



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Pontificia Comillas - ICADE E4

**TRABAJO DE FIN DE GRADO:**  
**El teletrabajo como respuesta a los cambios en las relaciones laborales, posteriores al COVID-19**

AUTORA: CAMILLE MARIE YOT  
DIRECTORA: MARIA BELEN ALDECOA MARTINEZ

Madrid | abril de 2023

## Resumen (con palabras clave)

Este estudio analiza el impacto del teletrabajo en las relaciones laborales desde la pandemia de Covid-19. Llena el vacío de información existente en la literatura explorando la importancia de las buenas relaciones laborales, los beneficios y retos del teletrabajo sobre estas relaciones y el futuro del teletrabajo. El estudio se basa en encuestas a empleados de diferentes sectores. Los resultados muestran que el teletrabajo es ampliamente apreciado por su flexibilidad, pero que sigue entrañando dificultades de comunicación y coordinación. De hecho, el teletrabajo impide la interacción social entre compañeros, lo que crea empleados poco preocupados por sus relaciones dentro de la empresa. Los resultados de la encuesta también muestran un cambio en la mentalidad de los empleados hacia el teletrabajo. Cada vez más empleados ven el teletrabajo híbrido, es decir, la combinación del trabajo presencial tradicional en la oficina y el teletrabajo fuera de la oficina, como un método nuevo, eficaz y ahora indispensable en la vida de los trabajadores. En conclusión, es probable que el teletrabajo híbrido siga siendo un importante método de trabajo en el futuro, lo que requiere una mayor investigación sobre sus implicaciones para las relaciones laborales.

*Palabras clave: teletrabajo, relaciones profesionales, pandemia Covid-19, motivación, productividad, comunicación y coordinación.*

## Abstract (with keywords)

This study analyzes the impact of telecommuting on work relationships since the Covid-19 pandemic. It fills the information gap in the literature by exploring the importance of good working relationships, the benefits and challenges of telework on these relationships, and the future of telework. The study is based on surveys of employees in different sectors. The results show that telecommuting is widely appreciated for its flexibility, but that it still involves communication and coordination difficulties. Indeed, telecommuting prevents social interaction between colleagues, which creates employees who are not very concerned about their relationships within the company. The survey results also show a shift in employee attitudes towards teleworking. More and more employees are seeing hybrid telecommuting - the combination of traditional face-to-face office work and out-of-office telecommuting - as a new, effective and now indispensable method of working life. In conclusion, hybrid telecommuting is likely to remain an important method of work in the future, requiring further research into its implications for industrial relations.

*Keywords: teleworking, professional relationships, Covid-19 pandemic, motivation, productivity, communication, and coordination.*

## Agradecimientos

Este estudio ha sido realizado bajo la supervisión de la Universidad Pontificia Comillas - ICADE, como parte de mis estudios de fin de carrera. Quisiera expresar mi agradecimiento a todas las personas que me han ayudado a realizar esta tesis.

En primer lugar, quiero agradecer a mi directora de tesis sus acertados consejos y su constante apoyo a lo largo de este proyecto.

También quiero dar las gracias a todas las personas que se tomaron la molestia de responder a mi cuestionario, por sus valiosas aportaciones y su colaboración.

## Índice

1. Introducción .....	7
2. Objetivos y Metodología .....	8
3. Importancia de las relaciones profesionales.....	9
3.1. Definición de relaciones laborales .....	9
3.2. Importancia de las relaciones profesionales en el mundo laboral.....	10
3.3. El impacto de las relaciones laborales en la productividad y la satisfacción laboral .....	11
4. El teletrabajo como respuesta a la pandemia de Covid-19.....	12
4.1. Una nueva forma de trabajar: el teletrabajo en España.....	12
4.2. El teletrabajo en el resto del mundo .....	14
4.3. Las ventajas del teletrabajo .....	15
4.4. Los retos del teletrabajo generalizado.....	20
5. El futuro del teletrabajo .....	26
5.1. Soluciones para mejorar la motivación y el compromiso de los empleados	26
5.2. El teletrabajo: Una ventaja significativa para las empresas.....	28
6. Metodología.....	30
6.1. Descripción del diseño de la investigación.....	30
6.2. Métodos utilizados.....	30
6.3. Objetivos.....	31
6.4. Limitaciones y fuentes potenciales de sesgo en el estudio .....	31
7. Resultados .....	33
7.1. Las ventajas del teletrabajo .....	34
7.2. Los inconvenientes del teletrabajo.....	35
7.3. Opiniones divergentes.....	36
7.4. Preferencias de los trabajadores por el teletrabajo .....	37
7.5. Soluciones para mejorar las relaciones profesionales .....	38
8. Conclusiones y recomendaciones.....	39
Bibliografía .....	46
Anexo .....	51

## Índice tablas

<i>Tabla 1 - Duración de la experiencia de teletrabajo .....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 2 - La preferencia entre teletrabajo y trabajo en presencial .....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 3 - Método de trabajo preferido por los trabajadores, sobre una basa de 5 días laborales a la semana.....</i>	<i>38</i>

## 1. Introducción

El año 2020 pasará a la historia como el año en que el mundo se vio afectado por una pandemia sin precedentes. La pandemia Covid-19 tuvo un enorme impacto en todos los aspectos de la vida, incluido el mundo laboral. Para frenar la propagación del virus, las empresas tuvieron que aplicar rápidamente medidas drásticas, como el distanciamiento social y el teletrabajo generalizado. Esta situación ha provocado cambios significativos en las relaciones laborales, afectando a la comunicación, la colaboración y la motivación de los empleados.

Ante esta situación sin precedentes, muchas empresas han tenido que adaptarse rápidamente para mantener su actividad y rentabilidad. La introducción del teletrabajo ha sido una de las soluciones más comunes adoptadas para responder a las exigencias del distanciamiento social. Sin embargo, esta solución también ha tenido repercusiones en las relaciones laborales, ya que los empleados se han visto obligados a trabajar a distancia, lejos de su entorno y equipo de trabajo habituales.

Esta investigación pretende, por tanto, examinar los cambios en el comportamiento de las empresas desde el inicio de la pandemia y analizar las implicaciones de estos cambios para el futuro de las relaciones laborales. Se estudiarán los retos a los que se enfrentan las empresas para mantener el compromiso y la productividad de los empleados en un entorno de trabajo a distancia. Además, este estudio también analizará qué pueden hacer las empresas para apoyar a sus empleados y prepararse para crisis similares en el futuro.

En resumen, esta investigación contribuirá a una mejor comprensión de los efectos del teletrabajo en las relaciones laborales durante la pandemia Covid-19. Ayudará a las empresas a anticiparse mejor a futuros retos, apoyar a sus empleados y crear resiliencia para hacer frente a situaciones imprevistas en el futuro.

## 2. Objetivos y Metodología

El objetivo final de este trabajo es establecer una lista de buenas prácticas que las empresas puedan aplicar para mejorar las relaciones profesionales durante el teletrabajo.

La metodología utilizada en esta tesis incluye un análisis tanto cualitativo como cuantitativo.

En primer lugar, se realizará una revisión bibliográfica para conocer los principales impactos del teletrabajo, tanto positivos como negativos, en las relaciones laborales, ya analizados en estudios anteriores. Los términos clave para esta investigación también se definirán a través de la literatura. Esta revisión se utilizará para identificar lagunas en estudios anteriores y para formular hipótesis de investigación.

En segundo lugar, se elaborará un cuestionario para recoger datos de una muestra representativa de profesionales que hayan experimentado el teletrabajo en los últimos tres años. El cuestionario se administrará en línea, lo que permitirá llegar a un mayor número de participantes y reducir los costes de recogida de datos. Las preguntas planteadas se centrarán en el impacto del teletrabajo en las relaciones laborales, los retos y oportunidades que presenta, así como las soluciones para mejorar las relaciones laborales. Finalmente, los resultados de la encuesta se presentarán en la sección de resultados y se discutirán en las conclusiones y recomendaciones. Las recomendaciones se basarán en los resultados del cuestionario y tendrán como objetivo proporcionar directrices prácticas a las empresas para mejorar las relaciones laborales durante el teletrabajo.



### 3. Importancia de las relaciones profesionales

#### 3.1. Definición de relaciones laborales

Según David Guest, catedrático de psicología organizativa del King's College de Londres, las relaciones profesionales se caracterizan por el intercambio de información, conocimientos y experiencia. (Guest, 1997, p. 502). De hecho, las relaciones profesionales son el conjunto de interacciones y vínculos que se crean entre las personas de una empresa u organización. Estas relaciones pueden adoptar distintas formas, que van desde las interacciones cotidianas entre colegas, pasando por la comunicación entre distintos niveles jerárquicos, hasta la negociación colectiva entre empresarios y representantes de los trabajadores. Las interacciones sociales entre empleados y directivos desempeñan un papel clave en el éxito de una empresa u organización, ya que tienen un impacto significativo en la calidad del trabajo realizado, la satisfacción, la motivación, la productividad y la rentabilidad de los empleados implicados. (Murray, Poole & Jones, 2006).

Las relaciones empresariales son un aspecto crucial de la vida corporativa. Según Keyton, estas relaciones suelen basarse en la confianza y el respeto mutuo, así como en un entendimiento común de los objetivos y expectativas de cada una de las partes implicadas (2010). Estos factores son esenciales para establecer una comunicación eficaz entre los miembros del equipo, fomentando así el trabajo colaborativo y la resolución de problemas en grupo. Además, una comprensión clara de las expectativas y objetivos de cada uno puede ayudar a evitar conflictos dentro de la organización (Raziq, & Maulabakhsh, 2015). Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel (2014) también señalan que las relaciones profesionales basadas en la confianza y el respeto pueden mejorar la calidad de la vida laboral y la satisfacción de los empleados (p. 197).

### 3.2. Importancia de las relaciones profesionales en el mundo laboral

La importancia de las relaciones laborales es irrefutable. En efecto, las relaciones laborales son esenciales para el buen funcionamiento de una empresa. Contribuyen a crear un entorno de trabajo positivo y productivo, fomentan la comunicación y la cooperación entre los diferentes actores y permiten resolver eficazmente los conflictos y los problemas (Raziq y Maulabakhsh, 2015). Además, una relación profesional sólida permite una mejor comunicación, así como una mejor comprensión de las necesidades de los demás y fomenta una cultura de apoyo mutuo (Sen, 2004). Esta dinámica contribuye a crear un entorno de trabajo propicio para la innovación, la creatividad y el éxito de la empresa en su conjunto (Baruch, 2001). Una buena relación laboral puede ayudar a crear una cultura corporativa positiva basada en la cooperación, la colaboración y el respeto mutuo, lo que puede contribuir a mejorar la productividad y el compromiso de los empleados (Ayoví-Caicedo, 2019).

