



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES

El futuro del trabajo: Teletrabajo y Aislamiento Social

Autora: María Menéndez Simarro

Director: Jesús Labrador Fernández

Madrid

2022/2023

Índice

Resumen.....	3
Palabras clave.....	3
Abstract.....	3
Key words.....	4
Introducción.....	4
Objetivos.....	4
Metodología.....	5
Flexibilidad laboral.....	5
Teletrabajo.....	7
Contextualización.....	7
Regulación del teletrabajo.....	8
Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo.....	8
Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia.....	9
Ventajas e inconvenientes.....	10
Ventajas.....	10
Inconvenientes.....	13
Aislamiento en el teletrabajo.....	17
Propuesta de trabajo híbrido.....	20
Retos del trabajo híbrido.....	21
Conclusiones.....	23
Bibliografía.....	25
Tabla 1.....	32

Resumen

El trabajo es un fenómeno cotidiano y universal en continua evolución. Este avance además de suponer crecimiento, también ha supuesto el desarrollo de un contexto laboral donde el futuro de los trabajadores es incierto, volátil, ambiguo y complejo. Para la gestión de esta situación, la medida que mejores resultados obtiene es la flexibilidad laboral pudiendo afectar a la plantilla, la jornada o la ubicación del puesto de trabajo. Esta última variedad es la más extendida y es conocida principalmente bajo el paraguas del teletrabajo, modalidad regulada legalmente tanto en el marco europeo como en el español, que supone distintas ventajas e inconvenientes para el empleado, empleador y sociedad. Una de las consecuencias más representativas y con mayores efectos adversos tanto en el plano físico como en el psicológico, es el aislamiento social, pudiendo llegar incluso, en los casos más extremos, a producir la muerte por infarto. Por lo tanto, la magnitud de este fenómeno es de tal nivel que parece necesario promover la búsqueda de medidas para acabar con él. Ante esta situación, aparentemente ya existe una solución cada vez más extendida, que es el trabajo híbrido, el cual combina las modalidades presencial y online pudiendo mantener así, los beneficios de la flexibilidad que otorga el teletrabajo y los lazos sociales que se desarrollan al trabajar en un entorno físico.

Palabras clave

“Teletrabajo”, “trabajo en remoto”, “aislamiento social”, “trabajo híbrido”, “flexibilidad laboral”.

Abstract

Work is an everyday and universal phenomenon in continuous evolution. This progress, in addition to entailing growth, has also led the development of a labor context in which the future of workers is uncertain, volatile, ambiguous, and complex. In order to manage this situation, the measure that obtains the best results is flexibility, which can affect the workforce, the workday or the location of the job. The most widespread option is teleworking, a modality legally regulated at European and Spanish level, that entails different advantages and disadvantages for the employee, employer, and society. One of the most representative consequences and with greater adverse effects physically and psychologically, is social isolation, that in the most extreme cases, it can even lead to death by heart attack. Therefore, the magnitude of this phenomenon is such that it seems necessary to promote the search for measures to put an end to this consequence. Faced with this situation, it seems that there is already an increasingly widespread solution, which is hybrid work, which combines face-to-face and online modalities, thus being able to maintain the benefits of the flexibility

that teleworking offers and the social ties that are developed when working in a physical environment.

Key words

“Telework”, “telecommuting”, “remote work”, “isolation”, “hybrid work”, “flexibility at work”.

Introducción

El trabajo es una pieza fundamental para la sociedad y la economía. Por ello, en los últimos años, donde se han producido grandes avances tecnológicos y sociales, se ha visto en la necesidad de evolucionar al mismo ritmo que lo hace el entorno.

La situación en la que se encuentra el entorno laboral actual, es conocido bajo acrónimo VUCA, lo que supone que la volatilidad (cambio rápido, inesperado y de duración desconocida), incertidumbre (desconocimiento sobre el futuro de la empresa), complejidad (alta variedad de factores dificulta el control) y ambigüedad (distintas interpretaciones de una misma situación), son protagonistas. Este aspecto afecta a las relaciones laborales acrecentando la preocupación por la seguridad y el futuro laboral de los trabajadores (Páez-Gabriunas et al., 2022). Por ello, tanto las empresas como la sociedad cada vez otorgan mayor importancia a la búsqueda del bienestar de los trabajadores. Para su logro, se están desarrollando distintas medidas como son el aumento del interés por la cooperación entre directores y sindicatos y el mentoring, por el cual los trabajadores tienen la oportunidad de desarrollar habilidades que pueden serle útiles tanto profesional como personalmente (Mitchell, 2022). Sin embargo, la medida clave llevada a cabo por las empresas para asegurar la adaptación a los cambios es la flexibilidad.

Objetivos

El continuo cambio por el que se ve marcado el mundo laboral, lleva a desarrollar el presente Trabajo de Fin de Grado, con los propósitos de presentar una de las tendencias en la gestión de recursos humanos con más auge en la actualidad, como son las medidas de flexibilidad laboral. Y dentro de estas, especialmente el teletrabajo, modalidad cuya implantación, viabilidad y beneficios se ven sometidos a numerosos debates y estudios hoy en día. Por ello, se busca conocer de forma imparcial, todas las consecuencias, tanto positivas como negativas, que acarrea su implantación. A continuación, se profundizará en una de ellas, el aislamiento social, consecuencia psicológica a la que se ven sometidas la mayoría de las personas que se atienen a esta modalidad laboral, con el objetivo de conocer sus efectos y por último, responder a la siguiente pregunta: ¿Existe alguna manera de implantar el teletrabajo sin que los trabajadores sientan aislamiento?

Metodología

Este trabajo se trata de una revisión bibliográfica para cuya elaboración se han recurrido a las bases de datos Google Scholar, Dialnet y Scielo. La búsqueda se ha realizado bajo los términos “teletrabajo”, “trabajo en remoto”, “soledad”, “flexibilidad laboral” “aislamiento”, “telecommuting”, “remote work”, “teleworking”, “isolation” y “loneliness”, independientemente del idioma encontrado, siendo el principal motivo de descarte el año de publicación, priorizando la utilización de publicaciones posteriores a 2019, selección que se realiza con el objetivo de proporcionar la información más actualizada posible.

Además, también se han revisado las páginas web de distintas empresas multinacionales, con el objetivo de encontrar información actualizada referente a estudios realizados sobre el teletrabajo, como McKinsey & Company (<https://www.mckinsey.com/es/overview>), una de las principales consultoras a nivel mundial; Randstad (<https://www.randstad.es/>), empresa de referencia en los servicios de Recursos Humanos y empleo; Deloitte (<https://www2.deloitte.com/es/es.html>), compañía especializada en ofrecer servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, fiscal y jurídica; UpWork (<https://www.upwork.com/>), plataforma de empleo que conecta freelancers con empresas; ManpowerGroup (<https://www.manpowergroup.es/>), corporación dedicada a la estrategia de talento; y, Capgemini, empresa líder en la proporción de servicios de consultoría tecnológica a nivel mundial (<https://www.capgemini.com/es-es/>).

Por último, con la finalidad de realizar el desarrollo del trabajo en base a datos fiables referentes a proporciones y frecuencias en la población, se ha recurrido a la página web del Instituto Nacional de Estadística (INE) <https://www.ine.es/> y en la del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) <https://www.insst.es/>.

Flexibilidad laboral

La flexibilidad laboral es “un modelo de trabajo “a medida” acordado entre empresa y trabajador, con el objetivo de atender mejor las necesidades del empleado fuera del ámbito del trabajo” (López Díaz, 2022, Sección ¿Qué es la Flexibilidad Laboral?, párrafo 1). Este concepto resulta clave para la vinculación del trabajador con la empresa, de hecho, Employer Brand Research 2021 de Randstad (2022) encuentra que aquellas compañías sin una política clara respecto a la flexibilidad, tienen una elevada posibilidad de perder el talento. También ManPowerGroup (2022) realiza un estudio en esta misma línea, en el que encuentra que un 93% de los trabajadores evaluados consideran la flexibilidad como una cuestión muy importante de cara a la prosperidad en el trabajo. Por ello, cada vez más empresas buscan que sus empleados tengan la posibilidad de compaginar la vida laboral, familiar y personal a

través de la puesta en el centro de los intereses de la organización, la flexibilidad (López Díaz, 2022).

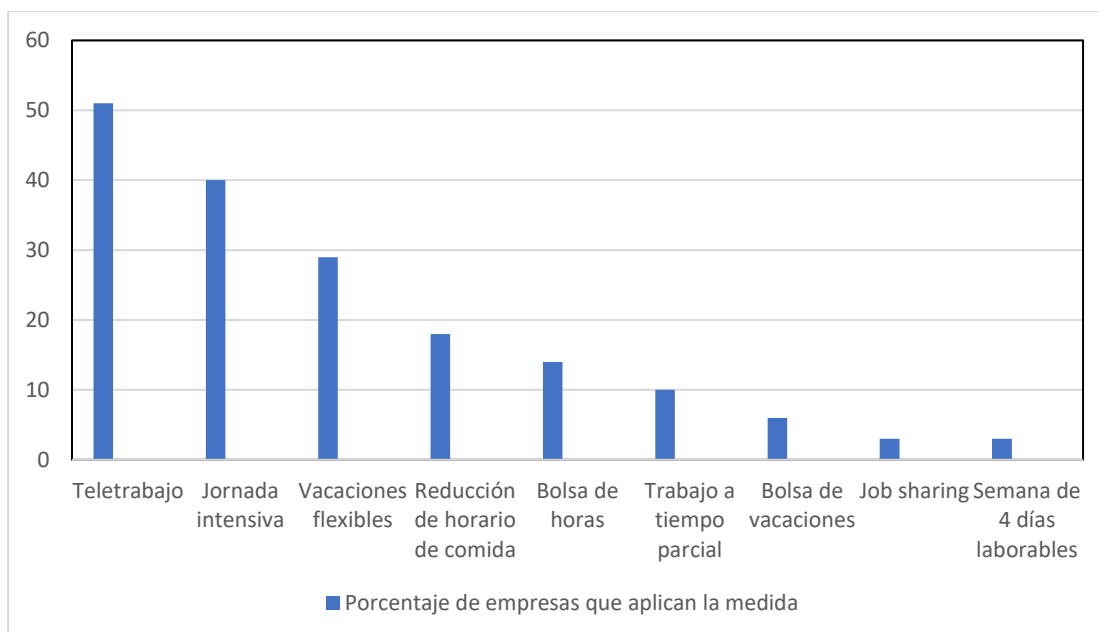
Esta medida abarca diferentes ámbitos, como son la flexibilidad de plantilla, jornada y localización.

