largo del tiempo. En el segundo trimestre de 2020, coincidiendo con el confinamiento y las restricciones de movilidad, el porcentaje de teletrabajo se disparó en todas las comunidades, siendo la Comunidad de Madrid la que alcanzó el nivel más alto, superando el 27% de trabajadores en remoto, mientras que otras regiones como Cataluña y el País Vasco también registraron cifras superiores al 20%, lo que puede explicarse por su alta concentración de empleo en sectores como tecnología, finanzas y servicios profesionales, donde es más viable el trabajo remoto. Otras comunidades como es el caso de Canarias, Baleares, Ceuta, Melilla y La Rioja tuvieron porcentajes inferiores al 15% debido a su mayor dependencia al turismo, comercio y manufactura.

A partir del tercer trimestre de 2020, se observa un descenso progresivo tras la pandemia. En 2021, la mayoría de las comunidades se estabilizan en torno al 5-10%, con Madrid aun manteniéndose en niveles superiores al 15%. Durante 2022, el teletrabajo sigue disminuyendo en muchas comunidades, alcanzando mínimos en algunas de ellas por debajo del 5%. Sin embargo, Madrid continúa siendo la excepción, con un porcentaje que oscila entre el 12% y el 14%. Otras comunidades como Cataluña, el País Vasco y la Comunidad Valenciana mantienen valores moderados, entre el 6% y el 10%.

A partir de 2023, se observa un ligero repunte del teletrabajo en varias regiones. En el último trimestre de 2024, Madrid sigue liderando con más del 15%, mientras que otras comunidades como Cataluña y el País Vasco experimentan un crecimiento paulatino, superando el 10%. Por el contrario, regiones como Cantabria, La Rioja o Castilla-La Mancha siguen con valores inferiores al 7%.

En conclusión, el teletrabajo en España experimentó un fuerte auge en 2020, con cifras que superaron el 25% en algunas regiones, seguido de una reducción progresiva y una estabilización entre el 5% y el 15% según la comunidad. Madrid sigue siendo la región con mayor adopción del teletrabajo, mientras que otras comunidades han vuelto en mayor medida al trabajo presencial.

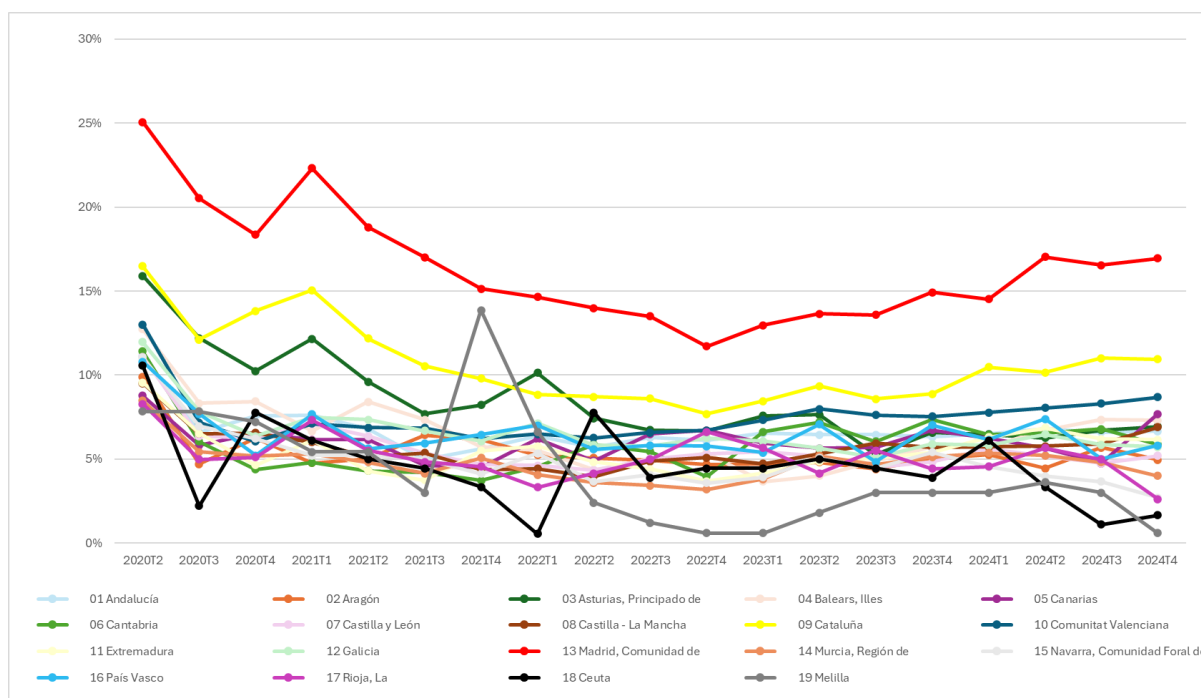


Ilustración 9. Evolución del Teletrabajo por Comunidad Autónoma en el caso de los hombres

En el caso de los hombres, tal y como se observa en la Ilustración 9 observamos que es en el segundo trimestre de 2020, donde se produce un pico del teletrabajo debido a la pandemia, siendo la Comunidad de Madrid la que alcanzó el nivel más alto, con más del 25% de los hombres teletrabajando, seguida de Cataluña y el País Vasco, que superaron el 15%.

A partir del tercer trimestre de 2020, el porcentaje de teletrabajo entre los hombres comenzó a disminuir. Para 2021, la mayoría de las comunidades ya se encontraban en niveles inferiores al 10%, aunque Madrid seguía por encima del 15%, destacándose como la región con mayor adopción a esta modalidad de trabajo.

Durante 2022, el teletrabajo entre los hombres continuó reduciéndose y se estabilizó en la mayoría de las comunidades en torno al 5-10%. Madrid mantuvo valores más altos, alrededor del 12-14%, mientras que otras regiones como Cataluña, el País Vasco y la Comunidad Valenciana fluctuaban entre el 7-10%. Algunas comunidades como Cantabria y La Rioja presentaron caídas más pronunciadas, con valores cercanos al 5% o incluso menores en algunos trimestres.