Estas relaciones también pueden repercutir positivamente en la productividad y el rendimiento de la empresa. Kram señaló que las relaciones laborales también pueden ser un factor de motivación para los empleados, ayudándoles a sentirse valorados y respetados dentro de la empresa (1983). Además, una buena relación laboral puede ayudar a generar confianza y lealtad entre los empleados y la empresa (Covey, Link y Merrill, 2012). Cuando los empleados se sienten cómodos y en confianza con sus compañeros y supervisores, es más probable que trabajen juntos con eficacia y colaboren para alcanzar los objetivos de la empresa. Una buena relación laboral también puede fomentar una comunicación abierta y honesta entre los empleados, lo que puede ayudar a resolver conflictos de forma rápida y eficaz (Kim & All, 2013). De hecho, cuando los empleados se sienten respaldados por su empresa y su equipo, es más probable que sean leales y permanezcan en la empresa a largo plazo, lo que reduce la rotación de personal y contribuye a la estabilidad de la empresa (Regts & Molleman, 2013).

### 3.3. El impacto de las relaciones laborales en la productividad y la satisfacción laboral

Un estudio realizado por Raziq y Maulabakhsh (2015) concluyó que el entorno de trabajo desempeña un papel importante en la satisfacción laboral de los empleados. También se ha demostrado que las relaciones laborales positivas pueden ser un factor de motivación para los empleados (Kram, 1983). Las relaciones laborales positivas, como las relaciones de tutoría, pueden ayudar a los empleados a sentirse valorados y respetados dentro de la organización, contribuyendo así a su motivación y compromiso. Los empleados que se sienten valorados tienen más probabilidades de estar satisfechos con su trabajo y su entorno laboral, lo que puede conducir a un aumento de la productividad.

También, el fomento de una buena relación laboral dentro de la organización puede tener un impacto significativo en la capacidad de la organización para innovar y ser creativa. De hecho, según Bailey & Kurland (2002), cuando se anima a los empleados a compartir sus ideas y puntos de vista de forma abierta y constructiva, esto puede dar lugar a soluciones más creativas y a una mejora continua de los procesos y resultados de la empresa. Esta dinámica puede ayudar a la empresa a seguir siendo competitiva ofreciendo soluciones innovadoras a sus clientes y manteniendo una ventaja competitiva en el mercado.

Por otra parte, es importante señalar que las relaciones laborales positivas no se limitan a las relaciones entre compañeros. Las relaciones con la dirección y los superiores jerárquicos también pueden tener un impacto significativo en la satisfacción laboral y la productividad de los empleados. De hecho, la calidad de la relación entre un empleado y su supervisor suele considerarse un factor clave de motivación (Kram, 1983).

Además, unas malas relaciones laborales pueden repercutir negativamente en la productividad de una empresa u organización (Golden & Veiga, 2005). Cuando los

empleados están en conflicto o no se comunican eficazmente, esto puede dar lugar a una menor calidad del trabajo, retrasos, errores y un aumento de los costes de producción. Los empleados también pueden estar menos motivados para colaborar en la consecución de los objetivos de la empresa u organización, lo que puede afectar a la rentabilidad a largo plazo. De hecho, las relaciones laborales negativas pueden afectar a la satisfacción y el compromiso de los empleados con su trabajo. Es más probable que los empleados estén estresados, ansiosos o desmotivados, lo que puede afectar a su productividad y asistencia al trabajo. En casos extremos, los empleados pueden incluso abandonar su puesto de trabajo debido a conflictos o relaciones laborales difíciles, lo que puede suponer una pérdida de conocimientos y experiencia para la empresa u organización.

Por último, según Kram (1983), las relaciones comerciales también pueden influir en la reputación de la empresa. Los clientes, socios comerciales y proveedores pueden verse influidos por la forma en que la empresa trata a su personal y las relaciones que mantiene con ellos. Si se percibe que la empresa tiene relaciones de trabajo difíciles o conflictivas, esto puede afectar a la confianza y la lealtad de los clientes y socios comerciales, lo que puede provocar una pérdida de ingresos a largo plazo.

## 4. El teletrabajo como respuesta a la pandemia de Covid-19

### 4.1. Una nueva forma de trabajar: el teletrabajo en España

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en el mundo laboral. Muchas empresas han adoptado el teletrabajo como medida preventiva para limitar la propagación del virus. Según la Organización Internacional del Trabajo (2021), esta práctica se ha puesto en marcha para mantener la producción al tiempo que se protege la salud de los empleados. Mediante el uso de tecnologías como la videoconferencia, la mensajería instantánea y el intercambio de archivos,

empleados y empresarios pudieron comunicarse a distancia, creando un nuevo entorno de trabajo virtual.

Además, el teletrabajo no es una práctica nueva. En España, por ejemplo, comenzó a desarrollarse antes de la pandemia de COVID-19, como recoge un artículo publicado en ABC (Ranger, 2014). El autor informa de que más de 1,5 millones de españoles teletrabajaban en 2014, lo que supone un incremento del 16% respecto al año anterior.

Sin embargo, la pandemia de COVID-19 ha acelerado la adopción del teletrabajo en todo el mundo. Las restricciones a los desplazamientos y las medidas de distanciamiento social han obligado a muchas empresas a cerrar sus oficinas físicas, obligándolas a buscar fórmulas para mantener la producción al tiempo que protegen la salud de sus empleados. Según Vales García (2021), el teletrabajo se ha convertido en una opción común en respuesta a la pandemia de COVID-19.

También, el teletrabajo puede ser un problema porque no todo el mundo puede trabajar a distancia. Según Randstad (2021), sólo el 22,3% de los trabajadores españoles puede trabajar a distancia, una proporción que puede ser incluso menor en otros países. Antes de la pandemia, por tanto, el teletrabajo no estaba muy extendido. Sin embargo, la pandemia obligó a las empresas a adoptar rápidamente el teletrabajo para mantener la producción.

Por último, según Golden y Veiga (2005), los efectos del teletrabajo en los empleados pueden ser positivos o negativos, dependiendo de factores como la naturaleza del trabajo, el nivel de autonomía y las relaciones sociales. Por lo tanto, es importante tener en cuenta estos factores a la hora de evaluar las posibles ventajas e inconvenientes del teletrabajo.

## 4.2. El teletrabajo en el resto del mundo

El teletrabajo también es cada vez más común en todo el mundo. En muchos países desarrollados, como EE.UU., Canadá y varios países europeos, el teletrabajo es habitual y se ha convertido en práctica habitual en muchas empresas.

En primer lugar, el teletrabajo no es una nueva forma de trabajar en Estados Unidos. De hecho, una gran mayoría de estos trabajadores (83%) afirma que trabajaba desde casa incluso antes de que la pandemia del COVID-19 empezara a extenderse en EE.UU., según una nueva encuesta del Pew Research Center (Mitchell, 2022). Además, de todos los trabajadores empleados en mayo de 2020, el 35,2% trabajaba totalmente desde casa, mientras que el 8,2% declaró hacerlo en febrero. Al mismo tiempo, muchas empresas han visto los beneficios del teletrabajo y han anunciado su intención de continuar con esta práctica a largo plazo. Por ejemplo, algunas grandes empresas, como Twitter y Square, han anunciado incluso que permitirán a sus empleados teletrabajar indefinidamente (Les Echos, 2020). Además, hoy en día son más los trabajadores que afirman hacerlo por elección y no por necesidad (Mitchell, 2022).

Del mismo modo, en algunos países europeos, el teletrabajo es una práctica habitual desde hace varios años. Holanda y Dinamarca, por ejemplo, cuentan con políticas gubernamentales para fomentar esta práctica, con incentivos fiscales para las empresas que ofrezcan opciones de teletrabajo a sus empleados (Larsen, 2008). El Reino Unido también ha anunciado legislación para dar a los trabajadores el derecho a solicitar trabajar a distancia.

Sin embargo, en muchos países en desarrollo, el teletrabajo es menos habitual debido a la falta de infraestructuras tecnológicas adecuadas y a una cultura laboral que valora la presencia física en el lugar de trabajo (Huws et al. 1999). Esto también puede deberse a la falta de regulación o de políticas gubernamentales que fomenten el teletrabajo.

Por último, existen muchas prácticas que podrían adoptarse para fomentar el teletrabajo en estos países. Los gobiernos podrían invertir en infraestructura tecnológica para facilitar el teletrabajo, mientras que las empresas podrían proporcionar formación y herramientas de comunicación para que los empleados puedan trabajar eficazmente a distancia. También podrían establecerse políticas gubernamentales para animar a las empresas a adoptar prácticas de teletrabajo.

### 4.3. Las ventajas del teletrabajo

El teletrabajo ha adquirido cada vez más importancia en el mundo laboral, sobre todo a raíz de la pandemia de COVID-19. De hecho, mientras que muchas empresas se vieron obligadas a implantar el teletrabajo para seguir funcionando durante la pandemia, cada vez son más las que se plantean el teletrabajo a largo plazo. Sin embargo, el impacto del teletrabajo en las relaciones laborales está abierto a debate. En primer lugar, la siguiente parte demostrará las ventajas del teletrabajo y los efectos positivos que puede tener en las relaciones laborales.

#### 4.3.1. Flexibilidad

Por un lado, la flexibilidad que ofrece el teletrabajo puede mejorar la productividad de los trabajadores al reducir el tiempo perdido en desplazamientos y distracciones (Europa Press, 2020). De hecho, los trabajadores pueden gestionar su tiempo de forma más eficiente y trabajar en los momentos que les resulten más convenientes, lo que puede mejorar su motivación y satisfacción laboral. El teletrabajo ofrece una flexibilidad considerable a los trabajadores, permitiéndoles organizar mejor su jornada.