En primer lugar, la flexibilidad de plantilla. Esta capacidad es especialmente relevante debido a la necesidad de reorganización del trabajo por la que se ven afectadas las empresas para asegurar la integración efectiva de la diversidad de los trabajadores en las empresas, que se ve en aumento, tanto a nivel cultural, como de edad y de género (Mitchell, 2022). Por ejemplo, en el caso de la integración de personas con diferentes edades, la flexibilidad permite el aumento de la inclusión en el mundo laboral de las personas mayores, ya que pueden ser objeto de un contrato de jubilación parcial que les permite ser pensionistas y a la vez mantener un contrato a tiempo parcial (Laborda Ibáñez, s.f.) o en el caso de aquellas personas mayores de 52 años, las cuales pueden disfrutar de beneficios como recibir la prestación de desempleo mientras siguen trabajando (Servicio Público de Empleo Estatal, 2022). Sin embargo, esta inclusión no está siendo efectiva en todos los casos, sino que aún se requiere mucho trabajo por parte del entorno laboral ya que, por ejemplo, en el caso de las mujeres, estas siguen viviendo agravios comparativos respecto a sus compañeros masculinos (Ríos Pérez, 2022). De hecho, en el año 2022 solamente ocuparon el 16,8% de los puestos directivos y la diferencia salarial que se percibe es de 10.201 euros anuales o lo que es lo mismo, un 13,1% inferior por el mismo puesto desempeñado. Esta brecha se mantiene independientemente de aquellos casos en los que la mujer tiene mayor formación y en todas las categorías profesionales: en cargos intermedios la brecha es del 12,6% y de los empleados raras del 11,4% (EADA Business School Barcelona, 2022).

En segundo lugar, cabe destacar las medidas de flexibilidad de jornada y de localización. Estas dos alternativas, son las más utilizadas cuando los estudios hablan de medidas de flexibilidad. Muestra de ello sería el Estudio de Tendencias de RRHH de Randstad (2021), donde se destaca que algunas de las medidas de flexibilidad implementadas por las empresas son: horario flexible de entrada y salida, jornada intensiva, vacaciones flexibles, anticipación de la salida reduciendo el horario de comida, “bolsa de horas”, “bolsa de vacaciones”, fomento del trabajo a tiempo parcial, teletrabajo, flexibilidad de jornada o job sharing (Figura 1).

Figura 1

Medidas de flexibilidad laboral y el porcentaje de empresas que se prevé que la sigan aplicando hasta 2024



Como se puede ver en la Figura 1, las empresas a la hora de flexibilizar consideran más importante los ajustes en cuanto al lugar donde desarrollar el trabajo que al tiempo que se dedique a realizar la actividad laboral. Es decir, que la tendencia mayoritaria apuesta por evitar el traslado diario al puesto de trabajo e impulsar el desarrollo de este desde el lugar que el empleado elija (teletrabajo), y dejan en un segundo plano la flexibilidad que supone el ajuste de las horas de trabajo (jornada intensiva, reducción del horario de comida...).

Concretamente, el 51% de las empresas han aplicado el teletrabajo como medida de flexibilidad desde la pandemia del COVID 19 y se prevé que siga liderando este listado de aquí al año 2024 (Randstad, 2021). Esta proyección podría extenderse más en el tiempo de acuerdo con el informe Future Workforce Report realizado por Upwork (2019), en el que se espera que en 2028 el 73% de los departamentos tendrán trabajadores en remoto. Por el éxito adquirido tanto a nivel mundial como nacional, el teletrabajo parece ser la medida de flexibilidad que mayores beneficios aporta.

Teletrabajo

Contextualización

El teletrabajo aparece por primera vez en los años 70 como resultado de la crisis del petróleo, la cual consistió en una disminución de la exportación de este producto a los países occidentales, con el objetivo de evitar el uso del coche para ir a trabajar. Sin embargo, no es hasta la pandemia de COVID-19 cuando alcanza su máxima expresión (Galanti et al., 2021). De hecho, en el caso español, tal y como expone Merino (2022), el gobierno tuvo que reaccionar ante esta situación de pandemia y confinamiento y regular el trabajo a distancia promulgando el Real Decreto ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia,

posteriormente derogado por la aprobación de la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. De esta manera, el trabajo en remoto se convirtió en la herramienta más común entre los profesionales para poder continuar con sus empleos. De acuerdo con el CIS (2020), el porcentaje de empleados que trabajaban en remoto a diario aumentó un 20,8% respecto al año anterior.

A pesar de la superación del confinamiento y la vuelta a la nueva “normalidad”, es importante su estudio dado que, en 2022, en más de la mitad de las empresas de todo el mundo (56%) se ha instaurado el teletrabajo como una medida de flexibilidad (Phillips, 2022). El Instituto Nacional de Estadística (2022) permite concretar esta realidad a la población española exponiendo que, en el tercer trimestre de 2022, el 13% de la población ocupada teletrabaja.

La alta incidencia del teletrabajo en la sociedad y el peso adquirido en el mundo laboral, con visos de ir aumentando de forma exponencial, hace necesario establecer una definición única con la que sea claramente identificable. Sin embargo, nos encontramos con la dificultad de establecer un consenso para su denominación dado que, al hecho de que abarca multitud de tareas, desde el procesamiento de datos o la programación hasta la traducción o redacción de informes, hay que unir que adquiere múltiples denominaciones como son: trabajo en remoto, trabajo desde casa, trabajo a distancia... (Buomprisco et al., 2021). A esta dificultad se le suma la necesidad de delimitar el espacio en el que se debe desarrollar el teletrabajo para tener tal consideración, es decir, si solo se considera como tal cuando se realiza desde el domicilio particular del trabajador o si puede dársele la misma categoría a la posibilidad de conectarse desde otros espacios físicos como pueden ser los coworking, bibliotecas, cafeterías o incluso durante el traslado en tren o avión (Randstad Research, 2021). A pesar de las dificultades, la mayoría de los autores coinciden en que el teletrabajo recoge aquellas tareas propias de una relación laboral que realiza un empleado fuera del centro de trabajo con ayuda de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) (Sánchez-Toledo Ledesma, 2021).

Regulación del teletrabajo

Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo

El vertiginoso crecimiento del teletrabajo impulsa al Consejo Europeo a plantear la realización de un marco general de regulación en la Unión Europea. Esto tiene la finalidad de promover la flexibilidad, seguridad, calidad y acceso al trabajo de los trabajadores e incrementar la productividad y competitividad de la empresa, además de proponer introducir el teletrabajo como modalidad laboral.

Mediante este acuerdo, se regulan las distintas condiciones laborales que, por tanto, afectan al trabajador, a la empresa y a ambos.

Las dos partes pueden proponer la modalidad de teletrabajo, así como rechazarla o aceptarla de forma unilateral, pero previamente a la instauración de este, deberán realizar la distribución de los costes del equipo necesarios para su desarrollo.

Desde la posición de la empresa, esta se verá obligada a mantener la categoría laboral del trabajador, independientemente de la modalidad laboral escogida, y la no aceptación por este de la modalidad propuesta por la empresa no podrá ser utilizada como motivo único para rescindir la relación laboral. También, el empleador, debe asegurar que respeta la vida privada del teletrabajador y para evitar un agravio comparativo, que las cargas de trabajo entre ambos tipos de empleados son equilibradas y las oportunidades de formación, promoción y sistemas de evaluación, sean las mismas. Para evitar la desidentificación con la empresa, esta velará por evitar el aislamiento del trabajador en remoto, así como de la falta de información.

Por último, el trabajador será el encargado de distribuir su tiempo personal y de trabajo (Confederación Europea de Sindicatos et al., 2022).

Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia

La situación de pandemia supuso un cambio brusco e imprevisible hasta ese momento en el mundo laboral. Las medidas en materia de seguridad sanitaria fueron prioritarias y el trabajo en remoto fue la única manera de asegurar el mantenimiento del trabajo y la salud. Ante esta nueva situación, se hizo necesario establecer, de forma urgente, una normativa que regulase esta modalidad laboral y evitar así caer en la vulneración de los derechos de los trabajadores, por lo que se dictó el Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia. Una vez establecida esta regulación y de una manera más sosegada, se ha desarrollado y derogado este Real Decreto-ley por medio de la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia que sirve de base para la empresa y trabajadores a la hora de regular el paso del trabajo de modalidad presencial a online y así mantener las ventajas del trabajo en remoto asegurando los derechos del empleado.

El teletrabajo tiene, principalmente, dos aspectos que lo hacen diferenciarse del trabajo presencial, como son la ubicación fuera de la oficina y el uso imprescindible de los medios digitales.