A partir de 2023, se observa un leve repunte en algunas comunidades autónomas, pero sigue siendo Madrid la que sigue liderando con más del 15% de los hombres teletrabajando en los últimos trimestres de 2024. Otras regiones, como el País Vasco y Cataluña, experimentan un crecimiento moderado, superando el 10%. En cambio, comunidades como Ceuta y Melilla muestran los niveles más bajos, con cifras inferiores al 5%.

A modo de conclusión, el teletrabajo entre los hombres en España mostró un fuerte crecimiento en 2020, con cifras que superaron el 25% en algunas comunidades. Sin embargo, tras la flexibilización de las restricciones, el porcentaje disminuyó progresivamente hasta estabilizarse entre el 5% y el 15% según la región. Madrid ha mantenido consistentemente el liderazgo en teletrabajo masculino, con valores superiores al 15% en los últimos años, mientras que comunidades como Cataluña y el País Vasco han mostrado una recuperación moderada. En contraste, regiones como Ceuta, Melilla y algunas del interior del país han vuelto en mayor medida a modelos presenciales, con cifras generalmente por debajo del 7%.

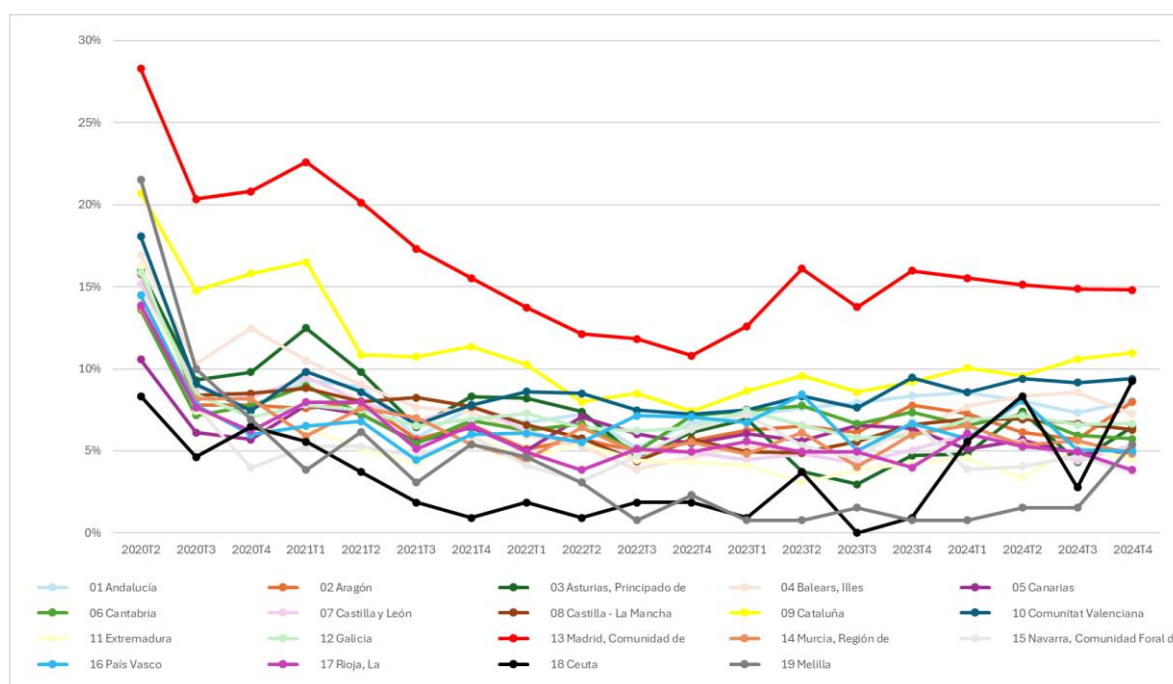


Ilustración 10. Evolución del Teletrabajo por Comunidad Autónoma en el caso de las mujeres

La Ilustración 10, refleja la evolución del teletrabajo entre las mujeres en las distintas comunidades autónomas de España desde el segundo trimestre de 2020 hasta el cuarto trimestre de 2024. En ella se puede observar cómo en el segundo trimestre de 2020, el porcentaje de mujeres teletrabajando alcanzó su punto más alto, especialmente en Madrid, con valores superiores al 25%. Cataluña y el País Vasco también registraron cifras destacadas, superando el 15%. A medida que avanzaba 2020 y 2021, el teletrabajo femenino se redujo de forma notable. Para finales de 2021, la mayoría de las comunidades ya presentaban valores por debajo del 10%, aunque Madrid seguía manteniéndose por encima del 12-14%.

Durante 2022 y 2023, la tendencia descendente se estabilizó, situando la mayoría de las comunidades en un rango de 5-10% de teletrabajo femenino. Madrid siguió liderando con más del 12%, mientras que el País Vasco y Cataluña fluctuaban entre el 7-10%. Por otro lado, regiones como Cantabria, La Rioja y Extremadura mostraron valores más bajos, cercanos al 5% o menos en algunos trimestres.

A partir de 2023, se nota un ligero repunte en varias regiones. Madrid continuó destacando con cifras por encima del 15%, mientras que Cataluña y el País Vasco mostraron cierta recuperación, acercándose al 10%. En cambio, otras comunidades, como Castilla-La Mancha y Murcia, mantuvieron niveles bajos, en torno al 5-7%.

Por lo que podemos afirmar que el teletrabajo femenino en España experimentó un crecimiento sin precedentes en 2020, con cifras que superaron el 25% en algunas regiones, para luego reducirse gradualmente y estabilizarse entre el 5% y el 15%, dependiendo de la comunidad. Madrid ha mantenido su liderazgo con los valores más altos, mientras que otras comunidades han vuelto mayoritariamente a la presencialidad. Aunque en los últimos años se ha observado una leve recuperación, las diferencias regionales siguen siendo significativas, con algunas comunidades manteniendo cifras bajas y otras, como Madrid y Cataluña, con mayor adopción del teletrabajo femenino.