Por otro lado, el teletrabajo también ha permitido a los empleados conciliar mejor su vida profesional y personal (Europa Press, 2020). Al trabajar desde casa, los empleados pueden organizar mejor su tiempo y gestionar su trabajo de forma más flexible. Esto les permite acomodar mejor las obligaciones familiares y personales, como el cuidado de los hijos o las citas médicas. Además, el teletrabajo ha

cambiado el ritmo de trabajo de los equipos por el hecho de trabajar desde casa y, aunque los primeros días fueron difíciles, a muchos trabajadores les costaría ahora volver a un ritmo de trabajo totalmente convencional y tradicional, teniendo que desplazarse cada día al trabajo. Esto se debe a que los empleados pueden evitar los desplazamientos y los atascos, lo que les ahorra tiempo y les hace más eficientes. Por consecuencia, esto les permite dedicar más tiempo a su trabajo o a otras actividades personales, lo que puede contribuir a mejorar su calidad de vida en general.

Al mismo tiempo, la flexibilidad que ofrecen los acuerdos de trabajo a distancia puede permitir a las empresas responder mejor a las necesidades de los clientes. Las empresas pueden prestar servicios en horarios más flexibles para satisfacer las demandas de los clientes, lo que puede redundar en una mayor satisfacción de éstos.

La flexibilidad del teletrabajo puede repercutir positivamente en la productividad de los trabajadores. Pueden gestionar su tiempo de forma más eficiente y trabajar en el horario que más les convenga (Europa Press, 2020). También se evita el tiempo perdido en desplazamientos y distracciones, mejorando así la productividad de los trabajadores. Según Europa Press (2020), casi el 50% de las empresas han observado un aumento de la productividad entre los trabajadores que teletrabajan. Además, según una encuesta realizada por Eurofound en 2020, el 37% de los trabajadores europeos afirmó sentirse más productivo trabajando desde casa durante la pandemia, mientras que el 35% dijo sentirse menos productivo. El resto de los trabajadores encuestados no percibió ningún cambio significativo en su productividad. Hay varias razones que explican este aumento de la productividad. En primer lugar, el teletrabajo permite a los empleados trabajar en un entorno cómodo, lo que puede mejorar su bienestar y motivación. En segundo lugar, los empleados pueden gestionar mejor su tiempo y sus horarios trabajando a distancia, lo que puede permitirles trabajar de forma más eficiente. Además, el teletrabajo



puede reducir las distracciones, como las interrupciones de los compañeros o las reuniones no programadas, lo que puede aumentar la concentración y la productividad de los trabajadores (Europa Press, 2020).

También, las relaciones laborales no se limitan a los compañeros de trabajo, sino que también incluyen las relaciones entre los trabajadores y sus empleadores. Según Kim et al (2013), las relaciones positivas entre trabajadores y empresarios pueden contribuir a una mayor satisfacción laboral y productividad. De hecho, Keyton (2010) sostiene que la calidad de las relaciones entre trabajadores y empresarios está estrechamente relacionada con la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores. Un estudio de Kim et al. (2013) examinó el impacto de las relaciones trabajador-empleador en la productividad y la satisfacción laboral. Los resultados mostraron que los trabajadores que tienen una relación positiva con su empleador tienen más probabilidades de sentirse satisfechos con su trabajo y de trabajar de forma productiva. Además, los autores también señalaron que los empresarios que mantienen relaciones positivas con sus trabajadores tienen más probabilidades de retener a los empleados cualificados y mantener un alto nivel de productividad. Según un estudio realizado por Keyton (2010) sobre la calidad de las relaciones entre trabajadores y empresarios, los trabajadores que mantienen una relación de confianza y respeto con su empresario tienen más probabilidades de comprometerse con su trabajo y realizar un esfuerzo adicional. Al mismo tiempo, la mejora de las relaciones entre empresarios y empleados puede aumentar la eficacia y reducir la rotación de personal.

#### 4.3.2. Beneficios económicos

Además, el teletrabajo puede ofrecer beneficios económicos tanto para los empresarios como para los trabajadores. Los empresarios pueden ahorrar dinero al evitar costes relacionados con la infraestructura de las oficinas, como los gastos de alquiler y mantenimiento (Vales García, 2021). Los trabajadores también pueden

ahorrar dinero al evitar los costes relacionados con los desplazamientos, como los gastos de transporte y restauración. De hecho, el teletrabajo ha reducido algunos de los costes diarios de los empleados y las empresas. Al trabajar desde casa, los empleados pudieron ahorrar dinero en gastos de desplazamiento, como transporte y aparcamiento. También han podido reducir los gastos relacionados con el catering y la compra de comida de fuera al preparar sus comidas en casa.

Para las empresas, el teletrabajo también ha supuesto un importante ahorro de costes. Las empresas han podido reducir los costes de los locales, como el alquiler y el mantenimiento, al tener menos necesidad de espacio de trabajo. Han podido ahorrar en material de oficina y equipos informáticos, ya que los empleados utilizan sus propios ordenadores y herramientas de trabajo en casa. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la creación de una infraestructura de trabajo a distancia también requiere que las empresas inviertan en equipos y tecnología. Por lo tanto, el ahorro de costes que supone el teletrabajo puede no ser significativo para todas las empresas.

Por otra parte, estos ahorros grandes y pequeños del teletrabajo pueden invertirse en iniciativas que refuercen la relación entre empresarios y trabajadores. Por ejemplo, los empresarios pueden utilizar estos ahorros para proporcionar beneficios adicionales a sus trabajadores, como programas de formación y desarrollo profesional, planes de seguro médico y programas de apoyo al bienestar. Al proporcionar estos beneficios, los empleadores pueden fortalecer la lealtad de los trabajadores a su empresa, aumentar su satisfacción laboral y mejorar su compromiso con su trabajo (Mucci et al., 2016).

Además, el ahorro derivado del teletrabajo también puede utilizarse para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, lo que también puede contribuir a reforzar las relaciones laborales. Por ejemplo, los empleadores pueden utilizar estos ahorros para invertir en equipos ergonómicos para los trabajadores, como sillas cómodas y escritorios de altura ajustable, para mejorar su comodidad y salud en el

trabajo. Al proporcionar un entorno de trabajo seguro y cómodo, los empresarios pueden demostrar a sus trabajadores que se preocupan por su bienestar y su salud, lo que puede aumentar su lealtad a la empresa y su motivación para trabajar. De este modo, el teletrabajo puede ofrecer beneficios económicos que pueden utilizarse para reforzar las relaciones laborales entre empresarios y trabajadores.

#### 4.3.3. Salud mental

El teletrabajo también puede tener un impacto positivo en la salud mental de los trabajadores. De hecho, algunos estudios han demostrado que el teletrabajo puede reducir el estrés de los trabajadores (Grant et al., 2013). Esta reducción del estrés puede atribuirse a la eliminación de los desplazamientos y de la vida de oficina, que suelen asociarse a altos niveles de estrés. Al eliminar estas fuentes de estrés, el teletrabajo puede mejorar el bienestar y la motivación de los trabajadores, lo que puede reforzar su relación con la empresa.

De hecho, es probable que los trabajadores menos estresados y más motivados estén más satisfechos con su trabajo y más comprometidos con su empresa. Esta satisfacción y compromiso pueden contribuir a una mayor productividad y a una menor rotación del personal. Por lo tanto, el teletrabajo puede ser beneficioso para los trabajadores, pero también para los empresarios.

Además, el teletrabajo puede fomentar una mejor comunicación y colaboración entre los trabajadores y sus empresas. Los trabajadores suelen estar más dispuestos a trabajar en equipo y a comunicarse eficazmente cuando su salud mental es saludable (Tardy & Smithson, 2018). Esto puede fomentar relaciones laborales más positivas y sostenibles, lo cual es beneficioso para todos los implicados.

Por último, el teletrabajo puede ayudar a los empleadores a comprender mejor las necesidades individuales de salud mental de sus trabajadores y establecer políticas y prácticas para apoyarlas (Ranger, 2014). Al ofrecer opciones de trabajo flexibles, los empresarios pueden garantizar que sus trabajadores se sientan apoyados y

valorados, lo que puede dar lugar a mejoras significativas en su salud mental y satisfacción laboral.

#### 4.3.4. Conclusión

En conclusión, el teletrabajo se ha convertido en una práctica habitual en muchas empresas, debido a la pandemia de COVID-19. Las ventajas del teletrabajo son numerosas, entre ellas la flexibilidad que ofrece a los trabajadores en términos de gestión del tiempo y conciliación de la vida laboral y familiar. El teletrabajo también puede mejorar la productividad de los trabajadores al reducir el tiempo perdido en desplazamientos y distracciones. Sin embargo, las repercusiones del teletrabajo en las relaciones laborales son discutibles. Las relaciones positivas entre los trabajadores y sus empleadores son esenciales para una alta satisfacción laboral y productividad, y es importante que los empleadores mantengan estas relaciones a pesar de la distancia física. En definitiva, el teletrabajo puede ser una práctica beneficiosa para los trabajadores y las empresas, siempre que se gestione bien y se mantengan y desarrollen las relaciones laborales.

#### 4.4. Los retos del teletrabajo generalizado

##### 4.4.1. Dificultades de comunicación y coordinación

Aunque esta nueva forma de trabajar ha contribuido a mantener la actividad económica, también ha tenido repercusiones negativas en las relaciones laborales.

En primer lugar, el teletrabajo puede dar lugar a una disminución de la comunicación cara a cara, lo que puede repercutir negativamente en la colaboración y la cohesión del equipo (Vales García, 2021). De hecho, cuando los trabajadores están en constante interacción, es más probable que desarrollen relaciones sólidas, comprendan los matices de cada situación y resuelvan los problemas con rapidez. La falta de comunicación también puede dar lugar a una mala interpretación de los mensajes y a malentendidos. Cuando se trabaja a distancia, es más difícil comprender los matices de la comunicación no verbal, como

las expresiones faciales y los gestos, lo que puede dar lugar a malentendidos. Además, a los trabajadores puede resultarles difícil ponerse de acuerdo sobre prioridades y objetivos, lo que puede provocar conflictos y tensiones en el equipo. En segundo lugar, el teletrabajo puede provocar el aislamiento social de los trabajadores, que pueden sentirse solos y desconectados de su equipo. El teletrabajo priva a los trabajadores de la interacción social que tienen en la oficina. Los intercambios informales en torno a la máquina de café o la fotocopidora permiten crear vínculos sociales que contribuyen a la cohesión del equipo y a la motivación de los trabajadores (Molina Romo et al., 2021). Como consecuencia, esta falta de contacto físico puede dificultar la creación de vínculos sociales entre los trabajadores, lo que puede afectar a la calidad de las relaciones profesionales y aumentar el aislamiento social y la soledad de los trabajadores a distancia (Barrera Castañeda et al., 2021).