Esta ley recoge la definición del teletrabajo, y apunta aquellos aspectos imprescindibles que deben existir en una relación laboral de teletrabajo en base al marco europeo: la voluntariedad del teletrabajo, la igualdad de condiciones, el respeto a los derechos

de los trabajadores, potenciando en estos casos la intimidad, el uso de dispositivos digitales en el ámbito laboral, la protección de datos y el derecho a la desconexión digital.

Además, hace énfasis en los casos de contratos laborales a menores y contratos formativos, en los cuales se ve imprescindible que parte de ellos tengan momentos en modalidad presencial para asegurar el cumplimiento de las necesidades de formación y descanso, la protección máxima debido a su vulnerabilidad, prevención de aislamiento, problemas de seguridad y acoso laboral y supervisión suficiente por parte de la empresa.

Para cumplir con estos objetivos, la ley se organiza en cuatro capítulos que recogen:

Primeramente, el ámbito de aplicación, definiciones, limitaciones y el ímpetu en la igualdad de trato y oportunidades. Seguidamente, se centra en las obligaciones que se deben cumplir para establecer este tipo de contrato: voluntariedad, contenido y modificación de este. Como tercera cuestión, la igualdad de derechos entre los trabajadores de las distintas modalidades, recalando la formación, promoción profesional, proporción de medios, compensación de gastos, horario flexible, cumplimiento del horario establecido, prevención aplicada al teletrabajo, protección de datos, desconexión digital y derechos colectivos. Y, por último, se establece cuáles son las formas de organización, dirección y control por parte de la empresa (Ley 10/2021, de 9 de julio de trabajo a distancia).

Ventajas e inconvenientes

Habiendo contextualizado la relevancia y actualidad de este tema, cobra especial importancia la valoración de sus ventajas, así como de sus consecuencias negativas.

Ventajas.

El teletrabajo es una modalidad laboral que cada vez tiene más repercusión en el mundo del trabajo. Esta modalidad involucra tanto a trabajadores, empresas, como a la sociedad en sí.

Para la sociedad.

Principalmente, podemos destacar que el teletrabajo supone un beneficio a nivel medioambiental por la reducción del consumo de materiales contaminantes. De acuerdo con Tomasina y Pisani (2022), el teletrabajo permite a los trabajadores reducir el tiempo y costes de los traslados, contribuyendo así a la protección del medio ambiente y disminuyendo la probabilidad de experimentar accidentes. La mayoría de los empleos se encuentran en grandes ciudades lo que supone un alto grado de movilidad y por consiguiente de concentración de la contaminación. El acceso a estos núcleos de población, tanto de personas que viven en zonas más rurales como de aquellas que residen en estos centros urbanos, supone que los trabajadores dediquen gran parte de su tiempo únicamente a los desplazamientos, de tal manera que de media las personas que trabajan en grandes ciudades

dedican 40 minutos solo a los trayectos de ida y vuelta al trabajo. Esto tiene graves impactos al medio ambiente, especialmente en el caso de aquellas personas que utilizan diariamente para esos traslados vehículos de combustible diésel o gasolina, hacen trayectos más largos y de mayor duración y viajan solos (Bisello y Profous, 2022). Por ello, la International Energy Agency (2022), con el objetivo de disminuir la contaminación y optimizar el consumo energético, ha encontrado en el teletrabajo la alterativa idónea para lograr sus objetivos. Por ejemplo, en el caso de España, el Consejo de Ministros prevé que simplemente con que el 50% de los funcionarios públicos realizasen teletrabajo se disminuirían 1,33 Ktep al año, lo que equivale a unas 1.330 toneladas de petróleo (Rodríguez, 2022).

Otra ventaja que puede aparecer, gracias al impulso del teletrabajo por el Consejo de Ministros el 29 de marzo de 2019, bajo las Directrices Generales de la Estrategia Nacional frente al Reto Demográfico, es la posibilidad de repoblación de zonas rurales y pequeñas. La despoblación de estas zonas, supone que las personas que continúan habitándolas tengan dificultades para el acceso a servicios, contribuyendo a que las grandes ciudades se vean inmersas en una sobrepoblación. El teletrabajo podría hacer que estas zonas volviesen a estar repobladas con todos los beneficios económicos y demográficos que esto podría suponer.

Además, el teletrabajo, facilita la inclusión laboral de trabajadores con algunos tipos de discapacidad. Las personas con discapacidad se dedican en mayor proporción a las actividades de tipo mecánico, las cuales con la digitalización y robotización van disminuyendo. Ante esta disminución de posibilidades de integración en el mercado laboral, el teletrabajo se plantea como una alternativa para facilitar la inclusión de estas personas, de hecho, estudios prevén que esta modalidad permitirá la inclusión del 10% de las personas con discapacidad que actualmente se encuentran desempleadas (Martínez López et al., 2021). Recordemos que la inserción en el contexto laboral promueve el sentimiento de autoestima, cuya potenciación es muy relevante ya que es una de las necesidades básicas de las personas, siendo la encargada de que la persona se sienta capaz de lograr sus metas, controlar sus acciones, aceptar su persona y enfrentarse a los desafíos que la vida le pone en su camino (Pérez Villalobos, 2019).

Por último, desde el punto de vista de la salud, la World Health Organization and International Labour Organization (2022) sugiere un beneficio que aparentemente podría parecer individual pero que en realidad afecta a toda la sociedad. Un estudio realizado en Estados Unidos, encuentra que el teletrabajo, al reducir los tiempos de desplazamiento y aumentar los disfrutados en casa, permite que un 28% más de los trabajadores dediquen más

tiempo a elaborar sus comidas pudiendo hacer estas más saludables y naturales, dejando en un segundo plano el consumo de comida basura o ya preparada (WHO, 2022).

Para la Empresa.

En el otro polo del teletrabajo y como en cualquier relación laboral, se encuentra la empresa, la cual también se ve afectada por las consecuencias del teletrabajo, en este caso de forma beneficiosa desde una perspectiva económica.

Por un lado, por el aumento de los beneficios de la empresa que resultan del incremento de la productividad de los trabajadores que se han acogido a esta modalidad. Esta afirmación podría ser justificada con el siguiente caso real de la constructora San José, en la cual tras comparar las cifras de negocio previas a la instauración del teletrabajo, se puede apreciar un aumento de 169,3 millones de euros (Grupo Empresarial San José, S.A. y Sociedades Dependientes, 2021; Grupo San José, 2018), aumento que probablemente no habría sido posible si la productividad se viese afectada de forma negativa por la inclusión de medidas de flexibilidad en la empresa, tales como el teletrabajo y las jornadas intensivas, como ocurre en este caso. Esta hipótesis también es avalada por el Instituto de Investigación de Capgemini (2020) que, tras la realización de un estudio de grandes empresas españolas, concluye que el 66% de ellas aumentaron su productividad el tercer trimestre de 2020 con la implantación del teletrabajo. Detrás de esto se encuentra la falta de comunicaciones informales que permite el teletrabajo (se reducen los descansos e interrupciones entre compañeros), la necesidad de autogestión y autoorganización, la flexibilidad horaria y el ahorro de tiempo invertido en los desplazamientos de casa a la oficina (Iusi et al., 2022).

Por otro lado, el trabajo en remoto reduce costes como puede ser el del alquiler de una oficina (Buomprisco et al., 2021) o el producido como resultado de accidentes laborales “in itinere”, aquellos que se dan en el trayecto del domicilio de la persona al trabajo y viceversa, ya que al reducir la movilidad estos desaparecen (Tomasina y Pisani, 2022). De acuerdo con el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (2021), en España en 2021 se produjeron 601.123 accidentes de trabajo con baja, de los cuales 77.323 son “in itinere”, lo que supone el 12.9 % de los accidentes laborales totales. El ahorro viene dado porque los responsables de pagar las bajas por este tipo de accidentes son las empresas, por lo que se reducen los posibles gastos ocasionados.

Para el trabajador.

En primer lugar, el teletrabajo permite al trabajador su crecimiento personal. Organizar el trabajo en cuanto a la disponibilidad, eligiendo así su horario, potencia su autonomía y capacidad de autoliderazgo. El autoliderazgo es un fuerte potenciador para el

desarrollo eficaz del teletrabajo, ya que consiste en el establecimiento de los pasos necesarios para lograr los objetivos establecidos por la persona y contar con la automotivación necesaria para cumplirlos. Detrás del autoliderazgo se encuentran tres características: la autenticidad, ya que la persona establece sus propios pasos para lograr sus objetivos; la responsabilidad, ya que la persona se compromete a lograrlo; y, el incremento de las capacidades, ya que lograr los objetivos autoimpuestos muchas veces no solo implican utilizar los recursos de la persona sino también aprender y desarrollar otros nuevos (de la Garza et al., 2018).

Por otro lado, esta modalidad mejora la calidad de vida del teletrabajador. El compartir el espacio donde se desarrolla la actividad laboral y familiar, parece que permite la conciliación laboral y familiar (Buomprisco et al., 2021). En el próximo apartado, se expondrá cómo esto parece en la práctica no ser del todo verdadero.

En esta línea de aportaciones para el bienestar del trabajador se encuentra el aumento del tiempo libre y la posibilidad de elección del lugar de residencia con las oportunidades que esto ofrece para aprender idiomas, culturas y visitar lugares diferentes, sin olvidar el desarrollo de la carrera profesional (Buomprisco et al., 2021). Por último, Raisiené et al. (2021), añaden el no tener que cumplir con un código de vestimenta y poder prestar menos cuidado a la higiene personal.

