

Artículos / Articles

# ¿Desde casa o de vuelta a la oficina? Un análisis de los discursos y percepciones sociales sobre el teletrabajo tras el fin de la pandemia

*From home or back to office? An analysis of discourses and social perceptions on telework after the end of the pandemic*

Juan Yrazusta Arango 

Universidad Nacional de Educación a Distancia, España.  
jyrazusta@hotmail.com

Carlos J. Fernández Rodríguez \* 

Departamento de Sociología, Universidad Autónoma de Madrid, España.  
carlos.fernandez@uam.es

Recibido / Received: 29/05/2024  
Aceptado / Accepted: 29/09/2024



## RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo valorar las percepciones sociales y discursos de empleados en relación con el teletrabajo. La pandemia de la COVID-19 supuso una explosión en el recurso al teletrabajo, una vez que los confinamientos y la promoción de la distancia social obligaron a muchas organizaciones a fomentar el trabajo desde el hogar; no obstante, tras el fin de la emergencia sanitaria, algunas empresas y administraciones han retomado progresivamente la presencialidad. ¿Cuál es la percepción de los empleados sobre el teletrabajo en este momento de transición de vuelta a la oficina? Este artículo se centra en esta cuestión mediante el análisis de los discursos de empleados de diversos sectores con relación al teletrabajo, recogidas a partir de una serie de entrevistas realizadas a trabajadores de la Comunidad de Madrid a finales del año 2023 que trabajan de forma parcial o total bajo esta modalidad. Los resultados muestran que entre los empleados hay una preferencia porque se mantenga el modelo híbrido, una vez que les permite conciliar mejor con la vida personal y les permite alcanzar una flexibilidad más cercana a la realmente deseada por ellos. El análisis realizado indica posibles incrementos de la productividad, debido no solo a una mayor motivación y satisfacción percibidas por el empleado, sino también al alargamiento e intensificación de la jornada laboral al trabajar desde su hogar. Adicionalmente, el debate en torno al teletrabajo sugiere una disputa en torno a la idea de flexibilidad empresarial, una vez que empleados y dirección de las empresas parecen estar manejando perspectivas distintas respecto a la misma.

**Palabras clave:** teletrabajo, pandemia, flexibilidad, organizaciones, trabajo.

\* Autor para correspondencia / Corresponding author: Carlos J. Fernández Rodríguez, [carlos.fernandez@uam.es](mailto:carlos.fernandez@uam.es)

**Sugerencia de cita / Suggested citation:** Yrazusta Arango, J., y Fernández Rodríguez, C. J. (2024). ¿Desde casa o de vuelta a la oficina? Un análisis de los discursos y percepciones sociales sobre el teletrabajo tras el fin de la pandemia. *Revista Española de Sociología*, 33(4), a247. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2024.247>

## ABSTRACT

This article aims to assess the social perceptions and discourses of employees in relation to telework. The COVID-19 pandemic led to an explosion in the use of telework, once confinements and the promotion of social distance forced many organizations to encourage working from home; however, after the end of the health emergency, some companies and administrations have progressively resumed face-to-face work. What is the employees' perception of telework at this time of transition back to the office? This article focuses on this question by analyzing the discourses of employees from various sectors in relation to telework, collected from a series of interviews conducted with workers in the Community of Madrid at the end of 2023 who work partially or totally under this modality. The results show that among employees there is a preference for maintaining the hybrid model, since it allows them to better reconcile work and personal life and allows them to achieve a flexibility closer to what they really want. The analysis indicates an increase in productivity based on greater motivation and satisfaction perceived by the employee, as well as the lengthening and intensification of the working day by working from home. Additionally, the debate around teleworking suggests a dispute around the idea of business flexibility, since employees and company management seem to be holding different perspectives regarding it.