El teletrabajo también puede afectar a la colaboración entre los miembros del equipo. Trabajar a distancia puede dificultar la coordinación de tareas y la planificación de proyectos. Las herramientas de comunicación en línea pueden ayudar, pero a menudo es más difícil comunicarse eficazmente y trabajar juntos en un proyecto complejo desde la distancia. Así, la falta de comunicación y coordinación puede afectar negativamente a la calidad del trabajo en equipo, lo que puede provocar retrasos y errores (Bailey y Kurland, 2002).

Al mismo tiempo, el teletrabajo puede plantear retos a la relación entre los trabajadores y su empleador. Según Peiró y Soler (2020), la gestión de los trabajadores a distancia puede resultar más difícil para los empresarios, lo que puede provocar una disminución de la confianza y la cooperación entre los trabajadores y su empresario. Además, el teletrabajo puede percibirse como una falta de control y supervisión por parte del empleador, lo que puede provocar tensiones entre los trabajadores y su empleador (Perelman, 2020). De hecho, el

teletrabajo puede afectar directamente a la confianza entre los miembros del equipo, ya que es más difícil confiar en alguien a quien no puedes ver.

Además, los trabajadores pueden sentirse menos seguros de la calidad del trabajo de sus compañeros, ya que no tienen la oportunidad de comprobar su trabajo en persona. Esto puede provocar errores en varios proyectos que podrían haberse evitado con una comunicación más directa. Por ello, las empresas necesitan encontrar formas eficaces de facilitar la comunicación interna y la colaboración a distancia. Las herramientas de comunicación digital, como las plataformas de mensajería instantánea, las videoconferencias y las herramientas de gestión de proyectos, se han convertido en elementos clave para que los equipos puedan trabajar juntos a distancia. El CEO de Zoom, Eric Yuan, quien ha hablado sobre cómo la pandemia ha cambiado la forma en que trabajamos y cómo la tecnología puede ayudar a las empresas a adaptarse a esta nueva realidad. De hecho, la pandemia ha puesto de relieve la importancia de la tecnología para el trabajo a distancia. Además, Pardo-Díaz y Rodríguez-Martín destacan que la tecnología es esencial para el trabajo a distancia y que las empresas deben invertir en herramientas que permitan una comunicación y colaboración más eficaces entre los equipos de trabajo (2020).

Sin embargo, los equipos pueden tener dificultades para colaborar a distancia, sobre todo si no están acostumbrados a trabajar de este modo (Monereo, 2005). De hecho, algunas personas no están familiarizadas con los ordenadores y los nuevos métodos tecnológicos. Como consecuencia, algunos miembros del equipo pueden sentirse aislados debido a las dificultades para comunicarse eficazmente. También pueden experimentar problemas de coordinación, ya que puede resultar más difícil coordinar tareas y proyectos a distancia.

Además, aunque el teletrabajo ha permitido utilizar herramientas tecnológicas para mantener la comunicación interna, esto no siempre es suficiente para resolver los problemas de comunicación entre los trabajadores. Los empleados pueden tener

dificultades para conectar entre sí a nivel personal, puesto que ya no comparten los mismos espacios de trabajo. Por ejemplo, los empleados pueden sentir una falta de apoyo o reconocimiento por parte de sus compañeros y de la dirección, lo que puede afectar a su motivación y compromiso. También puede resultarles difícil comunicar información importante o compartir ideas a tiempo, lo que puede ralentizar los procesos de trabajo y afectar a la productividad de la empresa.

La retroalimentación instantánea también es un reto. Los miembros de un equipo pueden no recibir información inmediata de sus compañeros, lo que puede ralentizar el proceso de trabajo y reducir la productividad (Viñas, 2021). Los empresarios deben fomentar la comunicación y la colaboración periódicas entre los miembros del equipo para evitar estos problemas. También deben proporcionar herramientas de colaboración eficaces para ayudar a los miembros del equipo a trabajar juntos con eficacia.

#### 4.4.2. Impacto del teletrabajo en la motivación y el compromiso de los empleados

La pandemia Covid-19 ha tenido un impacto significativo en la motivación y el compromiso de los empleados. Estudios recientes muestran que el teletrabajo ha contribuido a la desmotivación de los trabajadores, ya que algunos se han sentido aislados y desconectados de su empresa y sus compañeros. Según una encuesta realizada por la Organización Internacional del Trabajo en 2021, casi la mitad de los trabajadores europeos han declarado altos niveles de estrés y ansiedad relacionados con el trabajo desde el inicio de la pandemia. De hecho, el estrés y el aislamiento social pueden provocar una disminución de la calidad de las interacciones entre los trabajadores, lo que puede afectar a la motivación y la productividad.

El teletrabajo prolongado también puede tener un impacto negativo en la salud física de los trabajadores. Según un estudio realizado por la Universidad de Stanford

en 2020, estar sentado durante mucho tiempo y usar demasiado la pantalla puede provocar dolores musculares y articulares, así como problemas de visión y de sueño. Estos problemas de salud pueden afectar a la capacidad de los trabajadores para estar motivados y comprometidos con su trabajo.

Además, el teletrabajo puede repercutir en la salud mental de los trabajadores, lo que también puede afectar negativamente a las relaciones laborales. Según un estudio realizado por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo en 2020, el teletrabajo prolongado puede provocar un aumento de la fatiga mental, el agotamiento y la soledad entre los trabajadores. Estos factores pueden contribuir a disminuir la motivación y el compromiso de los trabajadores.

Por lo demás, la pandemia también ha aumentado el estrés y la incertidumbre económica, lo que se ha relacionado con un menor compromiso laboral y una mayor rotación de los empleados. Según los estudios de Mucci et al, 2016 y Patterson & West, 2016, es crucial tener en cuenta las repercusiones del teletrabajo en la salud mental y física de los trabajadores y poner en marcha medidas para apoyar a los trabajadores a seguir comprometidos y motivados a pesar de los retos económicos. Las empresas pueden poner en marcha programas de apoyo para ayudar a los trabajadores a afrontar los retos del teletrabajo, como sesiones de coaching o actividades de creación de equipos virtuales. Además, las relaciones positivas entre los trabajadores también están estrechamente relacionadas con la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores. Así pues, la separación física de los compañeros puede tener un impacto negativo en estas relaciones, lo que a su vez puede afectar a la motivación y el compromiso de los trabajadores.

#### 4.4.3. Conclusión

En conclusión, aunque el teletrabajo puede ofrecer ventajas como la flexibilidad y la reducción del estrés, también puede plantear retos para las relaciones laborales.



Los trabajadores pueden sentirse aislados y desconectados de su empresa y de sus compañeros, lo que puede afectar a su motivación y compromiso. Por lo tanto, es importante tener en cuenta estos retos y poner en marcha medidas para mejorar las relaciones laborales en un entorno de trabajo a distancia.

Las empresas pueden adoptar estrategias para mejorar las relaciones laborales en un entorno de trabajo a distancia, como la comunicación regular y la formación de grupos de trabajo virtuales (Baruch, 2001). Además, la separación física de los compañeros puede tener un impacto negativo en estas relaciones, lo que a su vez puede afectar a la motivación y el compromiso de los trabajadores. Por tanto, las empresas deben encontrar formas creativas de fomentar la cooperación y la comunicación entre los trabajadores, así como de apoyar su bienestar mental y emocional.

Sin embargo, es importante regular el teletrabajo para proteger los derechos de los trabajadores y garantizar un reparto justo de responsabilidades entre empleados y empleadores (Canals y Carreras Baquer, 2020). Los trabajadores deben tener acceso a condiciones de trabajo seguras y saludables, así como a herramientas y tecnologías adecuadas para realizar su trabajo a distancia. Los empleadores también deben tener políticas claras sobre el teletrabajo, como horarios de trabajo flexibles y pausas regulares para las comunicaciones empresariales fuera del horario laboral.

Por último, es crucial equilibrar los beneficios y los retos del teletrabajo. Las empresas deben asegurarse de que el teletrabajo sea una práctica sostenible y beneficiosa para trabajadores y empresarios. Los trabajadores deben poder trabajar en un entorno seguro y saludable, manteniendo al mismo tiempo relaciones laborales positivas con sus compañeros. Teniendo en cuenta los retos del teletrabajo y adoptando medidas para mejorar las relaciones laborales, las empresas pueden garantizar que el teletrabajo sea una práctica beneficiosa y sostenible para todos.

## 5. El futuro del teletrabajo

### 5.1. Soluciones para mejorar la motivación y el compromiso de los empleados

Aunque los modelos de trabajo híbridos pueden ofrecer muchas ventajas a los empleados, es importante que las empresas se aseguren de que sus empleados están formados para trabajar eficazmente a distancia y de que los procesos de comunicación y colaboración están claramente establecidos para evitar problemas de coordinación (Peiró y Soler, 2020). Los empresarios pueden tomar varias medidas para mejorar la motivación y el compromiso de los empleados ante estos retos (Edwards, 2015). Pueden empezar por comunicar con regularidad y transparencia los planes de la empresa y cómo pueden contribuir los empleados a alcanzarlos (Vales García, 2021). Los empresarios también pueden poner en marcha medidas de apoyo para ayudar a los empleados a gestionar su estrés y su carga de trabajo, como programas de bienestar o sesiones de formación en gestión del tiempo (Grant et al., 2013).

Además, es importante promover una cultura de trabajo flexible y equilibrada, ofreciendo opciones de trabajo a distancia u horarios más flexibles que permitan a los empleados conciliar su vida profesional y personal (El Confidencial, 2020). En respuesta a esto, los modelos de trabajo híbridos, que combinan el trabajo a distancia y el presencial, es una opción utilizada por muchas empresas (Castro Miranda, 2021). De hecho, estos modelos pueden tener varias ventajas a la hora de mejorar la motivación y el compromiso de los empleados. En primer lugar, los modelos de trabajo híbridos ofrecen más flexibilidad a los empleados, permitiéndoles trabajar a distancia o presencialmente según sus preferencias y necesidades (Golden & Veiga, 2005). Esta flexibilidad puede ayudar a reducir el estrés y el agotamiento, lo que puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados.

Al mismo tiempo, el trabajo a distancia puede permitir a los empleados lograr un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal. Los empleados pueden tener más tiempo para cuidar de sus hijos, seres queridos o aficiones, lo que puede hacerles más felices y motivados (Lu & Cooper, 2015). Así, estos modelos pueden ofrecer más autonomía a los empleados dejándoles a cargo de sus propios horarios y tareas (Europa Press, 2020). También les permite elegir el método de trabajo que mejor se adapte a su estilo de trabajo, lo que puede aumentar su productividad y motivación (Kim et al., 2013).