Inconvenientes

No todos los profesionales podrían adherirse a la modalidad del teletrabajo. Para delimitar las profesiones que podrían encajar dentro de esta actividad laboral, Dingel y Neiman (2020), encuentran que las dos variables que determinan si un trabajo puede ser realizado a distancia son el contexto y la actividad laboral. Partiendo de estas, realizan distintos ítems, como por ejemplo, “usa el correo electrónico menos de una vez al mes” o “pasan la mayor parte del tiempo utilizando equipo especializado de protección o seguridad” (Dingel y Neiman, 2020, p. 3,) los cuales serían ítems pertenecientes a la primera variable y “es muy importante operar con vehículos, dispositivos mecanizados o equipos” o “es muy importante manejar y mover objetos” (Dingel y Neiman, 2020, p. 3) ejemplos de la segunda. Elaborados los cuestionarios son evaluados más de 1000 trabajos de Estados Unidos, de tal manera que si el trabajo cumplía alguna de ellas, se categoriza como un trabajo que no podría ser objeto de la modalidad laboral de teletrabajo. Los resultados que se obtienen que tan solo el 37% de los trabajos en este país podrían ser realizados desde fuera de la oficina. De esta manera, aquellas personas que para el ejercicio de sus funciones requieren la utilización de un material específico, encontrarse en un lugar concreto o el contacto con otras personas, se quedan fuera de esta modalidad laboral. Los sectores que encajan en estas características son

la agricultura, construcción, producción, transporte, alimentación y sanidad. Por otro lado, las personas dedicadas a la informática, comunicación, información, enseñanza y asesoramiento no tienen problemas para desempeñar de forma adecuada sus empleos de forma remota (Dingel y Neiman, 2020).

A pesar de que haya trabajos en los que cabe la posibilidad de ser realizados desde lugares distintos a la oficina, Lund et al., (2020), han encontrado que algunas funciones propias de estos sectores se realizan de forma más efectiva si se realizan de manera presencial. Son especialmente aquellas relacionadas con la comunicación y contacto interpersonal, como la bienvenida de empleados, la formación y la resolución de problemas, entre otras. También es muy importante contar con la pérdida que sufren algunas profesiones al teletrabajar, al impedir el acceso a la información no verbal donde esta juega un papel clave como es el caso de los juzgados. Otras, si son capaces de mantener su eficacia como es el campo de la tecnología y las finanzas.

En aquellos casos en los que se puede establecer el teletrabajo supone distintos costes para los trabajadores, empresas y sociedad en general.

Para la sociedad.

El teletrabajo supone la disminución del consumo lo que conlleva perjuicios económicos principalmente a aquellas empresas destinadas a los servicios de transporte, restauración, gasolina. También en relación con la economía, el poder trabajar desde cualquier lugar supone que los alquileres en aquellas zonas donde se concentran la mayoría de las oficinas desciendan, suponiendo una pérdida de ganancias para los arrendadores. Por ejemplo, en San Francisco durante la pandemia los precios de los alquileres disminuyeron un 24,2% (Lund et al., 2020).

Para la empresa.

La dificultad más fuerte que surge ante el reto que supone el teletrabajo, es la discusión y reorganización de la cultura de la empresa (Buomprisco et al., 2021). Para el correcto desarrollo del teletrabajo, los pilares de la cultura de la empresa deben estar basados en la confianza en el empleado, donde las tareas le sean adjudicadas sin miedo a que por no ejercer supervisión no serán realizadas, estas no serán realizadas, permitiéndole de esta manera ser autónomo (Milasi et al., 2020). El desarrollo de esta confianza es complicado, cuando el mundo del trabajo tradicionalmente ha sido marcado por esta necesidad de supervisión por parte de los líderes. La gestión empresarial en remoto supone que la única supervisión que se puede realizar es de la actividad, no del impacto. En algunos casos, esta forma de control ha llevado a algunos empleados a dedicar de media 67 minutos al día para

responder correos a horas estratégicas, de manera que sus superiores pensasen que estaban trabajando cuando en realidad llevaban mucho tiempo perdido o dedicado a otras funciones, a esto se le denomina “teatro o paranoia de la productividad” (Microsoft, 2022). Además de la cultura organizativa, la introducción de una nueva modalidad laboral supone la gestión de distintos contratos de trabajo simultáneamente (Buomprisco et al., 2021).

Por último, la imprescindibilidad del uso de medios electrónicos para comunicaciones entre los distintos miembros aumenta los gastos de la empresa (Buomprisco et al., 2021).

Para el trabajador.

Desde el punto de vista familiar, el trabajo en remoto facilita los conflictos intrafamiliares por los recursos disponibles, ya que estos son limitados en la mayoría de los casos. De hecho, el 42% de los empleados no disponen de los medios de oficina necesarios para el desarrollo de su actividad laboral y el 10% de ellos, no dispone de una buena conexión a internet (Microsoft, 2021). También en esta línea, el teletrabajo invade la esfera privada dificultando la diferenciación entre lo laboral y lo familiar. Esto es especialmente notable en las mujeres ya que, en la mayoría de los casos, son ellas las que se encargan de la mayor parte de las labores domésticas, resultando muy complicada la separación de estas esferas (Sánchez Toledo, 2021). Además, en aquellos casos en los que la mujer es víctima de maltrato en su hogar, el teletrabajo le supone no poder salir de esa esfera y le reduce las fuentes de apoyo externas, que podría encontrar en sus compañeros del trabajo (Tomasina y Pisani, 2022).

Por otro lado, la carrera profesional del teletrabajador se ve afectada de forma negativa, ya que el teletrabajo disminuye la visibilidad y las oportunidades de desarrollo del trabajador (Buomprisco et al., 2021). En relación con esto, dificulta la comunicación, ya sea por la ausencia, insuficiencia o exceso de ella. La modalidad de trabajo en remoto supone que la comunicación esté limitada al uso de medios tecnológicos, lo que conlleva restricciones ya que la imagen que se suele mostrar, es únicamente de la cabeza y la parte superior de los hombros, dejando sin visibilidad otras partes del cuerpo de las que normalmente se extrae información no verbal. Además, en el caso en el que la conexión sea baja o la calidad del dispositivo no sea suficiente, se dificulta la visibilidad de las expresiones faciales. Estas condiciones disminuyen la atención y participación de los asistentes, lo que puede desembocar en la concurrencia del fenómeno “fatiga Zoom”, consistente en el cansancio físico y mental, incluso dolores de cabeza, como consecuencia de la excesiva exposición a las pantallas y a esta comunicación limitada (Skalar, 2020).

Además de las dificultades que supone la comunicación en el teletrabajo, también se da una disminución de esta, lo que implica la reducción de la identificación con la organización y el establecimiento de lazos con los superiores jerárquicos, complicando la recepción de reforzamientos positivos en el trabajo (Raisené et al., 2021). Además, de acuerdo con las estadísticas, en la mayoría de los casos, los directores no suelen teletrabajar, lo que les vuelve más insensibles a las vivencias de aquellos que sí lo hacen y más proclives a valorar positivamente aquellas tareas realizadas por las personas que mantienen la presencialidad (Sokolic, 2022). Todo esto contribuye al aumento de la rotación de los teletrabajadores, de hecho, el 40% de ellos se plantean cambiar de trabajo (Microsoft, 2021).

Por último, en lo referente al propio desempeño de la actividad laboral, el teletrabajo aumenta la carga de trabajo, debido en la mayoría de los casos, a una concepción por parte de los superiores jerárquicos de que el trabajador debería estar siempre disponible (Tomasina y Pisani, 2022). Esta disponibilidad absoluta tiene efectos negativos especialmente en los casos en los que enferme una persona acogida a esta modalidad laboral de trabajo, ya que en esa situación los teletrabajadores dudan especialmente sobre si deberían permanecer en sus puestos ya que se encuentran en casa (Cigna, s.f.). Asimismo, esta accesibilidad ilimitada de los trabajadores en remoto, puede aumentar sus niveles de ansiedad y burnout disminuyendo su rendimiento (McKinsey & Company, 2021), de hecho más de la mitad de ellos lo sufren durante esta modalidad (Instituto de Investigación de Capgemini, 2020).

Como se ha mencionado en el apartado anterior, el tiempo invertido en realizar el trayecto de casa al trabajo, ida y vuelta, es de 40 minutos de media. A pesar de que en un primer momento ha sido tomado como algo negativo, tal y como expresan McAlpine y Piszczek (2022), tras la pandemia del COVID-19 se ha descubierto que este espacio, al que se ha denominado “espacio liminal”, es beneficioso para las personas ya que permite desconectar del mundo familiar y realizar una inmersión progresiva al laboral y viceversa. Esto no quiere decir que las personas, únicamente por tardar en llegar a sus destinos, desconecten completamente y de forma inmediata del rol que estaban desempeñando, sino que este espacio de tiempo les permite dirigir sus recursos atencionales a la música y noticias que pueden ir escuchando, las conversaciones del metro o el ambiente, relegando a un segundo plano los pensamientos relacionados con el trabajo o la familia. La brusquedad que supone el cambio de rol laboral/familiar sin este espacio, produce agotamiento a los trabajadores y reduce su rendimiento.

Otro factor del teletrabajo que influye negativamente en los trabajadores es que no todas las personalidades encajan correctamente en esta modalidad. Aquellos con buenas

habilidades de autodisciplina y gestión del tiempo, son los más funcionales, ya que a pesar de que se había hipotetizado que ante la falta de supervisión directa, estas habilidades podrían desarrollarse en todas las personas, no es así (Raisiene et al., 2021). Por el contrario, esta autogestión del tiempo y del trabajo, puede hacer que aquellas personas tendientes a la procrastinación aumenten esta faceta (Sokolic, 2022).