La distribución del teletrabajo según el género en las diferentes comunidades autónomas muestra una ligera diferencia a favor de los hombres, quienes presentan un porcentaje levemente superior de trabajo a distancia en comparación con las mujeres. Esta brecha es más evidente en ciertas regiones, siendo la Comunidad de Madrid el caso más destacado.

Madrid ha liderado consistentemente el teletrabajo en España desde el inicio de la pandemia, y en esta comunidad se observa que el porcentaje de hombres teletrabajando se ha mantenido ligeramente por encima del de las mujeres a lo largo del tiempo. Aunque ambos géneros experimentaron un fuerte incremento en el teletrabajo durante 2020, con cifras que superaron el 25%, la tendencia descendente posterior mostró que los hombres han conservado una presencia algo mayor en esta modalidad laboral.

Actualmente, en Madrid, el teletrabajo masculino sigue registrando valores superiores al 15%, mientras que el femenino se sitúa en un rango algo inferior, aunque sin grandes diferencias. Este patrón se repite en otras comunidades como Cataluña y el País Vasco, aunque en menor medida. Por otro lado, en regiones con menor implantación del teletrabajo, como Ceuta o Melilla, las diferencias de género son menos pronunciadas, aunque la presencia de hombres en esta modalidad sigue siendo algo mayor.

En consecuencia, aunque la brecha de género en el teletrabajo no es drástica, sí se percibe una ligera tendencia a que los hombres teletrabajen en mayor proporción que las mujeres, especialmente en comunidades con un alto nivel de adopción del trabajo remoto, como Madrid.

4. Ventajas e inconvenientes asociados al teletrabajo.

En este apartado se examinan los beneficios y desventajas que conlleva el teletrabajo, tanto para la empresa como para el empleado. En el preámbulo del (Real Decreto 28/2020, de 23 de septiembre, s.f.) relativo al trabajo a distancia, se mencionan algunas de estas ventajas, que se exponen a continuación:

“Esta virtualización de las relaciones laborales desvincula o deslocaliza a la persona trabajadora de un lugar y un tiempo concretos, lo que sin duda trae consigo notables ventajas, entre otras, mayor flexibilidad en la gestión de los tiempos de trabajo y los descansos; mayores posibilidades, en algunos casos, de una autoorganización, con consecuencias positivas, en estos supuestos, para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral; reducción de costes en las oficinas y ahorro de costes en los desplazamientos; productividad y racionalización de horarios; fijación de población en el territorio, especialmente en las áreas rurales; compromiso y experiencia de la persona empleada; atracción y retención de talento o reducción del absentismo.”

La virtualización de la relación laboral entre empleador y empleado es ahora una realidad, algo que ha sido posible gracias a la implementación de las nuevas tecnologías en el entorno laboral, una posibilidad impensable hace pocos años. Estas tecnologías han traído consigo diversas ventajas en este campo, tal como destacan algunos especialistas en su artículo titulado "Teletrabajo: una propuesta de innovación en productividad empresarial", subrayando especialmente el fortalecimiento de la comunicación tanto interna como externa dentro de las empresas. Esta integración tecnológica ha facilitado el desarrollo de las actividades diarias y ha mejorado la interacción con los clientes mediante el uso de redes informáticas.

La **flexibilidad** para organizar el trabajo, dando la opción a que la persona que teletrabaja pueda gestionar sus tiempos de trabajo y descanso, es una de las grandes ventajas de trabajar desde casa. El auge de esta forma de organización frente a la organización tradicional ha estimulado cambios organizativos en las empresas incorporando prácticas novedosas y más flexibles.

Una de las principales ventajas del teletrabajo es la posibilidad de **conciliar la vida personal, familiar y profesional**. Poder gestionar el tiempo según las necesidades individuales ha permitido a muchas personas compatibilizar sus responsabilidades familiares y personales con su carrera profesional. En el pasado, esto a menudo requería renunciar al desarrollo profesional o a opciones personales como la paternidad o la maternidad. Esta flexibilidad, además, conlleva para las empresas una disminución del absentismo y una mejora en el clima laboral.

Otra de las ventajas mencionadas en el Real Decreto anteriormente citado es la **reducción de costes**. Para las empresas, la implementación del teletrabajo implica una disminución de ciertos gastos que anteriormente se consideraban fijos. En algunos casos, las empresas pueden prescindir de sus oficinas físicas, lo que genera un ahorro en conceptos como alquiler, calefacción, aire acondicionado o limpieza. Además, en cuanto a los desplazamientos al lugar de trabajo, el teletrabajo también puede generar ahorros para ambas partes, ya que, según lo establecido en el convenio o contrato entre empleador y empleado, estos gastos pueden ser asumidos por uno u otro.

El **incremento de la productividad** es otra de las ventajas que ofrece este nuevo modelo de organización laboral, junto con un mayor nivel de compromiso por parte de los empleados que teletrabajan. Esto se traduce en una reducción del absentismo y mayor compromiso con la empresa. De esta manera, las empresas pueden retener talento y evitar que los empleados busquen otras oportunidades laborales en compañías que ofrezcan condiciones más acordes con sus necesidades personales.

Según Jorge Navarrete (Navarrete, 2014) el teletrabajo ofrece una serie de beneficios también para la sociedad. La **reducción de la contaminación** al incorporar el teletrabajo es una consecuencia directa, pues en torno al 25% de las emisiones de CO2 provienen del sector del transporte. Si los empleados tienen la posibilidad de trabajar desde sus hogares, estas emisiones disminuirían, lo que también contribuiría a aliviar la congestión del tráfico. Además, se observaría una disminución en los accidentes de tráfico.