Para garantizar que se maximizan los beneficios del teletrabajo y se minimizan los posibles inconvenientes, Grant, Wallace y Spurgeon (2013) también sugieren que las organizaciones deben proporcionar el apoyo tecnológico adecuado, establecer expectativas de rendimiento y protocolos de comunicación claros, y fomentar una cultura de trabajo que valore tanto las modalidades de trabajo en la oficina como a distancia.

Por último, el informático Gérard Berry lo explicó bien en una de sus expresiones: “El hombre es lento, poco riguroso y muy intuitivo. El ordenador es super rápido, muy riguroso y completamente estúpido”, por lo que se puede concluir que, en lugar de ser competidores, el hombre y la IA son complementarios (Void, 2020). De hecho, el uso de la inteligencia artificial también puede ayudar a resolver estos problemas del teletrabajo proporcionando herramientas para mejorar, por ejemplo, la calidad de la conexión, resumir las reuniones y organizar las tareas. Además, la comunicación interna y externa en las empresas puede mejorarse gracias a la inteligencia artificial. De hecho, los chatbots, por ejemplo, pueden ayudar a responder preguntas frecuentes de clientes y empleados, lo que puede liberar tiempo para que los responsables de comunicación se centren en cuestiones más complejas (García Cardona, & Ramos Parra, 2021). Los asistentes virtuales también pueden utilizarse para ayudar a los empleados a encontrar información importante de forma más rápida y sencilla. Con herramientas como estas a su

disposición, las empresas pueden mejorar su productividad, eficiencia y competitividad, al tiempo que ofrecen a sus empleados un entorno de trabajo más flexible y cómodo.

## 5.2. El teletrabajo: Una ventaja significativa para las empresas

El teletrabajo ha sido adoptado por muchas empresas debido a la pandemia del COVID-19. Los beneficios del teletrabajo han sido ampliamente debatidos y estudiados, tanto individual como colectivamente. Sin embargo, incluso después de la pandemia, el teletrabajo podría ser un beneficio significativo en los años venideros.

Según un estudio bibliométrico de 2022 sobre teletrabajo y COVID-19, los beneficios del teletrabajo son múltiples. En primer lugar, el teletrabajo puede ser beneficioso para la salud mental de los empleados. El estrés de los desplazamientos y la necesidad de ajustarse a los horarios de trabajo tradicionales pueden ser una fuente de ansiedad para algunos trabajadores. El teletrabajo ofrece una mayor flexibilidad, lo que permite a los empleados adaptar mejor su trabajo a su vida personal y lograr un mejor equilibrio entre trabajo y vida privada.

Además, el teletrabajo también puede mejorar la productividad y la calidad de vida de los empleados. Los empleados que trabajan a distancia pueden organizarse de forma más independiente y centrarse en su trabajo sin que les distraigan sus compañeros o las actividades de la oficina. Esto puede ayudar a reducir el estrés y mejorar la calidad del trabajo realizado.

El teletrabajo también puede tener un impacto positivo en el medio ambiente. Según una propuesta de solución híbrida presentada por El Confidencial (2020), el teletrabajo puede reducir los desplazamientos y la contaminación relacionada con el transporte. Los empleados que trabajan a distancia no necesitan desplazarse a la oficina, lo que puede reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y la congestión del tráfico.

Por último, Vales García (2021) sostiene que el teletrabajo puede ofrecer nuevos retos y oportunidades para que las organizaciones mejoren su cultura corporativa y su flexibilidad. El teletrabajo puede ayudar a las empresas a ampliar su reserva de talento al permitir a los empleados trabajar a distancia desde cualquier parte del mundo. También puede ayudar a las empresas a reducir los costes asociados al espacio de oficina y a los equipos.

### 5.3. Conclusión

En conclusión, los modelos de trabajo híbridos ofrecen considerables ventajas a los empleados, como flexibilidad, mejor conciliación de la vida laboral y familiar, mayor autonomía, reducción del estrés y el agotamiento, y mejora de la productividad y la calidad de vida. Sin embargo, para maximizar los beneficios y minimizar los inconvenientes, los empresarios deben asegurarse de que los empleados están formados para trabajar eficazmente a distancia y de que los procesos de comunicación y colaboración están claramente establecidos. También pueden poner en marcha medidas de apoyo para ayudar a los empleados a gestionar su estrés y su carga de trabajo, así como promover una cultura de trabajo flexible y equilibrada ofreciendo opciones de trabajo a distancia u horarios más flexibles.

El teletrabajo fue adoptado por muchas empresas durante la pandemia de COVID-19 y sus beneficios han sido ampliamente debatidos y estudiados. Puede tener un impacto positivo en la salud mental de los empleados, la productividad, la calidad de vida, el medio ambiente y la flexibilidad organizativa. Incluso después de la pandemia, el teletrabajo podría ser un beneficio significativo durante los próximos años, ofreciendo nuevos retos y oportunidades para que las organizaciones mejoren su cultura corporativa y su flexibilidad. Sin embargo, es importante tener en cuenta las necesidades y preferencias de los empleados para garantizar el éxito de un modelo de trabajo híbrido.

## 6. Metodología

### 6.1. Descripción del diseño de la investigación

En este apartado se describe la metodología empleada para realizar un cuestionario con el fin de evaluar el impacto del teletrabajo en las relaciones laborales tras dos años de la pandemia COVID-19. Aunque la bibliografía se ha centrado principalmente en el impacto del teletrabajo en las relaciones laborales al principio de la pandemia, existe poca bibliografía sobre los nuevos hábitos de trabajo que se han instaurado desde que las normas y restricciones casi han vuelto a la normalidad. De hecho, dado que el COVID-19 es una pandemia muy reciente, las reseñas literarias encontradas son limitadas y, en su mayoría, se posicionan en un punto de vista más centrado en el comienzo de la pandemia.

Por este motivo, se elaboró una sección cuantitativa adicional para recopilar información diversa sobre este impacto, teniendo en cuenta una perspectiva más actual. El cuestionario está dirigido a los trabajadores que teletrabajaban durante este periodo.

El cuestionario consta de varias secciones que cubren los siguientes temas:

- Preguntas generales sobre su situación actual
- Las ventajas e inconvenientes del teletrabajo en las relaciones laborales.
- El impacto sobre el trabajo en general
- Preferencias e iniciativas para mejorar las relaciones laborales

### 6.2. Métodos utilizados

El cuestionario se realizó online, utilizando una plataforma de encuestas online. Más de 100 participantes fueron reclutados para este estudio a partir de una muestra representativa de trabajadores que habían teletrabajado durante el periodo de la pandemia COVID-19. El cuestionario se realizó en inglés para llegar al mayor número posible de personas en diferentes países.

La recogida de datos se llevó a cabo a lo largo de 2 semanas, durante las cuales se invitó a los participantes a completar el cuestionario en línea. Los resultados se analizaron utilizando métodos rigurosos y técnicas estadísticas.

### 6.3. Objetivos

El cuestionario pretende ayudar a medir el impacto del teletrabajo en las relaciones laborales actuales, incluyendo las dificultades para mantener relaciones positivas y productivas con los compañeros. Las respuestas al cuestionario también pueden ayudar a identificar oportunidades de mejora para fortalecer las relaciones laborales a pesar de las barreras asociadas a Covid-19.

Al comprender los efectos de Covid-19 en las relaciones laborales, será posible desarrollar estrategias para prevenir futuros problemas y sustituir gradualmente los malos hábitos desarrollados durante los dos años de crisis. También es importante tener en cuenta los aspectos positivos de la flexibilidad que ofrece el teletrabajo, con el fin de promover un entorno laboral más productivo y equilibrado.

En conclusión, la realización de un cuestionario sobre el impacto de COVID-19 en las relaciones laborales ayudará a comprender mejor los retos a los que se enfrentan las personas y a desarrollar posibles estrategias para fortalecer las relaciones en el futuro.

### 6.4. Limitaciones y fuentes potenciales de sesgo en el estudio

Este estudio presenta varias limitaciones y posibles fuentes de sesgo. En primer lugar, el cuestionario se realizó en inglés, lo que puede limitar la participación e introducir sesgos lingüísticos. Es posible que los participantes que no se sientan cómodos con el inglés no hayan participado o respondido plenamente.

Además, la muestra de participantes se limita a los trabajadores que teletrabajaron durante el periodo de la pandemia COVID-19, lo que puede no ser representativo de toda la mano de obra. Los resultados pueden estar sesgados hacia aquellos que

tuvieron experiencias más positivas o negativas con el teletrabajo. Además, la duración del periodo de recogida de datos, que fue de sólo dos semanas, puede haber limitado el número de participantes e introducido un sesgo temporal a favor de aquellos que estuvieron más receptivos o disponibles durante este periodo.

Por último, el cuestionario se centra en el impacto del teletrabajo sobre las relaciones laborales, lo que puede dejar de lado otros aspectos importantes del teletrabajo, como los efectos sobre la salud mental. Es importante tener en cuenta estos factores a la hora de desarrollar estrategias para el teletrabajo en el futuro.



## 7. Resultados

El cuestionario suscitó diferentes puntos de vista sobre el impacto del teletrabajo tras Covid-19 en las relaciones laborales. Las opiniones son bastante distintas entre sí. Sin embargo, es posible extraer los principales impactos que se observaron entre la mayoría de los trabajadores.

En efecto, este cuestionario muestra también un cambio de mentalidad en la aprehensión del teletrabajo y el impacto que, en consecuencia, ha tenido sobre los trabajadores. Así, destacaron cinco categorías principales: las ventajas del teletrabajo, los inconvenientes del teletrabajo, las cuestiones convergentes, las preferencias laborales de los trabajadores y las iniciativas para mejorar las relaciones laborales.

Como indicador para entender las siguientes tendencias, hay que tener en cuenta que esta encuesta se realizó entre un centenar de personas, principalmente profesionales que trabajan en empresas (72,2%), la mayoría de los cuales (75,4%) ha practicado o practica actualmente el teletrabajo híbrido, mientras que el resto da su opinión sobre el trabajo a tiempo completo. En primer lugar, como muestra el gráfico siguiente, la mayoría lleva teletrabajando más de 1 año, incluido el 37,3% desde el comienzo de la pandemia. Esto sugiere que el teletrabajo se ha convertido en una realidad para muchos empleados y que la pandemia ha acelerado esta tendencia. Por tanto, es muy probable que siga desempeñando un papel importante en la organización del trabajo en los próximos años.