Además, el teletrabajo también acarrea consecuencias físicas, las cuales vienen dadas especialmente por la mala regulación del espacio para el trabajo, donde el uso de sillas o mesas inapropiadas o una distancia inadecuada al ordenador producen daños cervicales y/o lumbares y por la sobreexposición a la pantalla del ordenador que aumenta la probabilidad de desarrollar problemas de visión como miopía y fatiga ocular (WHO, 2022). Igualmente, que se eliminen de la rutina del trabajador los traslados de su domicilio a la oficina y viceversa y los descansos durante el horario laboral, los cuales incluyen acciones como andar o subir y bajar escaleras, supone la disminución de la actividad física realizada, y con ello, el aumento de las patologías musculoesqueléticas como las lesiones en las cervicales (56,3%), hombros (39,5%) y lumbares (43,7%) (Tomasina y Pisani, 2022).

Pero sin llegar a dudas, la desventaja principal del trabajo en remoto es el fomento del sentimiento de aislamiento, la falta de relaciones sociales y la pérdida de la identidad como trabajador de la persona. Esto no se debe al número de horas trabajadas ni al tamaño de la empresa, sino que la aparición del sentimiento de soledad en los trabajadores se debe al número de interacciones personales (CIGNA, 2020). Con el teletrabajo, estas se ven reducidas, especialmente aquellas que suponen un contacto informal con sus compañeros. El aislamiento social aumenta la insatisfacción vital y disminuye la sensación de bienestar promoviendo el desarrollo de patologías psicológicas como la depresión (Usher et al., 2020).

Todo lo mencionado anteriormente, quedaría resumido de la siguiente manera, tal y como podemos apreciar en la Tabla 1.

Aislamiento en el teletrabajo

Como ya se ha adelantado en las desventajas, el teletrabajo es un factor de riesgo para la aparición del aislamiento (Tomasina y Pisani, 2022; Buomprisco et al., 2021; Sánchez-Toledo Ledesma, 2021; Shirmohammadi et al., 2022). De hecho, el 83% de los trabajadores expresan que han aumentado sus sentimientos de soledad desde que teletrabajan (Martín, 2020).

El aislamiento social es un constructo multidimensional que puede definirse como la insuficiente cantidad y/o calidad de interacciones con otros sujetos (Smith y Lim, 2020). El aislamiento social incluye dos conceptos, el aislamiento externo que hace referencia a la falta

de conexiones con otras personas, y el aislamiento interno o soledad que tiene que ver con la insatisfacción de la persona en cuanto a sus relaciones (Clair et al., 2021).

El aislamiento social, puede repercutir gravemente en la salud de la persona, desde cuestiones psicológicas como el estrés debido a la falta de redes sociales y apoyo, hasta biológicas como son la alteración de la calidad y cantidad del sueño o la bajada de las defensas, lo que conlleva la alteración del ritmo cardíaco, presión arterial y ritmo de reparación de los vasos sanguíneos. La gravedad es muy alta, de hecho, la afectación de la salud que mayor correlación tiene con el aislamiento es la muerte por infarto (Leigh-Hunt, 2017). De esta manera, las consecuencias del aislamiento, a pesar de no ser tan reconocidas socialmente, son tan graves como las de la obesidad, inactividad física y contaminación, fenómenos más reconocidos socialmente (Leigh-Hunt, 2017). El aislamiento también puede producir consecuencias conductuales con el objetivo de aliviar su dolor psicológico como: el desarrollo de conductas sexuales de riesgo, consumo de tabaco, alcohol y comida de forma excesiva (Holt-Lunstad, 2020).

De acuerdo con Cigna (2020), el trabajo en remoto aumenta las posibilidades de que sus trabajadores se sientan aislados y que sus redes sociales se sientan como insuficientes. Spilker y Breugh (2021) realizan una investigación formada por 244 parejas de supervisor-trabajador en remoto pertenecientes a distintos sectores de negocio (construcción, manufactura, financiación, salud, entretenimiento y comercio) con el objetivo de asimilar la soledad que sienten las personas que trabajan en remoto. Este estudio investiga tanto las variables contextuales (tal y como recomienda Golden y Shokley) como las individuales (como sugieren Beauregerad y colaboradores) que pueden afectar a los sentimientos de aislamiento en los trabajadores que teletrabajan. Para el desarrollo de esta investigación, fue dividida en dos partes; comenzando por la presentación a los participantes de la siguiente definición de teletrabajo “an alternative work arrangement in which employees perform tasks elsewhere (e.g., home-office, satellite office, client site) that are normally done in a primary or central workplace, for at least some portion of their work schedule” (p.7). A continuación, se recopiló información sociodemográfica de los distintos participantes y se aplicaron distintas escalas con la finalidad de obtener información sobre las variables: sentimientos de aislamiento profesional, necesidad de afiliación, duración de la relación supervisor-teletrabajador, distancia a la oficina, rendimiento, satisfacción laboral, opcionalidad, normatividad, tiempo de dedicación y alcance del teletrabajo, y así poder verificar las hipótesis planteadas. Gracias a esta investigación, se confirman distintos predictores del aislamiento en esta modalidad laboral:

En primer lugar, se aprecia una relación directamente proporcional entre la obligatoriedad del teletrabajo y los sentimientos de aislamiento, en aquellos casos en los que a la persona se le impone esta modalidad laboral sus sentimientos de aislamiento son mayores que aquellos que lo realizan por voluntad propia. En segundo lugar, se observa que la necesidad de pertenencia es clave para el sentimiento de aislamiento, aquellas personas que tienen más necesidad de pertenecer a un grupo, sienten más soledad cuando teletrabajan. Otra relación directamente proporcional obtenida es la del grado de teletrabajo con los sentimientos de aislamiento, los cuales aumentan según aumenta la carga de trabajo. La relación supervisor-teletrabajador también aparece en este estudio, cuanto más intensa y cercana sea esta, menores son los sentimientos de aislamiento. Por último, se estudian características del trabajador, su rendimiento y satisfacción laboral. Este estudio obtiene que estas son menores al comparar el teletrabajo con el trabajo presencial.

Estas hipótesis se ven reforzadas por el estudio realizado por Orhan et al. (2016), donde se realiza un cuestionario a 278 trabajadores de distintas nacionalidades (Serbia, Bélgica, Turquía, República Checa, Estados Unidos e Inglaterra) y encuentran que el teletrabajo guarda una relación directamente proporcional con el aislamiento social, físico e informativo e inversamente con la satisfacción laboral y desempeño. Mientras que la interacción presencial disminuye los sentimientos de aislamiento.

Por último, cabe mencionar que a pesar de que, como se ha desarrollado anteriormente, ya existen estudios que correlacionan el aislamiento social y el teletrabajo, que el auge de esta forma de trabajo se haya debido a una situación de emergencia sanitaria sobrevenida, tanto para las empresas como para los trabajadores, por la situación socio-sanitaria que supuso las medidas tomadas por los distintos gobiernos a nivel mundial, ante la pandemia del COVID-19, es decir, desde hace tan solo un periodo de tres años, provoca que todavía no haya pasado el tiempo necesario ni el número de empleados afectados, para poder valorarlo en su justa medida y nos encontremos con que sean pocas las evidencias sobre las consecuencias clínicas que tiene el aislamiento para los trabajadores, cuando este es producido por el cambio de modalidad laboral que supone el pasar del trabajo presencial al trabajo a distancia. Consecuencias producidas desde lo relativo al sentirse parte de un equipo y de las relaciones humanas dentro del trabajo hasta aquellas relaciones que se establecen mucho más allá del ambiente laboral con el resto de las personas con las que interactuamos durante una jornada laboral presencial, como pueda ser el camarero que sirve el café del desayuno, el conductor del autobús o el resto de los viajeros del transporte público con quien coincidimos al ir o volver del trabajo.

Propuesta de trabajo híbrido

Los seres humanos somos sociales por naturaleza, por ello, es importante encontrar el medio para poder mantener este contacto aprovechando las ventajas que supone el trabajo en remoto. La solución podría aparecer reorganizando el trabajo de manera que la flexibilidad sea puesta en el centro (The Valley y Meta4, 2021).

La medida que aúna estas condiciones, es el modelo de trabajo híbrido, que consiste en la distribución de la jornada laboral en la realización de las tareas propias del puesto en el centro de trabajo y de manera remota (García Viña, 2021).

Distintos estudios afirman que el sentimiento de aislamiento depende de la cantidad de días que los trabajadores trabajen desde casa. Cuando esto solo se realiza algunos días de la semana, las relaciones sociales con los compañeros se mantienen (Abilash, 2021). Este es el punto clave del trabajo híbrido, permitir mantener el contacto presencial con otros compañeros, eliminando la característica negativa propia del teletrabajo, pero manteniendo sus ventajas (Sokolic, 2022).

Dentro de este modelo, es importante utilizar los días de trabajo presencial para fortalecer los lazos entre trabajadores, directores y responsables. Esto es algo que especialmente valoran los jóvenes, ya que es muy relevante para ellos sentirse parte de la organización y el contacto de los perfiles más seniors, que es clave para la retención de talentos (Microsoft, 2022).

No hay que pasar por alto que el trabajo híbrido no solo contempla la presencialidad sino también el mundo remoto, por ello también hay que prestar especial atención al mundo digital y desarrollar estrategias que aseguren que se mantienen las conexiones entre los trabajadores independientemente de su lugar de trabajo (Microsoft, 2022).

En el caso en el que esta hibridación no sea posible o no sea contemplada por la empresa, se proponen distintas medidas para tratar de evitar este sentimiento de aislamiento desde el trabajo en remoto, donde los principales protagonistas son los miembros del departamento de recursos humanos (Shirmohammadi et al., 2022).