**Keywords:** telework, pandemic, flexibility, organizations, work.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, gran parte del denominado trabajo del conocimiento puede ser desarrollado en cualquier lugar y momento gracias a la difusión en el uso de las nuevas tecnologías. El menor coste de estas, el relativamente fácil acceso a una conexión a internet de alta velocidad y la omnipresencia de dispositivos móviles, tales como ordenadores portátiles o teléfonos inteligentes, permiten que el trabajador pueda estar conectado con su empresa siempre que sea necesario (Boell et al., 2016; Messenger y Gschwind, 2016), lo que de hecho habilita la realización de la actividad laboral incluso desde el propio domicilio. A finales de los noventa, con el advenimiento de la denominada era de la información, incluso se había creado la expectativa de que el teletrabajo se convertiría en una práctica laboral habitual. La realidad es que su implantación fue, a lo largo de las dos primeras décadas del siglo XXI, más lenta de lo previsto, observándose además una mayor penetración a nivel urbano frente a las zonas rurales, contradiciendo las perspectivas iniciales (Boell et al., 2016; Vuhelmsen y Thulin, 2016).

Sin embargo, la pandemia de la COVID-19 ha supuesto un punto de inflexión en este ámbito, ante las políticas de aislamiento y eliminación de las relaciones sociales presenciales derivadas del confinamiento (Hodder, 2020). A nivel laboral, y de forma abrupta, numerosos empleados tuvieron que adoptar la modalidad de teletrabajo realizando sus funciones desde el hogar siempre que su profesión se lo permitiera —no pudiendo ser posible en aquellas ligadas a una presencialidad obligatoria (tales como aquellas relacionadas con el comercio, la logística o la construcción) — haciendo además muy presente la brecha digital existente entre clases sociales, niveles educativos y localización rural o urbana (Martínez Quintana, 2022; Schulze et al., 2023). De esta forma, se produjo una rápida transición en la cual, en muchos de los casos, debido al fuerte impacto de la crisis sanitaria y su rápida propagación, no hubo tiempo de abordar su preparación a nivel laboral (Lundqvist et al.,

2022). Esta circunstancia condujo a una situación donde, si previamente el teletrabajo se mostraba como una opción disponible para el trabajador, con la pandemia se volvió un elemento imprescindible y obligatorio para que las empresas pudieran seguir desarrollando su actividad (Martínez Quintana, 2022). Tras el fin del confinamiento, las organizaciones han debido enfrentarse a una transición hacia una normalización de la actividad. Este cambio ha sido lento y complejo, y en donde muchas empresas y organizaciones han seguido manteniendo situaciones específicas de teletrabajo (INSST, 2021).

En este contexto de regreso a la normalidad y tras más de tres años desde la detección y primer impacto de la crisis sanitaria provocada por el virus SARS-CoV-2, el objetivo de este trabajo es analizar la situación laboral de aquellos empleados que, bien por voluntad propia o bien por decisión de sus organizaciones, prestan parte o la totalidad de su actividad laboral fuera del espacio de su empresa. En concreto, nos hemos centrado en conocer sus percepciones y discursos sobre las características, las implicaciones y los cambios producidos en su forma de trabajar en la actualidad (tales como la adaptación de los horarios laborales al trabajar desde el hogar o la forma de combinación con los requerimientos personales y familiares). Adicionalmente, hemos examinado la adaptación de sus espacios de trabajo a una situación post-pandémica y su valoración personal tanto del teletrabajo como de ese posible regreso a la oficina (incluyendo tanto la preferencia por uno u otro modelo, las implicaciones en la productividad, la sensación de aislamiento o el impacto que estos cambios puedan implicar en su carrera profesional). Para ello, se realizaron una serie de entrevistas cualitativas a empleados de diversos sectores vinculados de alguna forma u otra con el sector de la economía del conocimiento. Esta investigación puede ayudar a aportar información relevante acerca de dinámicas laborales contemporáneas y de cambios relevantes en las culturas organizacionales. El texto estará dividido en cuatro secciones: la primera de dedicará a explorar a realizar un recorrido histórico y sociológico por el concepto de teletrabajo para, en la segunda, exponer los objetivos y metodología de la investigación. La tercera parte estará dedicada a la presentación de los resultados del análisis, dedicándose la última sección a un apartado de conclusiones.

## EL TELETRABAJO: DE TÍMIDAS EXPERIENCIAS A UNA EXPLOSIÓN POR LA PANDEMIA

Como se señaló en la introducción, la popularización en la década de los noventa del siglo pasado de internet supuso el despegue de la denominada entonces “nueva economía”, donde las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones se convierten en mediadoras fundamentales de la actividad empresarial y laboral, permitiendo transformaciones radicales en las formas de diseñar el flujo de trabajo y variar la relación espacial y temporal del mismo (Castells, 2016; Sennett, 2006). La posibilidad de trabajar conectado desde un dispositivo informático a la red de redes abre nuevas posibilidades, entre ellas la de poder desligar al empleado del espacio físico de la oficina (Gurstein, 2001), permitiendo trabajar desde el domicilio (sea este el habitual u estimulando nuevas movilidades de los denominados “nómadas digitales”: ver Simola, 2022; Bonneau, Aroles y Estagnasié, 2023).