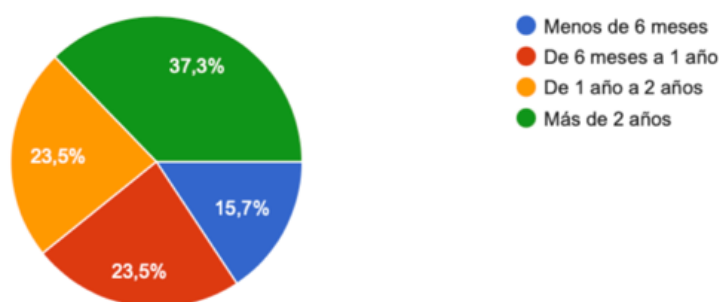


Tabla 1 - Duración de la experiencia de teletrabajo

## 7.1. Las ventajas del teletrabajo

Según los resultados del estudio, los trabajadores que participaron en la encuesta identificaron varias ventajas del teletrabajo.

### 7.1.1. Aumenta el control sobre su trabajo

En primer lugar, este cuestionario mostró que la mayoría de los encuestados afirmaban tener más control sobre su trabajo cuando trabajaban desde casa. Este resultado sugiere que trabajar desde casa puede ofrecer a los trabajadores más flexibilidad y autonomía, lo que puede repercutir positivamente en su bienestar y, por tanto, en su satisfacción laboral. Además de este impacto positivo, el trabajo desde casa también puede reforzar las relaciones laborales dentro de la empresa. En efecto, al dar a los trabajadores más control sobre su trabajo, el teletrabajo puede fomentar una mayor confianza y una mejor comunicación entre los empleados y su empresa. Los trabajadores que se sienten más autónomos y tienen más libertad para gestionar su tiempo también pueden sentirse más implicados en el éxito de su empresa y más motivados para colaborar en la consecución de los objetivos de la organización.

### 7.1.2. Mejor conciliación de la vida laboral y familiar

Además, los resultados de este estudio indican que el teletrabajo tiene un impacto positivo en la conciliación de la vida laboral y familiar. Muchos trabajadores afirmaron que el teletrabajo les permitía gestionar mejor su tiempo y lograr un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal. Este hallazgo es importante, ya que sugiere que el teletrabajo puede ayudar a reducir el estrés y el agotamiento, lo que puede tener un impacto positivo en la salud mental y física de los trabajadores. Por consecuencia, contribuye a mejorar la comunicación y la colaboración entre los trabajadores y sus empresas, ya que los trabajadores suelen estar más dispuestos a trabajar en equipo y a comunicarse eficazmente cuando su salud mental es buena.

## 7.2. Los inconvenientes del teletrabajo

### 7.2.1. Dificultades para mantener buenas relaciones profesionales

Sobre la base de la pregunta formulada: "¿Cómo describiría su capacidad para mantener relaciones de trabajo positivas desde el inicio de la pandemia COVID-19?", podemos ver que sólo el 10,8% de los encuestados respondió que era "muy fácil", mientras que el 25,5% respondió que era "fácil". Por otra parte, el 27,5% respondió que era "difícil" y el 7,8% respondió que era "muy difícil". Esto demuestra que más de la mitad de los encuestados tuvieron dificultades para mantener relaciones de trabajo positivas durante la pandemia. Aunque esta proporción sólo representa a la mitad de los representantes, pone de relieve la importancia de identificar los retos específicos a los que se enfrentan los trabajadores para mantener relaciones positivas y aplicar estrategias que ayuden a mejorar estas relaciones en el contexto del trabajo a distancia

El estudio también reveló que la mayoría de los empleados consideran que han experimentado un cambio negativo en las relaciones laborales, al sentirse desconectados de sus compañeros cuando trabajan desde casa. Además, el 55,7% considera que la relación con sus compañeros ha cambiado desde la introducción del teletrabajo. Estos resultados subrayan la importancia de la comunicación y la colaboración entre los empleados, incluso a distancia. Los empresarios deben invertir en herramientas y plataformas de comunicación que favorezcan la colaboración para garantizar que sus empleados se sientan conectados e implicados en el trabajo del equipo.

En conclusión, los resultados estadísticos muestran que mantener relaciones laborales positivas durante la pandemia de COVID-19 es un reto para muchos trabajadores. Es importante comprender las barreras específicas encontradas y desarrollar estrategias que ayuden a mejorar estas relaciones en el contexto del teletrabajo.

### 7.2.2. Trabajo en equipo

Las estadísticas muestran que el teletrabajo tiene un impacto negativo en la colaboración del equipo, que representa el 46% de los entrevistados. Esto puede deberse a la dificultad de comunicarse eficazmente con compañeros que no están físicamente presentes en el mismo espacio de trabajo. Las interacciones informales y la cohesión del equipo también pueden verse afectadas cuando los miembros trabajan a distancia.

## 7.3. Opiniones divergentes

### 7.3.1. Intercambio de información

En cuanto a la afirmación "Siento que me estoy perdiendo información importante porque trabajo desde casa", de los 102 encuestados, 29 estaban en desacuerdo y 26 de acuerdo con esta proposición. Esto demuestra que el teletrabajo puede tener un impacto en la comunicación y que los empresarios deben tomar medidas para garantizar que los empleados tengan acceso a la información que necesitan para realizar su trabajo. De hecho, esto podría ir en detrimento de las relaciones laborales, así como de la productividad.

### 7.3.2. La productividad

Los resultados de este estudio muestran que las respuestas a la afirmación de que trabajar desde casa hace que los empleados y compañeros sean menos productivos y estén menos motivados son muy distintas entre sí. Algunos trabajadores expresaron su preocupación por la pérdida de motivación y productividad al trabajar desde casa, mientras que otros afirmaron que mejoraba su productividad y motivación. Estos resultados sugieren que no existe un consenso claro sobre el impacto del trabajo desde casa en la motivación y la productividad, y que es probable que dependa de factores individuales, como los distintos tipos de trabajo, la personalidad de cada empleado y sus condiciones de trabajo en casa. Por lo tanto, los empresarios deben evaluar las ventajas e inconvenientes del teletrabajo

para cada puesto de trabajo específico y adaptar su política en consecuencia. Por ejemplo, algunas tareas pueden realizarse mejor en casa, mientras que otras requieren la interacción cara a cara para llevarse a cabo de forma óptima.

#### 7.4. Preferencias de los trabajadores por el teletrabajo

Por otra parte, la encuesta mostró opiniones muy diferentes en cuanto a su relación con el teletrabajo. De hecho, una ligera mayoría prefiere el teletrabajo al trabajo de oficina, un 44,1% frente a un 40,2%. Esto puede indicar que el teletrabajo es una opción laboral popular para algunos empleados, pero no para todos. Las razones para preferir trabajar desde casa pueden deberse a la flexibilidad y a la conciliación de la vida laboral y familiar. Por otra parte, un entorno de trabajo cara a cara favorece la interacción social.

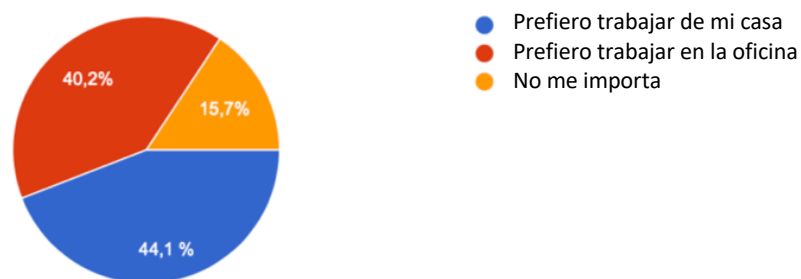


Tabla 2 - La preferencia entre teletrabajo y trabajo en presencial

El cuestionario también reveló las preferencias de los trabajadores en cuanto a su método preferido de trabajo. Por otra parte, los resultados de la encuesta mostraron que la mayoría de los encuestados (68,6%) prefiere trabajar a distancia durante 2-3 días a la semana en lugar de toda la semana. Esto sugiere que los empleados valoran la flexibilidad del teletrabajo, pero también quieren mantener interacciones cara a cara con sus colegas. Por tanto, los empresarios deben estar dispuestos a ofrecer esta flexibilidad para satisfacer las expectativas de sus empleados.

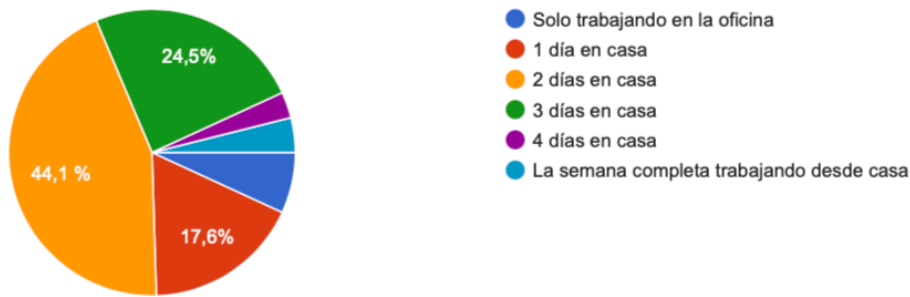


Tabla 3 - Método de trabajo preferido por los trabajadores, sobre una basa de 5 días laborales a la semana

### 7.5. Soluciones para mejorar las relaciones profesionales

El cuestionario realizado a los teletrabajadores también destacó las soluciones que las empresas pueden establecer para mejorar las relaciones laborales en el contexto del teletrabajo. Los resultados mostraron que a la mayoría de los encuestados les gustaría que su empresa organizara eventos sociales regulares, como actividades de creación de equipos después del trabajo y reuniones de empresa. De hecho, el 70,6% de los encuestados cree que esto podría mejorar mucho las relaciones laborales y reforzar los lazos entre los miembros del equipo.

Por lo tanto, es importante que los empresarios planifiquen y organicen este tipo de eventos con regularidad para reforzar la cohesión del equipo y fomentar un entorno de trabajo más agradable para todos los empleados, ya trabajen a distancia o presencialmente. Además, casi la mitad de los encuestados (48%) considera importante aumentar la colaboración en equipo para mejorar su cohesión.

Por último, los resultados también mostraron que los empleados apreciarían un apoyo adicional de su empresa para promover su bienestar y salud mental. Más de la mitad de los encuestados (53,9%) considera importante velar por el bienestar de los empleados ofreciéndoles descansos más frecuentes y apoyo psicológico. De hecho, trabajar desde casa a veces puede ser solitario y es importante que los empleados se sientan apoyados y sepan que pueden pedir ayuda si la necesitan.