La consecución de este objetivo debe buscarse desde el momento en el que el trabajador se incorpora a la empresa, para ello se recomienda que el responsable del nuevo trabajador este especialmente pendiente de este a través del teléfono para que ya tenga su primer lazo en la empresa y no se sienta solo. Para ello, puede realizar llamadas de control, señalar qué es relevante para la empresa y para su trabajo, presentarle a aquellos que serán importantes en su día a día para la consecución de objetivos, invitarle a asistir a reuniones de

la compañía aunque no sean de su cometido para saber cuáles son los objetivos de la compañía.

Una medida sería incluir estrategias para reforzar la cohesión de los miembros de los distintos departamentos. Esto podría realizarse fomentando la realización de actividades y eventos corporativos que unan a los trabajadores presenciales y online (Shirmohammadi et al., 2022). Esta técnica resulta menos factible en aquellos casos en los que los distintos miembros del equipo viven en ciudades muy lejanas, lo que impide la celebración tanto de estos encuentros como aquellos informales (Schinoff et al., 2019). Por ello, además de estas reuniones puntuales, se ve necesario poner a disposición de los trabajadores una serie de llamadas o chats online para tratar de suplir la falta de encuentros espontáneos (Sandberg, 2020) e instarles a realizar actividades colaborativas durante las pausas (WHO, 2022).

Además de estas propuestas más encaminadas al ocio, Krishnamoorthy (2022) propone realizar durante las llamadas formales una introducción en la cual se reconocerán los logros de alguno de los presentes o algún cumpleaños, humanizando así el teletrabajo.

Otra dificultad añadida que se encuentran los teletrabajadores cuando quieren establecer relaciones en el ámbito laboral es la mayor dificultad que supone conocer a la otra persona solo por las redes, perdiendo los detalles que proporcionaría el lenguaje corporal (Schinoff et al., 2019).

Retos del trabajo híbrido

Además del aislamiento, principal desventaja que atañe a este trabajo, como se ha visto anteriormente hay otros temas que los directores de recursos humanos y los distintos responsables de las organizaciones deben tratar para que el trabajo híbrido o el teletrabajo sean funcionales y salvaguarden el bienestar de los trabajadores. Tal y como Microsoft (2022) expone, prestar mayor atención a los trabajadores, para ser consciente de sus sentimientos, vivencias y expectativas con el objetivo de promover su bienestar, conlleva un aumento de la productividad (Microsoft, 2022).

Los retos a los que se enfrenta la empresa al impartir esta modalidad, se podrían agrupar en tres áreas. En primer lugar, el ámbito logístico, que supone asegurar la funcionalidad de los trabajadores y su seguridad, siendo los responsables de poner a su disposición los medios materiales necesarios, así como de aconsejar en temas que puedan afectar a la salud física, como puede ser la colocación de la silla o la prevención del sedentarismo (WHO, 2022). En segundo lugar, el organizativo, que abarca el acogimiento a una política de “derecho a la desconexión” (ILO, 2021). Y, por último, el psicológico e interpersonal, aspectos especialmente relevantes debido al aumento de carga de trabajo y

estrés laboral que supone el teletrabajo para los empleados. Estas condiciones laborales negativas sumadas a la disminución de la comunicación propias del trabajo en remoto, hacen muy importante que los gerentes se comuniquen más con los empleados y aseguren la participación e información a todos ellos para no disminuir la productividad. El 81% de los empleados consideran clave que a pesar de que su trabajo se realice desde un lugar distinto a la organización sean informados por sus superiores de cuáles son los objetivos de la empresa y departamento, ayudándoles así a priorizar el trabajo, es decir, explicar a los empleados claramente el qué, cuándo y quién de sus tareas. Sin embargo, solo 1/3 de ellos dice que las recibe (Microsoft, 2022). La comunicación abierta y lenguaje motivador aumenta el bienestar de los trabajadores durante el teletrabajo (WHO, 2022), incluir mensajes al final del día como “pienso en usted y agradezco que esté en mi equipo” (Krishnamoorthy, 2022) aumenta su confianza (Krishnamoorthy, 2022). Para salvar este déficit sería necesario aumentar las reuniones con los diferentes miembros de forma individual y a nivel de equipo y la disponibilidad y accesibilidad (Krishnamoorthy, 2022).

También en relación con la disminución de la sobrecarga de los teletrabajadores, los superiores tendrán que recomendar que establezcan unos límites horarios para desarrollar su trabajo. Esto puede realizarse a través del fichaje o utilización de cronómetros, que marquen claramente las pausas y el fin de la jornada. También es importante que no sean requeridos fuera de su horario laboral para asegurar su desconexión (WHO, 2022). Este principio es tan importante, que actualmente es considerado un derecho regulado por el artículo 18 de la ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. La desconexión es un deber que deben respetar las empresas, asegurando que sus empleados no van a necesitar utilizar los medios tecnológicos ni realizar funciones propias de su puesto en los horarios fuera de su jornada laboral. Por este motivo, las empresas tienen que hacer una política interna para establecer que medidas activas llevan a cabo para asegurar el respeto al derecho a la desconexión.

Otras situaciones derivadas del trabajar en remoto que deben de ser previstas para tener un plan de actuación elaborado ante la posibilidad de ocurrencia, son la posibilidad de acentuar la violencia doméstica y la aparición de ciberacoso. Es importante que bajo los objetivos de estos planes de actuación se informe a los trabajadores de cuáles son los indicadores de esto y algunos recursos para pedir ayuda (WHO, 2022).

Por último, la resolución de problemas también se ve dificultada ante la situación remota, por ello es importante dedicar un esfuerzo extra de alerta y disponibilidad de forma continua, para poder asistir a los empleados. Una manera de lograrlo es establecer llamadas regulares destinadas a hacer llegar a los superiores los conflictos surgidos, ya que el

cumplimiento de los objetivos de la empresa no siempre es un indicador de la inexistencia de conflictos en la plantilla (Krishnamoorthy, 2022)

Conclusiones

El constante cambio e inestabilidad que supone el futuro del trabajo ha llevado a la modificación de los objetivos de los psicólogos de las organizaciones, así como de los directores de recursos humanos, siendo el principal interés la búsqueda del bienestar de los trabajadores y la inclusión de la diversidad. La clave para lograrlo radica en aplicar la medida de flexibilidad laboral, aspecto que afecta directamente a la retención del talento y abarca múltiples áreas como es su aplicación a la jornada laboral, plantilla y localización. El teletrabajo es la medida más sencilla capaz de responder a varias de estas características.

El modelo de trabajo a distancia tiene múltiples ventajas e inconvenientes que involucran al trabajador, empleador y empresa. Si se comparan ambas circunstancias de manera cuantitativa, resultan estar bastante a la par. Sin embargo, al tener en cuenta el plano cualitativo, se aprecian principalmente dos vertientes: desde el punto de vista de la empresa, el teletrabajo si parece ser una opción funcional, ya que además de los gastos en material electrónico, los cuales hoy en día en la mayoría de las empresas se hacen imprescindibles independientemente de la presencialidad o no del trabajador, las desventajas giran en torno a la reorganización de la cultura de la empresa, que deberá estar orientada hacia la confianza en los trabajadores, medida que puede suponer mucho esfuerzo y dedicación, pero que en sí no tiene por qué ser algo negativo. Sin embargo, desde el punto de vista del trabajador y de la sociedad en general, donde las variables aparecen en un plano más psicológico y social, la balanza se desequilibra hacia el lado de los inconvenientes, los cuales cobran especial importancia ante el grave efecto para la salud mental de los trabajadores que suponen, poniendo en riesgo su estabilidad. Uno de ellos es el aislamiento, factor que puede desembocar en trastornos severos, pudiendo llegar incluso, en los casos más extremos, a ocasionar la muerte.

Por otro lado, ante la pregunta que se planteaba al comienzo de este trabajo: ¿existe alguna manera de implantar el teletrabajo sin que los trabajadores sientan aislamiento? Los resultados parecen determinar que la respuesta es afirmativa. La solución pasaría por la implantación del modelo de trabajo híbrido. Este formato, aparentemente, permite aunar las ventajas de ambas modalidades laborales (presencial y a distancia), suprimiendo el riesgo de sufrir sentimientos de aislamiento en los trabajadores al producirse un contacto físico, aunque no sea de forma continuada. La novedad de esta metodología implica que todavía no haya sido objeto de muchas investigaciones. Por ello, desde la elaboración de este trabajo, se

impulsa a revertir este hecho, con la realización de más investigaciones con las que comprobar si verdaderamente el trabajo híbrido es la solución al problema del aislamiento en aquellos empleados que trabajan en remoto. Una propuesta para su valoración sería administrando un cuestionario que mida el grado de aislamiento social en el trabajo, a dos grupos distintos de empleados, uno de trabajo híbrido y otro únicamente presencial. A continuación, se compararían ambos resultados. Esto podría permitir averiguar cuáles son aquellas variables que aumentan o disminuyen los sentimientos de aislamiento, pudiendo así promover en las empresas su potenciación o mitigación respectivamente, en busca de una mayor calidad laboral. Además de este ejemplo, es importante que la investigación no se quede aquí, sino que avance hasta lograr la realización de análisis de datos epidemiológicos y trabajos de campo, metodología especialmente relevante en el ámbito de lo social y cultural. Este último método de investigación puede resultar realmente interesante para lograr la obtención de resultados dinámicos, ya que los datos se obtienen en el entorno natural de los evaluados (en este caso en el lugar de trabajo), y el contraste de la teoría con lo que realmente sucede en la práctica (Ibarretxe-Antuñano, 2022).

De estos estudios y propuesta, se puede extraer que la medida utilizada para acabar con el aislamiento en los trabajadores en remoto, es ofrecerles la oportunidad de alternarlo con la presencialidad. Es cierto que puede parecer una buena solución a corto plazo, dado que en esos casos en los que solo sea posible trabajar desde la modalidad remota o ante situaciones sobrevenidas, como puede ser la pandemia del COVID-19 donde la presencialidad no sería posible, volvería a aparecer este problema de aislamiento. Esta reflexión invita a la realización de estudios posteriores sobre la posibilidad de determinar una medida que pueda solucionar este problema a largo plazo.