Más allá de definiciones más o menos concretas establecidas a lo largo de los últimos años, el teletrabajo no sería un oficio ni una profesión, sino una forma de organización del trabajo que incluye tres elementos principales: la situación física donde se desarrolla —que debe situarse parcial o totalmente independiente de la localización del empleado—, el uso de tecnología —fundamentalmente ordenadores personales, correo electrónico y teléfono— y una forma específica de organización y de comunicación con la empresa. Dentro

de este esquema es relevante la existencia de una masa crítica de trabajadores que formen el ambiente necesario para que esta modalidad sea aceptable y la cual afecta incluso a aquellos empleados que se mantienen en la oficina (Baruch, 2000; Golden, 2007).

El teletrabajo, pese a las posibilidades técnicas existentes, no se extendió durante las dos primeras décadas del siglo XXI tanto como se esperaba (Scott et al., 2012; Messenger, 2019). Si para su emergencia son necesarias ciertas precondiciones socioeconómicas y tecnológicas (Gurstein, 2001), la dilatación en el tiempo de implantación se debe principalmente a su dependencia tecnológica (no siendo accesible de forma generalizada o mostrando una lenta evolución) y la desconfianza empresarial derivada de la dificultad de control sobre el trabajador (Lenguita, 2009). No obstante, desde la década de los noventa existió un incremento paulatino de su utilización en ciertos países. A nivel de la Unión Europea, el porcentaje de empleados que utilizaba el trabajo a distancia en el año 2019 se situaba ya en torno al 17% (Eurofound y Organización Internacional del Trabajo, 2019). En nuestro país se presentaban cifras muy por debajo de otros países del centro o norte de Europa, probablemente por las características del tejido socioeconómico y por la presencia de una cultura del presentismo muy arraigada (García Calavia, 2020; Martínez Quintana, 2022): de este modo, en el año 2017 el teletrabajo aplicaría al 4,7% de los trabajadores (cerca de 1.430.000 empleados) manteniéndose en esas cifras en los años posteriores (Belzunegui y Erro, 2020).

La llegada de la pandemia en el año 2020 alteró profundamente numerosas dimensiones de la vida humana, tanto a nivel personal como colectivo. Durante los meses de confinamiento obligatorio, el teletrabajo surgió como una opción adecuada para garantizar la continuidad de la actividad económica y evitar los contagios, transformándose rápidamente un buen número de trabajadores en teletrabajadores –en especial científicos e intelectuales, directores, gerentes y profesionales, personal de apoyo administrativo y técnicos de nivel medio–. En nuestro país su uso representaba un 30% de los trabajadores y un 37% del conjunto de la UE (Erro y Belzunegui, 2022; Salido, 2021), y siendo más acusado el incremento entre los países del sur y de Europa Central debido al escaso uso previo en estas zonas de Europa (Predotova y Vargas, 2021). Con posterioridad, estos porcentajes se reducirán debido, principalmente, a la existencia de empresas que ya no habilitan el uso de esta modalidad de trabajo o bien a trabajadores que, estando disponible esta opción, deciden acudir al centro de trabajo (INE, 2022b). Con el fin de contextualizar el objeto de estudio, diremos que en nuestro país y a finales del año 2022, el 48% de las empresas permiten el teletrabajo dentro del sector servicios (INE, 2022a), realizándolo un 14% de los empleados (cerca de los 3,3 millones de personas). De estos, el 8% desarrolla todas las jornadas desde casa y el 6% restante lo han realizado de forma parcial (INE, 2022b).