Este autor destaca otras ventajas, como el fomento del **desarrollo en áreas rurales**. Gracias a este modelo de trabajo, las personas pueden optar por vivir en cualquier zona del territorio, contribuyendo así a la dinamización de zonas rurales y deprimidas, evitando la sobrepoblación en las grandes ciudades. Este fenómeno también favorecería una mayor cohesión social en los países.

Navarrete también señala que el teletrabajo ofrece mayor **flexibilidad en la oferta laboral**, permitiendo la inclusión de colectivos como estudiantes, mujeres o personas con discapacidad.

Otra de las ventajas que añade es que las personas que practican el teletrabajo pueden disfrutar de un estilo de **vida más saludable**, ya que se reduce el estrés y se incrementan las horas de descanso, lo que a su vez contribuye a una reducción en el número de bajas por enfermedad.

Pero también menciona algunos inconvenientes, tanto para la empresa como para el trabajador.

La empresa debe realizar una inversión en nuevas tecnologías, se deben instalar y generar las infraestructuras necesarias para que los empleados puedan desempeñar su trabajo de forma remota. Este proceso puede suponer una **fuerte inversión** para mantener a salvo toda la información que se está manejando.

Otra desventaja a considerar es que se produce un **cambio en la estructura organizativa**, pasando a ser más descentralizada. Esto puede suponer una pérdida de jerarquía, ya que los empleados no están concentrados en el centro de trabajo, lo que requiere una supervisión adecuada para adaptarse a la nueva situación.

Para el trabajador, el teletrabajo puede generar algunos inconvenientes, siendo uno de los principales la sensación de **aislamiento social y profesional**. Para prevenir estas situaciones la empresa debe organizar reuniones periódicas o realizar encuentros informales, lo cual también contribuirá a fortalecer el trabajo en equipo, ya que la colaboración entre compañeros puede verse dificultada en este tipo de modalidad. Además, es posible que se produzca una **pérdida del sentido de pertenencia a la empresa**, otro de los desafíos asociados al teletrabajo.

Navarrete también señala ciertos inconvenientes del teletrabajo para los empleados que permanecen en la oficina. Estos trabajadores son los encargados, en su mayoría, de llevar a cabo las tareas de coordinación, organizar reuniones y sesiones de trabajo, así como gestionar y planificar sus tareas para compensar la ausencia de aquellos que están teletrabajando.

Estas personas pueden experimentar frustración, ya que cuando hay un número considerable de empleados teletrabajando, resulta complicado coordinar y organizar reuniones que se ajusten a las circunstancias de todos. Además, al ser estas personas desde la oficina quienes, en ocasiones, deben asumir las responsabilidades de los teletrabajadores, esto incrementa su carga laboral. Esta situación puede generar tensiones, sentimientos de desigualdad o incluso celos, lo que podría aumentar los niveles de insatisfacción y dar lugar a emociones de irritación o resentimiento hacia aquellos que trabajan a distancia.

Según presenta Carmen Pérez (Pérez, 2010) en su trabajo en dónde se presentan los resultados de entrevistas realizadas a 18 personas, 9 hombres y 9 mujeres, que combinaban el teletrabajo con sus responsabilidades familiares. Como principal ventaja mencionada por estos individuos, se destaca la flexibilidad en la organización del trabajo, lo que les otorga una sensación de mayor libertad. Sin embargo, también resalta la necesidad de gestionar adecuadamente esa libertad, es decir, organizar el tiempo de manera responsable.

Desde otra perspectiva, el teletrabajo puede transformarse en una "trampa". Según los entrevistados, la ausencia de un horario fijo, sumado a la posibilidad de trabajar desde el hogar o espacios destinados al ocio, junto con la facilidad que brindan las nuevas tecnologías para mantenerse conectado al trabajo, puede hacer que la desconexión se vuelva casi imposible. En muchos casos, esta disponibilidad total no es una exigencia de la empresa, sino más bien una autoexigencia que se genera del propio trabajador. Y así lo resume en el citado artículo:

“Por lo tanto, ésta sería la «trampa» del teletrabajo. Se dispone de total libertad para gestionar el tiempo y el espacio de trabajo, pero el resultado es una sobrecarga de trabajo no sólo remunerado, sino también doméstico y familiar.”

El estudio llega a la conclusión de que las experiencias de las personas que teletrabajan no son completamente positivas ni negativas, sino que se sitúan en un punto intermedio. Como hemos observado, el teletrabajo ofrece diversas ventajas, pero también presenta ciertos inconvenientes.

El teletrabajo no solo ha sido adoptado por el sector privado, sino que su uso ha crecido de manera exponencial en varios sectores tras la pandemia. Ejemplos de ello incluyen los servicios sanitarios y el ámbito educativo.

Por otro lado, Montse Esquerda, (Esquerda, 2021), presenta en su artículo diversos aspectos interesantes en relación al teletrabajo, particularmente en el contexto de la gran explosión biotecnológica en la atención sanitaria. Al inicio del artículo, menciona que, antes de la pandemia, las nuevas tecnologías en el ámbito sanitario se utilizaban principalmente en áreas específicas como diagnóstico, tratamiento y

gestión de la información. Sin embargo, después de la pandemia, el teletrabajo se implementó y transformó de manera significativa la interacción directa con los pacientes.

Cuando el teletrabajo se aplica a la medicina se denomina telemedicina, y según la Organización Mundial de la Salud: “se entiende como la atención sanitaria en la distancia, con el uso de tecnologías de la información, tanto para el diagnóstico, prevención y tratamiento de enfermedades como para la formación de profesionales sanitarios, para actividades de investigación y evaluación, con el fin de mejorar la salud de las personas y de sus comunidades.” (ONU, 2020)

Esta nueva herramienta ofrece beneficios tanto para los pacientes como para los profesionales de la salud. Puede reducir los tiempos de espera, garantizar la continuidad de la atención mientras se minimiza el riesgo de contagio, y mejorar la gestión general del sistema sanitario. Para los pacientes crónicos, facilita un seguimiento continuo y favorece las interconsultas entre atención primaria y hospitalaria.