La idea de la necesidad de presencialidad para acabar con los sentimientos de aislamiento puede extrapolarse a un nivel superior. El avance y desarrollo del trabajo se está dirigiendo cada vez más hacia la digitalización y robotización, lo que supone la cada vez mayor deshumanización del trabajo. Esto resulta incongruente cuando distintas investigaciones, como esta, ponen en evidencia que el contacto cara a cara entre seres humanos es lo que previene y minimiza los efectos negativos de los padecimientos psicológicos.

En conclusión, queda mucho camino por recorrer en la investigación de los pros y los contras del teletrabajo, que sin lugar a dudas es el camino hacia el que se dirige el mercado laboral mundial, al cumplir con varios de los objetivos de la Agenda 2030, como son la reducción de los niveles de contaminación al disminuir los desplazamientos, el facilitar

trabajo a los habitantes de zonas desfavorecidas sin tener que desplazarse a las ciudades, encontrar talento en esas mismas zonas, aparentemente favorecer el trabajo de las mujeres que necesitan la conciliación familiar y laboral y la inclusión en el mercado de trabajo de personas con problemas de movilidad (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015). Esto implica una necesidad de aumentar los estudios sobre las consecuencias de las nuevas formas de trabajo que deberá ir más allá de la realización de escalas y el uso de los cuestionarios de autoinforme, técnicas de recogida de información que actualmente van cogiendo protagonismo, y como se ha mencionado anteriormente, aumentar el análisis sobre datos epidemiológicos y la investigación de campo, para poder obtener una respuesta más fiable y ante la cual poder actuar contundentemente.

Hoy en día, parece que el modelo de trabajo híbrido es una solución para acabar con el principal problema, el aislamiento que supone el trabajo únicamente en remoto, además de aportar beneficios propios de ambas modalidades. Hay que hacer hincapié en la importancia del impulso de la investigación al respecto, para que esta medida sea verdaderamente funcional ya que dado que su implantación está todavía comenzando, esto permitiría que los consejos directivos de las organizaciones empresariales puedan tomar las medidas necesarias para que su implantación asegure un beneficio para los trabajadores, que en definitiva también lo será para los resultados de la empresa.

Bibliografía

- Abilash, K.M. (2021). Telecommuting: An Empirical Study on Job Performance, Job Satisfaction and Employees Commitment during Pandemic Circumstances. *International Journal of Management*, 8 (3), 1- 10. doi: <https://doi.org/10.34293/management.v8i3.3547>
- Agudo Moreno, M.J. (2014). El teletrabajo en las Organizaciones: Análisis de sus Beneficios y Barreras en las Empresas Españolas. *Cuadernos de Gestión de Información*, 4, 172-187.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2019/06/ONU-Agenda-2030.pdf>
- Bisello, M., y Profous, C. (2022). *Working Conditions and Sustainable Work: Is Telework Really “Greener”? An Overview and Assessment of its Climate Impacts*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef22031.pdf>

- Bhati, H., y Khan, P. (2022). The Importance of Soft Skills in the Workplace. *Journal of Student Research*. <https://www.jsr.org/hs/index.php/path/article/view/2764>
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R. y De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), 1-5. doi: <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>
- Centro de Investigaciones Sociológicas. (2020). *Efectos y Consecuencias del Coronavirus*. https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3280_3299/3298/es3298mar.pdf
- Cigna. (s.f.). *El Presentismo, un Riesgo Invisible del Teletrabajo que Podría Tener un Impacto Negativo en la Salud*. Consultado el 26 de febrero de 2023. <https://www.cignainternational.com/es/spain/articles/el-presentismo-un-riesgo-invisible-del-teletrabajo>
- Cigna. (2020). *Loneliness and The Workplace 2020 U.S. Report*. <https://www.cigna.com/static/www-cigna-com/docs/about-us/newsroom/studies-and-reports/combating-loneliness/cigna-2020-loneliness-report.pdf>
- Clair, R., Gordon, M., Kroon, M., y Reilly, C. (2021). The Effects of Social Isolation on Well-Being and Life Satisfaction During Pandemic. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8 (28), 1-6. doi: <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00710-3>
- Confederación Europea de Sindicatos (CES), Union of Industrial and Employer's Confederations of Europe (UNICE), European Association of Craft, Small and Medium-sized enterprises (UEAPME) y European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest (CEEP). (16 de julio de 2002). *Acuerdo Marco Europeo sobre teletrabajo*. https://www.ccoo-servicios.es/archivos/bbva/20110727_acuerdo_marco_europeo_teletrabajo.pdf
- Consejo de Ministros. (29 de marzo de 2019). *Estrategia Nacional frente al Reto Demográfico*. La Moncloa. <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/Paginas/enlaces/290319-enlace-reto.aspx>
- Dingel, J.I, Neiman, B. (2020). How Many Jobs can Be Done at Home? *Journal of Public Economics*, 189, 1-8 doi: <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235>
- EADA Business School Barcelona. (18 de mayo de 2022). *Brecha Salarial y Presencia de la Mujer en Puestos Directivos 2022*. <https://www.eada.edu/es/actualidad/noticias/2022/05/brecha-salarial-y-presencia-de-la-mujer-en-puestos-directivos-2022>

- Milasi, S., González-Vázquez, I. y Fernández-Macías, E. (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: Where we Were Where we Head to*. Science for Policy Briefs. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S y Toscano, F. (2021). Work from Home During the COVID-19 Outbreak. The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement and Stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63 (7), 426-432. doi: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- García Viña, J. (2021). Hacia un Modelo Híbrido de Prestación de Trabajo: Smart Working. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 9 (1), 449-473. https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/960
- Grupo Empresarial San José, S.A. y Sociedades Dependientes. (2021). *Cuentas Anuales Consolidadas del Ejercicio Terminado el 31 de diciembre de 2021 e Informe de Gestión, junto con el Informe de Auditoría Independiente*. https://www.grupo-sanjose.com/data/pdf/1645785885_298964523.pdf
- Grupo San José. (2018). *Summary Report. Year 2018*. https://www.grupo-sanjose.com/data/pdf/1551389524_1075541047.pdf
- De la Garza Carranza, M.T., Guzmán Soria, E., y Gallardo Aguilar, M.C. (2018). El Autoliderazgo y la Inteligencia Emocional: Un Estudio de la Generación de los Millenials. *Ciencia y Sociedad*, 43 (2), 51- 65
<https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i2.pp51-65>
- Holt-Lunstad, J. (2020). Social Isolation and Health. *Health Affairs Health Policy Brief*. DOI: <https://doi.org/10.1377/hpb20200622.253235>
- Ibarretxe-Antuñano, I. (2022). Trabajo de Campo. *Estudios de Lingüística del Español*, 45, 103-132
- ILO. (2021). *Working from Home: From Invisibility to Decent Work*. International Labour Office.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/%26#x2014;ed_protect/%26#x2014;prot_rav/%26#x2014;travail/documents/publication/wcms_765806.pdf
- Instituto de Investigación de Capgemini. (2020). *The Future of Work: From Remote to Hybrid*. <https://www.capgemini.com/es-es/wp-content/uploads/sites/16/2020/12/Report-The-Future-of-Work.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (27 de octubre de 2022). *Ocupados por Frecuencia con la que Trabajan en su Domicilio Particular, Sexo y Grupo de Edad. Valores Absolutos*

- y Porcentajes Respecto al Total de Cada Grupo de Edad.
<https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=36971&L=0>
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2021). *Informe Anual de Accidentes de Trabajo en España 2021*.
<https://www.insst.es/documents/94886/0/Informe+anual+de+accidentes+de+trabajo+en+Espa%C3%B1a+2021.pdf/aaf6aad0-6f07-7a37-b829-d691acbcf54e?t=1664536373485>
- International Energy Agency. (2022). *Un Plan con 10 Medidas para Reducir el Consumo de Petróleo*. https://iea.blob.core.windows.net/assets/6baf76de-229f-4c6f-a548-47cd8cbe26b4/A10-PointPlanToCutOilUse_Spanish.pdf
- Isusi, I., Durán, J., y Corral, I. (2022). *Working Conditions and Sustainable Work: Working Conditions in Telework during the Pandemic and Future Challenges*. Eurofound.
<https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef22032.pdf>
- Krishnamoorthy, R. (2022). What Great Remote Managers Do Differently. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/10/what-great-remote-managers-do-differently?language=es>
- Laborda Ibáñez, M. (s.f.). *La Jubilación Parcial*. Servicio de Estudios de la Confederación UGT. https://www.ugt.es/sites/default/files/la_jubilacion_parcial.pdf
- Leigh-Hunt, N., Bagguley, D., Bash, K., Turner, V., Turnbull, S., Valtorta, N., y Caan, W. (2017). An Overview of Systematic Reviews on the Public Health Consequences of Social Isolation and Loneliness. *Public Health*, 152, 157-17. doi:
<https://doi.org/10.1016/j.puhe.2017.07.035>
- Ley 10/2021, de 9 de julio, de Trabajo a Distancia. 10 de julio de 2021. Boletín Oficial del Estado. No 164.
- López Díaz, S. (20 de octubre 2022). *La Flexibilidad Laboral, una Solución al Problema de la Escasez de Tiempo de las Personas*. Sage. <https://www.sage.com/es-es/blog/la-flexibilidad-laboral-una-solucion-al-problema-de-la-escasez-de-tiempo-de-las-personas/>
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., y Smit, S. (2020). *What's Next for Remote Work: An Analysis of 2000 Tasks, 800 Jobs, and Nine Countries*. McKinsey Global Institute.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>