¿Qué tipo de empleados teletrabajan? Generalmente, aquellos empleados que poseen un mayor nivel de estudios, detentan una mayor cualificación, cuentan con contrato indefinido o tienen mayores ingresos mensuales (Eurofound y Organización Internacional del Trabajo, 2019; INE, 2022b; Welz y Wolf, 2010) así como aquellos individuos más excluidos de la economía del conocimiento (trabajadores de mayor edad o residentes de áreas rurales). Por franjas de edad, aquellas más proclives a esta modalidad serían las personas entre 35 y 44 años al ser el grupo en el cual es más frecuente el cuidado de dependientes y menores (Martínez Quintana, 2022). A nivel de empresa, el teletrabajo es más prevalente en los sectores tecnológicos, científicos, inmobiliarios y financieros y en organizaciones de gran tamaño (Belzunegui y Erro, 2020; Eurofound, 2020; INE, 2022a). En contraste, se pueden encontrar porcentajes relativamente bajos de teletrabajadores en empleos caracterizados tanto por la necesidad de la presencia física en dependencias del empleador, como por un reducido uso de tecnologías de la información o la existencia de una baja autonomía (Eurofound y Organización Internacional del Trabajo, 2019).

Respecto a los aspectos positivos destacados en los estudios realizados, se señala la reducción de los tiempos de desplazamiento casa-trabajo-casa, así como el ahorro de los inconvenientes asociados. Estas transformaciones redundan en una mayor disponibilidad de tiempo y mejor conciliación de vida personal y laboral, así como un mayor desarrollo de actividades creativas o que requieren concentración derivado de una disminución del contacto físico con los compañeros y supervisores (Boell et al., 2016; Eurofound y Organización Internacional del Trabajo, 2019). Adicionalmente, se produce una mejora en las relaciones familiares y la calidad de vida (Baruch, 2000). Respecto a las características negativas, los empleados que trabajan bajo esta modalidad tienden a trabajar más horas y con una mayor intensidad, pudiendo generar una mayor sensación de estrés (Eurofound y Organización Internacional del Trabajo, 2019; Predotova y Vargas, 2021). Para Felstead y Henseke (2017), este esfuerzo extra está relacionado con una compensación realizada por el empleado debido a la posibilidad de trabajar dónde y cuándo quiera que le ofrece el teletrabajo. Por su parte, en los estudios nacionales recogidos por Eurofound y la Organización Internacional del Trabajo (2019), la extensión de la jornada laboral se origina por una mayor disponibilidad del empleado para realizar determinadas tareas —tales como la recepción y gestión de correos electrónicos o atender las llamadas de clientes o superiores— y la conversión del tiempo de desplazamiento en tiempo efectivo de trabajo, siendo de esta forma los horarios mucho más porosos y alterando los horarios establecidos previamente en la oficina.

Esta intensificación de las horas trabajadas provoca un desdibujamiento de los límites entre el trabajo y la vida personal y una mayor interferencia entre estos dos mundos, afectando a las relaciones personales y surgiendo conflictos en el ámbito familiar (Crosbie y Moore, 2004; Predotova y Vargas, 2021) en especial si existe un cuidado de niños pequeños. Otro de los rasgos negativos expresados por los trabajadores que hacen uso de esta modalidad es la aparición de una sensación de aislamiento profesional —entendido como un estado de ánimo o una creencia en la cual uno no está en contacto con los otros en el lugar de trabajo percibiendo que no recibe un adecuado soporte (Lundqvist et al., 2022)—. Esta situación puede afectar a la confianza existente en sus propias habilidades y conocimientos e impactar negativamente en su rendimiento laboral (Golden et al., 2008). Adicionalmente, en el caso de realizar totalmente su trabajo desde el hogar, este hecho podría estancar su carrera profesional debido a menor integración, interacción e influencia sobre el resto de compañeros (Baruch, 2000). De esta forma, pareciera que los hallazgos de la literatura acerca del efecto del teletrabajo sobre los empleados son paradójicos: serían favorables en el balance entre trabajo y vida privada, facilitando su coordinación e integración, si bien puede provocar un mayor conflicto y estrés en las relaciones familiares, un incremento de su jornada laboral o la generación de soledad.