## 8. Conclusiones y recomendaciones

La revisión bibliográfica pone de relieve los posibles efectos negativos del teletrabajo en las relaciones laborales. Aunque la flexibilidad y la comodidad de este método de trabajo son atractivas, es importante reconocer que también puede tener desventajas, sobre todo en lo que se refiere al mantenimiento de las relaciones laborales. Las empresas deben reconocer estos problemas potenciales y tomar medidas para mitigarlos.

A continuación, se puede enunciar una lista de buenas prácticas para mejorar las relaciones laborales dentro de COVID durante el periodo de teletrabajo:

- Fomentar la comunicación regular y clara: Los empresarios deben fomentar la comunicación regular entre los empleados celebrando reuniones en línea y utilizando herramientas de comunicación como la mensajería instantánea o la videoconferencia.
- Flexibilizar el horario laboral: Los empresarios deben permitir a los empleados trabajar en horarios flexibles que se adapten a su vida personal, garantizando al mismo tiempo que se cubran las horas de trabajo esenciales.
- Fomentar la interacción informal entre compañeros: Dentro de la empresa, se puede organizar eventos para fomentar la interacción informal entre compañeros, como afterwork, actividades de creación de equipos y reuniones de empresa. En el caso del teletrabajo a tiempo completo, otro enfoque podría consistir en encontrar otras formas de fomentar la comunicación regular entre compañeros, como reuniones periódicas en línea y canales de comunicación eficaces que faciliten la colaboración a distancia.
- Desarrollar una cultura positiva en el lugar de trabajo: Los empresarios deben fomentar una cultura positiva en el lugar de trabajo valorando las contribuciones de los empleados y reconociendo los logros individuales y colectivos.

- Proporcionar herramientas y recursos: Los empresarios deben proporcionar a los empleados las herramientas y recursos necesarios para trabajar a distancia de forma eficaz, como ordenadores portátiles, programas de colaboración y buenas conexiones a Internet.
- Fomentar una actitud responsable: Los empresarios deben fomentar una actitud responsable hacia el trabajo desde casa, animando a los empleados a respetar los horarios de trabajo y a mantener una comunicación clara con sus compañeros, lo que permitirá mantener la productividad.
- Implantar el trabajo híbrido: Con el declive de la pandemia Covid-19, muchos trabajadores se han acostumbrado al teletrabajo y están aún más satisfechos con el modelo de trabajo híbrido que ofrecen muchas empresas. Este modelo híbrido permite a los empleados trabajar desde casa algunos días y acudir a la oficina otros. Esto permitiría a los empleados disfrutar de las ventajas del teletrabajo al tiempo que mantienen una interacción regular con sus compañeros.

Por último, es importante señalar que las opiniones sobre el teletrabajo pueden variar de una persona a otra. Por ello, es importante que empresarios y empleados colaboren para encontrar soluciones adecuadas y eficaces que satisfagan las necesidades de ambas partes. Los modelos de trabajo han cambiado rápidamente en los últimos años y las empresas que mejor se adapten a estos cambios serán las que sean capaces de atraer y retener a los mejores talentos al tiempo que maximizan su rentabilidad.



## Implicaciones para la literatura

Este estudio sobre el impacto del teletrabajo en las relaciones laborales representa una importante contribución a la literatura existente sobre este tema. De hecho, la mayoría de los estudios se realizaron al principio de la pandemia del COVID-19, cuando los trabajadores y los empresarios aún no habían tenido la oportunidad de adaptar sus prácticas y comportamientos a esta nueva forma de trabajar.

Los resultados de este estudio pueden ayudar a complementar los datos disponibles y proporcionar una perspectiva más actual sobre el impacto del teletrabajo en las relaciones laborales, lo cual es crucial para los investigadores interesados en este tema. De hecho, la evolución de la situación sanitaria y las medidas adoptadas por los gobiernos para hacerle frente han tenido un impacto significativo en la forma en que los trabajadores han vivido y trabajado durante la pandemia. Por lo tanto, es importante tener una perspectiva actualizada para comprender mejor los retos a los que se enfrentan ahora.

Las principales observaciones son las siguientes:

### a) Mejor comprensión de la tecnología

Este cuestionario mostró que los impactos percibidos por los trabajadores son más positivos que los mostrados en la literatura de revisión. Como resultado, más de la mitad de los trabajadores han conseguido acostumbrarse a la nueva forma de trabajar, especialmente la adaptación a la tecnología, que se consideraba un reto importante para los empleados durante el inicio de la crisis.

### b) Mejora de la salud mental

A lo largo de los años, las actitudes han cambiado con respecto al teletrabajo y su impacto en el estado mental de los trabajadores. Si antes se consideraba una fuente de problemas para la salud mental de los empleados, ahora se considera que el teletrabajo tiene un impacto bastante positivo en su bienestar psicológico. De

hecho, con la llegada de la pandemia Covid-19 y la difusión del teletrabajo, muchas personas han llegado a apreciar las ventajas de trabajar desde casa.

c) Mejor flexibilidad

La parte cuantitativa muestra que la flexibilidad es una de las principales ventajas del teletrabajo. Esto ya se observó y discutió en la sección de revisión de la literatura. De hecho, aunque algunos puedan seguir sintiéndose aislados, a la gran mayoría de los trabajadores les gusta esta flexibilidad que ofrece el teletrabajo.

d) Generalización del trabajo híbrido

Según la revisión bibliográfica, el teletrabajo se ha asociado a efectos positivos como la mejora de la calidad de vida, la gestión del estrés, etc., así como a efectos negativos relacionados con el aislamiento social y la falta de interacción con los compañeros. Sin embargo, se ha sugerido que el acuerdo de trabajo híbrido podría ser una solución eficaz en el futuro. De hecho, tres años después del inicio de la pandemia Covid-19, la mayoría de los teletrabajadores trabajan algunos días a la semana desde casa.

Además, el cuestionario mostró que teletrabajar unos días a la semana supondría una ventaja considerable en su vida profesional.

## Implicaciones para las empresas

Desde la llegada de COVID-19, muchas empresas han tenido que adaptarse a la nueva realidad del trabajo a distancia. El teletrabajo se ha convertido en una práctica habitual para muchos empleados, lo que ha provocado cambios significativos en las relaciones laborales.

Por lo tanto, es esencial que las empresas comprendan las repercusiones del teletrabajo en sus relaciones laborales para poder gestionarlas eficazmente. Aquí es donde una tesis puede ser de gran ayuda.

De hecho, una tesis puede proporcionar un análisis detallado del impacto del teletrabajo en las relaciones laborales, analizando aspectos como la comunicación, la colaboración, la productividad y la satisfacción laboral.

Una de las consecuencias del teletrabajo es la dificultad de mantener una comunicación fluida entre los miembros del equipo. Según un estudio realizado por la Universidad de Stanford, la comunicación es uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas que han adoptado el teletrabajo. Los empleados pueden sentirse aislados e ignorados, lo que puede afectar a su motivación y productividad. Por ello, se pueden proponer soluciones para mejorar la comunicación, como utilizar herramientas de comunicación en línea u organizar reuniones periódicas en línea para crear un sentimiento de comunidad dentro del equipo.

Otro impacto importante del teletrabajo es la colaboración entre los miembros del equipo. Trabajar a distancia puede dificultar la colaboración en tiempo real, lo que puede provocar retrasos y errores en los proyectos. Este trabajo puede ayudar a las empresas a entender cómo mejorar la colaboración a distancia, por ejemplo, adoptando herramientas de colaboración en línea o estableciendo procesos de trabajo claros que permitan a los miembros del equipo trabajar juntos de forma eficaz. Además, el estudio también puede poner de relieve la importancia de la

transformación digital, como el teletrabajo, las reuniones virtuales y las herramientas de comunicación digital.

Además, una tesis puede ayudar a las empresas a comprender cómo afecta el teletrabajo a la productividad de los empleados y a la calidad del trabajo. Algunas empresas han descubierto que el teletrabajo puede mejorar la productividad, mientras que otras han descubierto que la productividad de los empleados disminuye. Por tanto, este estudio puede ayudar a las empresas a comprender las razones de estas diferencias y a encontrar formas de mejorar la productividad de los empleados a distancia.

Por último, la tesis puede ayudar a las empresas a anticipar futuros retos relacionados con el teletrabajo, como la gestión de la motivación de los empleados a distancia, la preservación de la cultura corporativa y la reducción del aislamiento social. Al comprender los retos actuales, las empresas pueden prepararse mejor para el futuro y garantizar que el teletrabajo sea una práctica exitosa y sostenible.

En conclusión, esta disertación sobre el impacto del teletrabajo de COVID en las relaciones laborales puede proporcionar información valiosa para las empresas que buscan gestionar eficazmente esta nueva realidad del teletrabajo. Al examinar los diferentes aspectos del teletrabajo, desde la comunicación hasta la productividad, una disertación puede ayudar a las empresas a comprender los retos a los que se enfrentan y a encontrar formas de superarlos. De hecho, este estudio también puede ayudar a las empresas a identificar áreas de mejora en sus políticas y procedimientos para satisfacer las necesidades cambiantes de sus empleados en el mundo post-pandémico.

## Limitaciones

Es probable que en los próximos años surjan nuevos impactos y retos, que requerirán soluciones creativas y sostenibles para proteger la salud pública y promover la prosperidad económica. De hecho, mi estudio se basa en los efectos del teletrabajo sobre las relaciones laborales, a partir de nuestra experiencia actual. Como esta pandemia es todavía nueva, el futuro es muy incierto en cuanto a los retos que pueden surgir en los próximos meses o años.

Además, el análisis se centra únicamente en el impacto de la pandemia COVID-19 en las relaciones laborales, dejando de lado otros aspectos, como los conflictos familiares, el aislamiento social y las dificultades económicas, que podrían ser objeto de otros estudios.

Por último, sólo se entrevistó a un centenar de personas, en su mayoría procedentes de Europa, lo que obviamente sólo representa una minoría de la población. Por tanto, el estudio no tiene en cuenta todos los casos posibles de consecuencias de Covid-19 en las relaciones profesionales. De hecho, es importante señalar que las consecuencias de la pandemia han sido muy variables de una persona a otra, y que estos grupos no son necesariamente excluyentes. Algunas personas pueden ser tanto perdedoras como ganadoras de esta pandemia mundial en función de sus circunstancias personales.