- ManpowerGroup. (2022). *What Workers Want to Thrive at Work in 2022*.
<https://www.manpowergroup.ie/blog/2022/07/what-workers-want-from-surviving-to-thriving-in-2022?source=google.com>
- Martín, L. (28 de julio de 2020). El 83 por ciento de los Trabajadores en Remoto se Queja del Aislamiento Social. *El Cierre Digital*. <https://elcierredigital.com/empresa-y-economia/651162158/teletrabajadores-quejan-aislamiento-laboral.html>
- Martínez López, F.J., Roca Pulido, J.C. y Salmerón Silvera, J.L. (2021). *Teletrabajo: Una Visión Multidisciplinar*. Universidad de Huelva Publicaciones.
- McAlpine, K.L. y Piszczek, M.M. (2022). Along for the Ride through Liminal Space: A Role Transition and Recovery Perspective on the Work-to-home Commute. *Organizational Psychology Review*, 1-21. Doi: <https://doi.org/10.1177/20413866221131394>
- McKinsey & Company. (2021). *What Employees are Saying about the Future of Remote Work*. <https://www.strumpfassociates.com/demo/wp-content/uploads/2021/05/What-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work-with-cover.pdf>
- Merino, M. (22 de septiembre de 2022). *La Audiencia Nacional Perfila los Requisitos que Debe Cumplir el Acuerdo de Teletrabajo y las Consecuencias de su Eventual Incumplimiento*. Garrigues. <https://bloglaboral.garrigues.com/la-audiencia-nacional-perfila-los-requisitos-que-debe-cumplir-el-acuerdo-de-teletrabajo-y-las-consecuencias-de-su-eventual-incumplimiento?cn-reloaded=1>
- Microsoft. (2022). *Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong?*
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work>
- Microsoft. (2021). *The Next Great Disruption Is Hybrid Work-Are We Ready?*
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Mitchell, R., Shen, Y. y Snell, L. (2022). The Future of Work: a Systematic Literature Review. *Accounting & Finance* 62, 2667-2686. Doi: <https://doi.org/10.1111/acfi.12878>
- Orhan, M.A., Rijsman, J.B. y van Dijk, G.M. (2016). Invisible, therefore isolated: Comparative Effects of Team Virtuality with Task Virtuality on Workplace Isolation and Work Outcomes. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 109-122. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.02.002>
- Páez-Gabriunas, I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V., Méndez-Romero, R.A. y Rivera Virgüez, I (eds.). (2022). *Transformación Digital en las Organizaciones*. Editorial Universidad el Rosario. Doi: <https://doi.org/10.12804/urosario9789587848359>

- Pérez Villalobos, H. (2019). Autoestima, Teorías y su Relación con el Éxito Personal. *Alternativas Psicológica*, 41, 22-32. https://redescolar.ilce.edu.mx/sitios/proyectos/nutricion_enfermedades_oto22/doc/autoestima_exitopersonal.pdf
- Phillips, T. (4 de septiembre de 2022). *The Ultimate List of Remote Work Statistics in 2022*. CodeSubmit. <https://codesubmit.io/blog/remote-work-statistics/>
- Raišienė, A.G., Rapuano, V., Döry, T. y Vakulevičiūtė, K. (2021). Does Telework Work? Gauging Challenges of Telecommuting to Adapt to a “New Normal”. *Human Technology*, 17(2), 126-144. doi: <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2021.17-2.3>
- Randstad. (25 de abril de 2022). *El Reto de la Flexibilidad Laboral*. Randstad. <https://www.randstad.es/tendencias360/el-reto-de-la-flexibilidad-laboral/#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20flexibilidad%20laboral,vida%20personal%20con%20la%20profesional>
- Randstad Research. (2021). *Estudio de Tendencias de RRHH. ¿Qué ha Cambiado con el COVID-19? Transformación y Adaptación, Nuevos Retos y Soluciones RRHH*. <https://www.randstadresearch-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2021/10/RANDSTAD-RESEARCH-Informe-Tendencias-RRHH-October-2021.pdf>
- Randstad Research. (2021). *Informe Teletrabajo en España*. <https://www.randstadresearch.es/informe-teletrabajo-en-espana-2021/>
- Ríos Pérez, A. (2022). La Discriminación Múltiple en el Derecho al Acceso al Empleo de la Mujer: Un Análisis desde el Enfoque de la Justicia Relacional y el Feminismo. *Investigación Sustantiva*, 26, 93-113. Doi: <https://doi.org/10.24310/rejie.vi26.14133>
- Rodríguez, O. (27 de junio de 2022). El Gobierno demora el plan de ahorro energético en la administración pública. *La Información*. <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/gobierno-demora-plan-ahorro-energetico-administracion-publica/2868777/>
- Sánchez-Toledo Ledesma, A.M. (2021). Efectos del Teletrabajo sobre el Bienestar de los Trabajadores. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 30(2), 244-264
- Sandberg, J. (2020). Best Practices for Managing Remote and Global Teams. *International Educator*, 1059-4221

- Schinoff, B., Ashforth, B.E. y Corley, K. (2019). How Remote Workers Make Work Friends. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/11/how-remote-workers-make-work-friends>
- Skalar, J. (2020). “Zoom Fatigue” is Taxing the Brain. National Geographic. <https://www.nationalgeographic.com/science/article/coronavirus-zoom-fatigue-is-taxing-the-brain-here-is-why-that-happens>
- Smith, B.J. y Lim, M.H. (2020). How the COVID-19 Pandemic is Focusing Attention on Loneliness and Social Isolation. *Public Health Research & Practice*, 30 (2), 1-4. doi: <https://doi.org/10.17061/phrp3022008>
- Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). (2022). *Bonificaciones y Reducciones a la Contratación de personas mayores de 45 años*. <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/publicaciones/publicaciones-oficiales/listado-pub-empleo/bonificaciones-reducciones-contratacion-laboral/bonificaciones-reducciones-contratacion-laboral/bonificaciones-reducciones-contratacion-personas-mayores-45-anos.html>
- Sokolic, D. (2022). Remote work and Hybrid Work Organizations. *78th International Scientific Conference on Economic and Social Development*.
- Spilker, M.A. y Breaugh, J.A. (2021). Potential Ways to Predict and Manage Telecommuters’ Feelings of Professional Isolation. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 1-15. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103646>
- Tomasina, F. y Pisani, A. (2022). Pros y contras del Teletrabajo en la Salud Física y Mental de la Población General Trabajadora: una Revisión Narrativa Exploratoria. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(2), 147-161. doi: <https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.02.07>
- Upwork. (5 de marzo de 2019). *Third Annual “Future Workforce Report” Sheds Light on How Younger Generations are Reshaping the Future of Work*. Upwork. <https://www.upwork.com/press/releases/third-annual-future-workforce-report>
- Usher, K., Bhullar, N. y Jackson, D. (2020). Life in the Pandemic: Social Isolation and Mental Health. *Journal of Clinical Nursing*, 29 (15-16), 2756-2757. doi: <https://doi.org/10.1111/jocn.15290>
- World Health Organization and International Labour Organization (WHO). (2021). *Healthy and Safe Telework*. <https://apps.who.int/iris/rest/bitstreams/1406780/retrieve>

Tabla 1*Ventajas y desventajas del teletrabajo con relación a los trabajadores, empresa y sociedad*

	Ventajas	Inconvenientes
Para el trabajador	<p>Potencia la autonomía y liderazgo (de la Garza et al., 2018).</p> <p>Conciliación laboral y familiar (Buomprisco et al., 2021).</p> <p>Aumento del tiempo libre (Buomprisco et al., 2021).</p> <p>Elección del lugar de residencia (Buomprisco et al., 2021).</p> <p>No es necesario atenerse a un código de vestimenta (Raisiené et al., 2021).</p> <p>Menor cuidado a la higiene personal (Raisiené et al., 2021).</p>	<p>Aumenta los conflictos intrafamiliares (Microsoft, 2021).</p> <p>Afecta negativamente a la carrera profesional del trabajador (Buomprisco et al., 2021).</p> <p>Disminución de la comunicación (Skalar, 2020).</p> <p>Aumento de la carga de trabajo (Tomasina y Pisani, 2022).</p> <p>Supresión del “espacio liminal” (McAlpine y Piszczek, 2022).</p> <p>No apto para todas las personalidades (Raisiené et al., 2021).</p> <p>Desarrollo de trastornos visuales y musculoesqueléticos (Tomasina y Pisani, 2022).</p> <p>Aislamiento social (Tomasina y Pisani, 2022; Buomprisco et al., 2021; Sánchez-Toledo Ledesma, 2021; Shirmohammadi et al., 2022).</p>
Para la empresa	<p>Aumento de la productividad (Buomprisco et al., 2021).</p> <p>Reducción de costes de alquiler (Buomprisco et al., 2021).</p>	<p>Reorganización de la cultura empresarial (Buomprisco et al., 2021).</p> <p>Aumento de gastos en medios electrónicos (Buomprisco et al., 2021).</p>

	Ventajas	Inconvenientes
	Reducción de accidentes in itinere (Tomasina y Pisani, 2022).	
Para la sociedad	<p>Beneficio medioambiental (Tomasina y Pisani, 2022).</p> <p>Repoblación de zonas rurales y pequeñas (Consejo de Ministros, 2019).</p> <p>Inclusión laboral de personas con discapacidad (Martínez López et al., 2021).</p> <p>Salud alimentaria (Dingel y Neiman, 2020).</p>	Perjuicio económico de los sectores dedicados al servicio (Lund et al., 2020).