Por otro lado, esta nueva incorporación también debe tener en cuenta algunos aspectos éticos, así en el citado artículo dice así:

“Un primer grupo de aspectos éticos guarda relación con temas vinculados a la privacidad, la confidencialidad, la protección de datos o la seguridad. Este sería un conjunto de problemas éticos cuya solución depende en gran parte de una respuesta técnica, con relación al desarrollo de instrumentos seguros y que sean fácilmente accesibles y navegables tanto para el profesional como para la población.”

El tema de la **ciberseguridad o la protección de datos**, son aspectos a implementar cuando se incorpora el uso del teletrabajo en el ámbito sanitario, pues los datos que se manejan en este ámbito deben ser protegidos y se debe garantizar su privacidad.

Otro de los inconvenientes o aspectos negativos es el tema de la accesibilidad de algunos pacientes al uso de la telemedicina, ya sea por dificultades de manejo de algunos pacientes o en otros casos por la falta de medios de algunas personas, aumentando así la brecha entre unas personas y otras.

La confianza y cercanía entre paciente y profesional sanitario, es otro de los inconvenientes que se plantean en este artículo y que se puede ver resentido con la incorporación de la telemedicina. Esto va a requerir nuevas habilidades siendo necesario la formación específica del personal sanitario en comunicación en telemedicina.

El teletrabajo, aunque ofrece numerosas ventajas, como flexibilidad y reducción de costes, también presenta retos tanto para empleados como para empresas. Los beneficios incluyen una mejor conciliación de la vida personal y profesional, así como el aumento de la productividad. Sin embargo, el aislamiento social y la sobrecarga laboral son algunos de los inconvenientes más destacados. La implementación de nuevas tecnologías y la adaptación de la estructura organizativa son esenciales para aprovechar sus beneficios, aunque siempre con la consideración de los posibles problemas éticos, como la protección de datos en sectores como la salud.

5. Prevención de Riesgos Laborales asociados al teletrabajo.

En la actualidad, el teletrabajo se ha consolidado como una modalidad laboral ampliamente extendida, lo que ha traído consigo nuevas oportunidades, pero también desafíos en materia de seguridad y salud laboral. La prevención de riesgos laborales en este contexto resulta fundamental para garantizar el bienestar físico y mental de los trabajadores, así como para cumplir con la normativa vigente. A continuación, se analizan los aspectos legales que amparan este derecho, tal como lo establece el Estatuto de los Trabajadores y la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

El artículo 19 del Estatuto de los Trabajadores, (ET, 2025, art. 19) referente a la seguridad y salud laboral, en su primer apartado dice así:

“El trabajador, en la prestación de sus servicios, tendrá derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo”.

Este derecho es aplicable a todas las personas trabajadoras, incluidas aquellas que realizan sus funciones a través del teletrabajo. Que según se indica en el segundo apartado del mismo artículo señala que los trabajadores deben cumplir con las normativas legales y reglamentarias en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Por otro lado, el artículo cuarto apartado tercero de la Ley 31/1995 (LPRL, 1995, art. 4.3) también establece:

“Se considerarán como «daños derivados del trabajo» las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo”.

Por tanto, en el caso de las personas que realizan su labor a distancia, también se considerarán como daños derivados del trabajo aquellas enfermedades, patologías o lesiones que puedan surgir durante el desempeño de sus funciones.

En este sentido, el artículo 16 del Real Decreto-Ley 28/2020 (TAD, 2020, art. 16) establece la obligación de llevar a cabo una evaluación de riesgos y una planificación adecuada de la actividad preventiva. Dicho artículo señala que deben tenerse en cuenta los riesgos propios de esta modalidad de trabajo, prestando especial atención a los factores psicosociales, ergonómicos y organizativos. Asimismo, se hace hincapié en aspectos como la distribución de la jornada laboral, los tiempos de disponibilidad, los periodos de descanso y la desconexión digital. Esto último cobra especial relevancia, ya que, tal y como se ha analizado en el apartado anterior, la dificultad para desconectar es uno de los principales desafíos a los que se enfrentan quienes trabajan desde sus hogares.

El mismo artículo establece que la evaluación de riesgos para quienes teletrabajan deberá limitarse exclusivamente a la zona habilitada para la realización de la actividad laboral, sin extenderse al resto de la vivienda o del lugar elegido para desempeñar el trabajo a distancia. De este modo, se garantiza la intimidad de la persona teletrabajadora.

La empresa será responsable de obtener la información necesaria sobre los riesgos a los que está expuesta la persona que teletrabaja, utilizando para ello una metodología adecuada que permita identificar dichos riesgos y aplicar las medidas de protección oportunas en cada caso. Si para ello es necesario que un profesional con competencias en prevención de riesgos laborales acceda al lugar donde se realiza el teletrabajo, se deberá emitir un informe escrito que justifique dicha visita. Este informe será entregado tanto a la persona teletrabajadora como a los delegados responsables de prevención. No obstante, esta visita solo podrá realizarse con el consentimiento previo del teletrabajador o teletrabajadora.

En caso de que la persona se niegue a permitir el acceso, la empresa deberá llevar a cabo la actividad preventiva basándose en la información facilitada por el propio teletrabajador y siguiendo las indicaciones del servicio de prevención.

Hasta este punto, hemos establecido que las personas que teletrabajan cuentan con los mismos derechos en materia de prevención que el resto de los trabajadores. Sin embargo, uno de los principales desafíos a los que se enfrentarán es el reconocimiento de enfermedades profesionales o accidentes laborales derivados de su actividad en el ámbito del teletrabajo.

De acuerdo con el Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre (LGSS, 2015, art. 156 y 157) establecen las definiciones de accidente de trabajo y enfermedad profesional, respectivamente, en los siguientes términos:

Art. 156.1 “Se entiende por accidente de trabajo toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecute por cuenta ajena”.