## Bibliografía

Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(10), 58-76.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout y work engagement: El enfoque JD-R. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 1(1), 389-411.

Barbutto, A., Gilliland, A., Peebles, R., Rossi, N., & Shrout, T. (2020). Teletrabajo: lugares de trabajo más inteligentes.

Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3, 113-129.

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.

Barrera Castañeda, C. A., Ortiz Tangarife, J., Galindo Márquez, J. F., Morantes Balaguera, A. M., & Mendoza Pérez, E. A. (2021). Impacto de modalidad trabajo en casa, en tiempos de emergencia sanitaria COVID-19 de empresas administrativas.

Bergeron, H., Borraz, O., Castel, P., & Dedieu, F. (2020). Covid-19: Una crisis organizativa. *Presses de Sciences Po*.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). ¿Funciona el trabajo desde casa? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218. ISO 690

Buirra, J. (2012). El teletrabajo. Entre el mito y la realidad (Vol. 44). Editorial UOC.

Canals, C., & Baquer, O. C. (2020). Teletrabajo y productividad: un binomio complejo. Informe Mensual-La Caixa, (448), 31-32.

Castro Miranda, P. D. (2021). La transformación digital de empresas con modelo tradicional por la crisis del Covid-19-Castro Miranda, Patricia de.

Covey, S. M., Link, G. y Merrill, R. R. (2012). Smart trust: Creating prosperity, energy, and joy in a low-trust world (Vol. 34, No. 8). Simon and Schuster.

Durante Calvo, M. (2015). El teletrabajo.

Edwards, S. (2015). Examining the Relationship between Workplace satisfaction and Productivity.

El Confidencial. (2020). Teletrabajo y solución híbrida: la propuesta que cambiará el futuro del empleo.

Eurofound (2020). Vivir, trabajar y COVID-19, serie COVID-19, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Europa Press (2020). Casi el 50% de las empresas nota un aumento de la productividad en los trabajadores en teletrabajo. Obtenido de <https://www.europapress.es/economia/laboral-00346/noticia-casi-50-empresas-nota-aumento-productividad-trabajadores-teletrabajo-20201007181820.html>

García Cardona, S. J., & Ramos Parra, C. A. (2021). Mejoramiento de las condiciones actuales del teletrabajo mediante el uso de herramientas digitales basadas en la inteligencia artificial

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 96-116.

Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*

Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.

Huws, U., Jagger, N., & O'Regan, S. (1999). *Teleworking and globalisation*. Institute for Employment Studies.

Jorrín, J. G. (2020, 1 de diciembre). La mitad de las empresas españolas está en pérdidas por la crisis del coronavirus. *El Confidencial*.

Keyton, J. (2010). *Comunicación y cultura organizativa: Una clave para entender las experiencias laborales*. Sage Publications.

Kim, T. G., Lee, J. K. y Lee, J. H. (2013). Do interpersonal relationships still matter for turnover intention? A comparison of South Korea and China. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(5), 966-984.

Kram, K. E. (1983). Fases de la relación de tutoría. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.

Larsen, T. P. (2008). *Telework in Denmark*.

Les Echos (2020). Twitter autorise Le Télétravail à vie pour certains de ses employés, Les Echos. Les Echos. Obtenido de <https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/twitter-autorise-le-teletravail-a-vie-pour-certains-de-ses-employes-1202583>.

Lu, L., y Cooper, C. L. (Eds.). (2015). *Handbook of Research on Work-Life Balance in Asia*. Edward Elgar Publishing.

MDPI (2022). Teletrabajo y COVID-19: Un análisis bibliométrico. *Revista Internacional de Investigación Medioambiental y Salud Pública*, 19(22), 15326. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/ijerph192215326>.

Mitchell, T. (2022). Covid-19 pandemic continues to reshape work in America, Pew Research Center's Social & Demographic Trends Project. Pew Research Center.



Obtenido de <https://www.pewresearch.org/social-trends/2022/02/16/covid-19-pandemic-continues-to-reshape-work-in-america/>.

Molina Romo, Ó., Godino Pons, A., & Molina, A. (2021). El control del teletrabajo en tiempos de Covid-19. *Anuario IET de trabajo y relaciones laborales*, 7, 0057-70.

Monereo, C. (2005). Internet, un espacio idóneo para desarrollar las competencias básicas. *Internet y competencias básicas. Aprender a colaborar, a comunicarse, a participar, a aprender*, 5-50.

Morens, D. M., Breman, J. G., Calisher, C. H., Doherty, P. C., Hahn, B. H., Keusch, G. T., ... & Taubenberger, J. K. (2020). El origen de COVID-19 y por qué es importante. *The American journal of tropical medicine and hygiene*, 103(3), 955.

Mucci, N., Giorgi, G., Roncaioli, M., Fiz Perez, J., & Arcangeli, G. (2016). La correlación entre el estrés y la crisis económica: una revisión sistemática. *Enfermedad neuropsiquiátrica y tratamiento*, 983-993.

Murray, P., Poole, D., & Jones, G. (2006). *Cuestiones contemporáneas de gestión y comportamiento organizativo*. Thomson Learning.

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Acuerdos de teletrabajo durante la crisis COVID-19 y más allá*.

Pardo-Díaz, M. P., & Rodríguez-Martín, D. C. (2020). El teletrabajo en tiempos de COVID-19.

Peiró, J. M., & Soler, A. (2020, 5 de mayo). El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea. *IvieLab*.

Perelman, L. (2020, agosto). El futuro del trabajo ya llegó: ¿qué hacemos con él? *Nueva Sociedad*.

Randstad (2021). *Informe teletrabajo en España*

Ranger, M. J. P. (2014). El teletrabajo marca tendencia en España. *ABC*.

Raziq, A., y Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.

Regts, G., & Molleman, E. (2013). Irse o no irse: Cuando recibir un comportamiento de ciudadanía interpersonal influye en la intención de rotación de un empleado. *Human relations*, 66(2), 193-218.

Sen, A. (2004). ¿Cómo importa la cultura en el desarrollo? *Revista Diversidad Cultural, Desarrollo y Cohesión Social*, 1, 78-94.

Tardy, C. H., & Smithson, J. (2018). Auto-revelación: revelación estratégica de información en las relaciones personales y profesionales 1. *El manual de habilidades de comunicación*, 217-258.

Vales García, C. (2021). El trabajo en remoto en la era Post-Covid: retos y oportunidades para las organizaciones.

Viñas, M. (2021). Retos y posibilidades de la educación híbrida en tiempos de pandemia. *Plurentes*, 11.

Void(2020). Intelligence Artificielle et télétravail : Vers une restructuration du travail de demain., VOID. Obtenido de <https://void.fr/fr/insights/intelligence-artificielle-et-teletravail-vers-une-restructuration-du-travail-de-demain/>

Zoom. (2020). A Message from Eric Yuan, CEO of Zoom. Obtenido de <https://blog.zoom.us/a-message-from-eric-yuan-ceo-of-zoom/>

## Anexo

### Guion del cuestionario

#### Preguntas generales sobre su situación actual

1. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor su situación actual?
  - a) Estudiante
  - b) Profesional
  - c) Desempleado
  - d) Jubilado/a
2. Rango de edad
  - a) Menores de 18 años
  - b) Entre 18 y 30 años
  - c) Entre 30 y 45 años
  - d) Entre 45 y 60 años
  - e) Más de 60
3. ¿De qué país eres?
4. ¿Ha trabajado desde casa en los últimos tres años (desde el inicio de la pandemia de Covid-19)?
  - a) Sí, a tiempo completo
  - b) Sí, en un régimen de trabajo híbrido (combinación de trabajo en la oficina y en casa)
  - c) No
5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando desde casa?
  - a) Menos de 6 meses
  - b) De 6 meses a 1 año
  - c) De 1 a 2 años
  - d) Más de 2 años
6. ¿Cómo te sientes trabajando desde casa?
  - a) Prefiero trabajar de mi casa
  - b) Prefiero trabajar en la oficina
  - c) Me da igual

## Ventajas e inconvenientes del teletrabajo en las relaciones profesionales.

7. ¿Cómo se ha visto afectada su vida profesional desde el inicio de la pandemia de COVID-19?
  - a) Mi relación con mis compañeros de trabajo ha cambiado
  - b) Mi relación con mis supervisores ha cambiado
  - c) Mis obligaciones y responsabilidades laborales han cambiado
  - d) No he notado ningún cambio significativo en mi vida laboral
  - e) Otros
8. ¿Cómo describiría su capacidad para mantener relaciones laborales positivas desde el inicio de la pandemia de COVID-19? (1 - Muy fácil; 5 - Muy difícil)
9. Por favor, valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).
  - a) Me siento desconectado de mis colegas que trabajan desde casa.
  - b) Tengo dificultades para comunicarme con los compañeros que trabajan desde casa.
  - c) Siento que me estoy perdiendo información importante porque trabajo desde casa.
  - d) Siento que tengo más control sobre mi trabajo cuando trabajo desde casa.
  - e) Creo que trabajar desde casa hace que mis empleados/compañeros sean menos productivos y estén menos motivados.

## Impacto general en el trabajo

10. Por favor, valore las siguientes afirmaciones en una escala de 1 (fuerte impacto negativo) a 5 (fuerte impacto positivo)
  - a) Creo que trabajar desde casa tiene un impacto en la productividad.
  - b) Creo que trabajar desde casa afecta a la conciliación de la vida laboral y familiar.
  - c) Creo que trabajar desde casa influye en la creatividad.
  - d) Creo que trabajar desde casa afecta negativamente a la colaboración en equipo.

## Preferencias e iniciativas para mejorar las relaciones laborales

11. ¿Cuántos días a la semana, en una semana laboral de cinco días, preferirías trabajar desde casa?

- a) Sólo trabajar en la oficina
- b) 1 día en casa
- c) 2 días en casa
- d) 3 días en casa
- e) 4 días en casa
- f) Toda la semana trabajando desde casa

12. ¿Qué iniciativas le gustaría que tomara su empresa para mejorar las relaciones laborales?

- a) Organizar regularmente actividades para fomentar el espíritu de equipo y eventos sociales.
- b) Reducir el trabajo a domicilio
- c) Promover/aumentar el trabajo en equipo
- d) Promover la conciliación de la vida laboral y familiar: Animar a los empleados a tomarse descansos y dar prioridad al cuidado personal.
- e) Proporcionar recursos, como asesoramiento o grupos de apoyo
- f) Otros