Art 157: “Se entenderá por enfermedad profesional la contraída a consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena en las actividades que se especifiquen en el cuadro que se apruebe por las disposiciones de aplicación y desarrollo de esta ley, y que esté provocada por la acción de los elementos o sustancias que en dicho cuadro se indiquen para cada enfermedad profesional”.

El problema radica en demostrar que el accidente de trabajo o la enfermedad profesional están directamente relacionados con el trabajo realizado por la persona teletrabajadora. Cuando el trabajador o la trabajadora realiza sus tareas en un centro de trabajo, resulta más sencillo determinar si se ha producido un accidente o si se ha desencadenado una enfermedad profesional. Sin embargo, en el caso del teletrabajo, será necesario examinar detalladamente cada situación para confirmar que la persona afectada se encontraba dentro de su jornada laboral al momento del incidente.

A continuación, se presentan los principales riesgos psicosociales relacionados con el teletrabajo, según el análisis de Nora Rubbini (Rubbini, 2012), en donde examina los efectos que los riesgos psicosociales tienen sobre los teletrabajadores, elaborando un listado de los riesgos para la salud mental y física de las personas que desempeñan su trabajo de forma remota.

En primer lugar, se identifican diversos riesgos para la salud mental asociados al teletrabajo. Tanto la sobrecarga de trabajo como la escasez de tareas pueden generar tensión y estrés, afectando los horarios y ritmos biológicos del teletrabajador. Además, la sobrecarga laboral puede llevar a algunas personas a

desarrollar una "adicción al trabajo". Entre los trastornos psíquicos que pueden surgir se encuentran la ansiedad, irritabilidad y estados depresivos, derivados de la fatiga mental.

También se pueden presentar sensaciones de temor y aburrimiento, así como una sensación de aislamiento, que genera incertidumbre en las acciones del trabajador, alteración de la percepción del tiempo, y puede provocar fatiga patológica física e intelectual, desequilibrios y cambios en las conductas a nivel socioafectivo y cognitivo. El estrés también se convierte en un factor de riesgo, generando irritabilidad, problemas de concentración y trastornos del sueño. La ambigüedad de rol puede causar un aumento del estrés, mayor tensión laboral, baja autoestima, ansiedad y síntomas depresivos.

Asimismo, el conflicto de rol, derivado de las expectativas conflictivas del cliente y la organización empleadora, es otro de los riesgos psicosociales importantes. El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) también conlleva ciertos riesgos, y se suman los problemas emocionales que surgen cuando las emociones requeridas en el trabajo entran en conflicto con las que el trabajador desea expresar.

En cuanto a los riesgos para la salud física, se destaca que el teletrabajo, al ser una actividad mayoritariamente cognitiva y de larga duración en posiciones sentadas, genera el riesgo de sedentarismo, lo que puede agravar o provocar diversas enfermedades, además de limitar el disfrute de las actividades cotidianas. Igualmente, el teletrabajo puede realizarse en condiciones ergonómicas inadecuadas, como una mala disposición del espacio de trabajo en la vivienda, un equipamiento insuficiente o problemas relacionados con la luz y la temperatura, lo que puede generar sensaciones de fatiga, cefaleas, diarreas, palpitaciones y trastornos del sueño. El estrés asociado a estas condiciones también puede causar tensión y dolor muscular, palpitaciones, agotamiento, fatiga, sudoración excesiva, problemas respiratorios y mareos.

Además, el tecnoestrés, que incluye tecnoansiedad, tecnofatiga y tecnoadicción, puede reducir el rendimiento, causar problemas de sueño, insomnio, dolores de cabeza y musculares, trastornos gastrointestinales, dolor crónico, y fomentar comportamientos perjudiciales como el consumo excesivo de comida, bebida, tabaco o fármacos. Finalmente, los trastornos musculoesqueléticos son otro riesgo físico relevante para los teletrabajadores.

En resumen, el teletrabajo, aunque ofrece ventajas, también presenta riesgos laborales específicos tanto para la salud física como mental. La legislación vigente garantiza los derechos de los teletrabajadores en cuanto a seguridad y salud, pero es esencial que las empresas implementen medidas preventivas adecuadas, adaptadas a las características del trabajo a distancia. La correcta evaluación de riesgos y la mejora de las condiciones laborales son claves para asegurar el bienestar de los teletrabajadores y cumplir con la normativa.

6. Propuestas de estrategias para una implementación efectiva del Teletrabajo.

Para implementar el teletrabajo de manera efectiva y garantizar la conciliación entre la vida laboral y personal de los empleados, es crucial que las organizaciones adopten un enfoque estratégico y equilibrado. **Para establecer una política clara de teletrabajo** es fundamental definir las condiciones bajo las cuales se permite, como los días y horarios flexibles, así como las expectativas sobre la productividad y la disponibilidad, proporcionará claridad tanto a los empleados como a los empleadores. Esta claridad en las normas y expectativas ayuda a evitar malentendidos y asegura que el teletrabajo sea una opción viable a largo plazo. Según Jack Dorsey (Dorsey, 2020), cofundador de Twitter,

“El teletrabajo requiere una estructura clara que se adapte a las necesidades tanto de la empresa como de los empleados, para asegurar que ambos puedan prosperar en este nuevo entorno.”

Además, **fomentar la flexibilidad horaria** es clave. Permitir que los empleados elijan cuándo realizar su jornada laboral dentro de ciertos límites puede ayudar a equilibrar sus responsabilidades laborales y personales, creando un entorno más saludable. Cuando las empresas confían en que los empleados pueden gestionar su tiempo de manera autónoma, se fomenta un mayor compromiso y motivación. Richard Branson (Branson, 2020), fundador de Virgin, destaca que

“El teletrabajo ofrece a los empleados la flexibilidad para elegir cuándo y dónde trabajan, lo que no solo aumenta la productividad, sino también su satisfacción y bienestar.”

Es esencial, igualmente, **construir una cultura de confianza**. Las organizaciones deben centrarse en los resultados y no en el número de horas trabajadas, estableciendo metas claras y medibles para evaluar el desempeño. En lugar de supervisar constantemente a los empleados, se debe promover la autonomía en la gestión del trabajo. Esto fomenta un ambiente laboral basado en la confianza, donde los empleados se sienten empoderados para tomar decisiones sobre cómo alcanzar sus metas. Como afirma Bill Gates (Gates, 2021), cofundador de Microsoft,

“El éxito en el trabajo remoto no se mide por las horas, sino por la capacidad de los empleados para cumplir con los objetivos establecidos.”

Por otro lado, **proporcionar las herramientas tecnológicas adecuadas** es esencial para que el teletrabajo sea efectivo. Las organizaciones deben asegurarse de que sus empleados tengan acceso a plataformas de colaboración, videoconferencias y sistemas de gestión remota que les permitan trabajar de manera eficiente desde cualquier lugar. Estas herramientas no solo mejoran la productividad, sino que también mantienen la cohesión del equipo, incluso cuando los empleados trabajan de manera remota. Como menciona Sundar Pichai (Pichai, 2020), CEO de Google,

“La tecnología es un habilitador clave del teletrabajo. Proporcionar herramientas que faciliten la colaboración es esencial para asegurar que el trabajo no se vea afectado por la distancia.”

Además, **ofrecer formación en teletrabajo y gestión del tiempo** permite que los empleados se adapten a este nuevo modelo de trabajo de manera efectiva. Capacitar a los empleados sobre cómo usar las herramientas de trabajo remoto y cómo gestionar su tiempo de forma eficaz les ayuda a mejorar su rendimiento y a sentirse más seguros en su capacidad para trabajar de manera autónoma. La formación en habilidades digitales y de gestión del tiempo no solo es útil para los empleados, sino que también contribuye a la eficiencia organizacional. Según Jeff Bezos (Bezos, 2021), fundador de Amazon,

“Las mejores inversiones que puedes hacer son en las personas, ayudándolas a desarrollar habilidades que las hagan más productivas, felices y capaces de liderar el futuro.”

Establecer límites claros entre la vida laboral y personal es otro aspecto crucial para el éxito del teletrabajo. Fomentar que los empleados definan un “fin de jornada” y tomar descansos regulares puede ayudar a evitar la saturación y el agotamiento. Establecer estos límites no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también puede llevar a una mayor productividad cuando están trabajando, ya que están mejor descansados y menos estresados. De acuerdo con Arianna Huffington (Huffington, 2019), fundadora de Thrive Global:

“La desconexión es tan importante como la conexión. Es esencial que los empleados aprendan a desconectar del trabajo para preservar su bienestar y evitar el agotamiento.”

Por último, **promover el bienestar y la salud mental** de los empleados es una parte fundamental del teletrabajo. Ofrecer apoyo psicológico y fomentar la actividad física ayudará a mitigar el impacto negativo del aislamiento y el estrés. Al mismo tiempo, **crear un espacio dedicado exclusivamente al trabajo** dentro del hogar puede mejorar la concentración y separar la vida personal de la laboral. Las organizaciones deben ser proactivas en brindar recursos para el cuidado del bienestar de sus empleados, garantizando que el teletrabajo sea una opción saludable para todos. Como señala Satya Nadella (Nadella, 2020), CEO de Microsoft:

“La salud mental y el bienestar de los empleados deben ser una prioridad para las organizaciones que quieren prosperar en la era digital. Si no cuidamos a las personas, no podemos esperar que sean productivas.”

En resumen, implementar el teletrabajo de manera efectiva requiere un enfoque que considere la flexibilidad, la confianza, las herramientas adecuadas y el bienestar de los empleados. Como indica Sheryl Sandberg (Sandberg, 2017), ex COO de Facebook:

“El teletrabajo no solo es una ventaja para la productividad, sino que también es una oportunidad para redefinir el balance entre la vida personal y profesional. Con un enfoque adecuado, las empresas pueden crear entornos laborales que respeten y fomenten el bienestar de los empleados.”

7. Conclusiones.

El teletrabajo ha experimentado un crecimiento exponencial, especialmente durante la pandemia de COVID-19, consolidándose como una modalidad laboral con múltiples beneficios para empleados y empresas. Sin embargo, también presenta desafíos que deben ser abordados para garantizar su efectividad y sostenibilidad a largo plazo. El presente estudio ha analizado el impacto del teletrabajo en la conciliación entre la vida profesional y personal, así como sus implicaciones en la productividad, la salud mental y el bienestar de los trabajadores.

En primer lugar, el teletrabajo ha demostrado ser una herramienta valiosa para mejorar la flexibilidad laboral y facilita la conciliación familiar y profesional. Esta flexibilidad ha contribuido a reducir el estrés asociado a los desplazamientos y ha fomentado un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Además, el teletrabajo ha permitido a las empresas reducir costes operativos y ha aumentado la productividad, gracias a la mayor autonomía y compromiso de los empleados.

No obstante, el teletrabajo también ha planteado desafíos importantes. Entre ellos, destaca la dificultad para desconectar del trabajo, lo que puede derivar en sobrecarga laboral y problemas de salud mental. La falta de interacción social y una regulación clara sobre horarios y desconexión digital aumentan la sensación de aislamiento y disponibilidad constante, afectando negativamente al bienestar emocional de los trabajadores.

Asimismo, se ha evidenciado que la implantación del teletrabajo no es homogénea en todos los sectores ni en todos los grupos demográficos. Factores como la edad, el género y la ubicación geográfica influyen en la posibilidad de acceder a esta modalidad, lo que ha generado ciertas desigualdades en su aplicación. En particular, las brechas digitales y las diferencias en los recursos tecnológicos disponibles afectan de manera diferenciada a los trabajadores.

En cuanto a la prevención de riesgos laborales, el teletrabajo ha introducido nuevos desafíos en materia de seguridad y salud. Los riesgos psicosociales, como el estrés, así como los riesgos físicos derivados de condiciones ergonómicas inadecuadas, requieren una atención especial por parte de las empresas. Es fundamental que las organizaciones implementen medidas preventivas adecuadas, mejoren las condiciones ergonómicas y fomenten una cultura de desconexión digital.

En el ámbito normativo, España ha dado pasos importantes para regular el teletrabajo, como la Ley 10/2021, que establece un marco legal para esta modalidad laboral. Sin embargo, es necesario seguir avanzando en la implementación de políticas que fomenten un equilibrio real entre la vida laboral y personal. Este modelo combina la flexibilidad del teletrabajo con la interacción social y la colaboración que ofrece el trabajo presencial, lo que lo convierte en una alternativa viable y sostenible para el futuro.

Por último, este estudio ha puesto de manifiesto la importancia de que las empresas y las instituciones públicas adopten estrategias que maximicen los beneficios del teletrabajo sin comprometer el bienestar de los trabajadores. La inversión en tecnologías adecuadas, la promoción de una cultura organizativa basada en la confianza y la flexibilidad, así como el desarrollo de políticas que regulen de manera efectiva esta modalidad, serán determinantes para su consolidación en el futuro del mercado laboral.

Bibliografía

- Alonso Fabregat, M. B., & Cifre Gallego, E. (2002). Teletrabajo y salud: un nuevo reto para la Psicología. Papeles del Psicólogo, (83), 55–61. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77808308.pdf>
- Bezos, J. (2021, abril 15). Jeff Bezos pide a Amazon cuidar mejor a sus empleados en su carta final a accionistas. Forbes. <https://forbes.co/2021/04/15/editors-picks/jeff-bezos-pide-a-amazon-cuidar-mejor-a-sus-empleados-en-su-carta-final-a-accionistas-leala-aqui-completa/>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2021). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. Quarterly Journal of Economics, 136(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qjaa041>
- Branson, R. (2019, abril 30). Proof that flexible working works. Virgin. <https://www.virgin.com/branson-family/richard-branson-blog/proof-flexible-working-works>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. Human Relations, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Cooper, D., & Kurland, N. (2021). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. Journal of Organizational Behavior, 42(6), 616–632. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Dorsey, J. (2020, mayo 13). Twitter CEO Jack Dorsey tells employees they can work from home forever. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2020/05/13/twitter-ceo-jack-dorsey-tells-employees-they-can-work-from-home-forever-before-you-celebrate-theres-a-catch/>
- Esquerda, M. (2021). Ventajas, inconvenientes y aspectos éticos del teletrabajo. FMC: Formación Médica Continuada en Atención Primaria, 28(4), 207–209. <https://doi.org/10.1016/j.fmc.2020.09.004>
- España. (1995). Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales. BOE núm. 269, de 10 de noviembre de 1995. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-24292>
- España. (2015a). Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. BOE núm. 255, de 24 de octubre de 2015. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2015-11430>
- España. (2015b). Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social. BOE núm. 261, de 4 de noviembre de 2015. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2015-11487>

- España. (2020). Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia. BOE núm. 253, de 23 de septiembre de 2020. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-11043>
- España. (2025). Estatuto de los Trabajadores [Texto consolidado]. Boletín Oficial del Estado. https://www.boe.es/biblioteca_juridica/abrir_pdf.php?id=PUB-DT-2025-139
- Gates, B. (2021). 2021 Year in Review. Gates Notes. <https://www.gatesnotes.com/About-Bill-Gates/Year-in-Review-2021>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. American Journal of Sociology, 82(5), 929–964. <https://doi.org/10.1086/226424>
- Huffington, A. (2019, diciembre 30). The best of 2019 and top trends for 2020. Thrive Global. <https://thriveglobal.com/articles/arianna-huffington-trends-burnout-leave-behind-new-year-outlook>
- Instituto Nacional de Estadística. (s.f.). Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/>
- Kossek, E. E., Petty, R. A., & Michel, J. S. (2022). Telework and work-to-family conflict: Examining boundary management strategies. Journal of Applied Psychology, 107(4), 695–714. <https://doi.org/10.1037/apl0000939>
- Nadella, S. (2020, mayo 20). Microsoft CEO Satya Nadella warns about the consequences of permanent remote work. GeekWire. <https://www.geekwire.com/2020/pandemic-isnt-hurting-microsofts-bottom-line-changes-still-worry-satya-nadella/>
- Navarrete Rojas, J. (2014). El teletrabajo, ventajas e inconvenientes. Revista ICADE. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, (93), 45–70. <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/download/4711/4526>
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2022). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health? BMC Public Health, 22(1), 19–33. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12409-3>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica. <https://www.ilo.org>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak. <https://www.who.int>
- Pérez Sánchez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? IDP. Revista de Internet, Derecho y Política, 11, 24–33. <https://www.redalyc.org/pdf/788/78817024008.pdf>

- Pichai, S. (2020, septiembre 28). Google CEO Sundar Pichai calls for a 'hybrid' work-from-home model. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2020/09/28/google-ceo-sundar-pichai-calls-for-a-hybrid-work-from-home-model/>
- Rubbini, N. I. (2012). Los riesgos psicosociales en el teletrabajo. VII Jornadas de Sociología de la UNLP. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2237/ev.2237.pdf
- Sandberg, S. (2017, abril). Sheryl Sandberg's accidental revolution. Wired. <https://www.wired.com/2017/04/sheryl-sandbergs-accidental-revolution/>
- Spurk, D., & Straub, C. (2022). Flexible work arrangements and employee well-being: The role of work-life balance, job autonomy, and self-leadership. Journal of Vocational Behavior, 130, 103676. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103676>
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Work+and+Motivation-p-9780787900304>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. Applied Psychology: An International Review, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>