Desde un punto de vista de la empresa, el teletrabajo aportaría una productividad mayor de los empleados debido a la reducción en el número de interferencias por parte de los compañeros y de los ruidos ambientales de la oficina, así como una conversión del tiempo ahorrado en los desplazamientos en un mayor tiempo productivo (Boell et al., 2016). Adicionalmente, se posibilita la atracción de empleados cualificados para los cuales el teletrabajo es un aspecto relevante en la relación laboral (Predotova y Vargas, 2021), y el acceso a contratar trabajadores con problemas de movilidad (Berube y Swanson, 2005). Finalmente, se asocia a un ahorro de espacio y de los costes asociados, un menor absentismo y la proyección de una imagen de espacio y organización flexible (Baruch, 2000). Por otro lado, el ofrecer una mayor conciliación vida privada-vida pública, redundando en mayor motivación y menos rotación del personal, así como una ventaja frente a diversos desastres (tales como terremotos o gripe aviar) permitiendo la continuidad de las operaciones de la organización (Eurofound y Organización Internacional del Trabajo, 2019). Por último, desde un punto de vista de la sociedad, se apela a cómo el teletrabajo reduce el uso del transporte físico y la energía asociada, lo que supone una disminución de la contaminación,

del consumo de gasolina o de la ocurrencia de accidentes; se ofrece una oportunidad de implantar empleo de calidad en regiones remotas (Berube y Swanson, 2005; Vilhelmson y Thulin, 2016); supone un incremento de posibilidades para el acceso a un trabajo por parte de determinados colectivos con dificultades para su integración a nivel laboral (tales como familias monoparentales con niños pequeños a cargo o individuos incapacitados) (Baruch, 2000).

## OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El objetivo de esta investigación, y su interés, es ofrecer una visión del teletrabajo desde la perspectiva de los empleados, una vez han pasado unos años desde el fuerte incremento que sufrió debido al efecto de la pandemia sanitaria (García Calavia et al., 2020). La pregunta de investigación es fundamentalmente la siguiente: ¿Cómo valoran el teletrabajo los empleados una vez que se ha producido una normalización de la actividad tras la pandemia? Para tratar de responder a esta pregunta, hemos seguido una metodología cualitativa basada en la realización de entrevistas semiestructuradas con informantes sobre un tema de investigación preestablecido como es el teletrabajo y buscando analizar las experiencias personales sobre este objeto de estudio. De esta forma, durante el otoño de 2023 se realizaron 16 entrevistas a trabajadores a partir de una contactación estilo “bola de nieve” por parte de los investigadores. Las entrevistas se realizaron en la Comunidad de Madrid y fueron realizadas tanto virtualmente (9 entrevistados) como de forma presencial (7 casos), con el detalle que se muestra a continuación. Es preciso señalar que debido a las características de la contactación y a los sectores analizados, donde la presencia masculina suele ser mayoritaria, fueron entrevistados más hombres que mujeres, no siendo por ello posible abordar de forma más detallada las desigualdades de género propias del teletrabajo que ha señalado literatura reciente (ver por ejemplo Moreno Colom et al., 2023a y 2023b). Sí consideramos en todo caso que esta investigación puede aportar hallazgos relevantes en otros aspectos del teletrabajo vinculados a la organización del mismo y su encaje en las nuevas culturas organizacionales.

Con el fin de establecer una “estrategia consciente” (Alonso, 1998) llevamos a cabo la elaboración de un guion como guía que nos orientara hacia aquello que queríamos analizar, transformando las cuestiones de investigación en asuntos de conversación (Valles, 2014). Todas las entrevistas fueron grabadas, realizando una escucha atenta de las conversaciones y codificando los mensajes existentes en una serie de categorías, tales como la forma en la cual se ha producido la transición hacia este modelo de teletrabajo y los cambios producidos en ese momento (la existencia de modificaciones contractuales o de subvenciones por parte de la organización), la organización del trabajo bajo esta nueva modalidad (los horarios aplicados, la existencia de un espacio separado para trabajar o la combinación de requerimientos laborales con la realización de tareas domésticas) o la evaluación global del teletrabajo y sus implicaciones (preferencia por un modelo presencial o virtual, la productividad percibida, la sensación de aislamiento o cómo su carrera profesional puede verse afectada por este cambio). El proceso posterior de análisis e interpretación de los discursos siguió la línea marcada por los trabajos de la Escuela Cualitativa de Madrid (Alonso, 1998 y 2016; Conde, 2009).

De esta forma, este estudio se centra en un perfil determinado de trabajadores que ejecutan sus funciones dentro de sectores altamente tecnologizados —no pudiendo considerar a todos los teletrabajadores como un grupo homogéneo (Gurstein, 2001)— que realicen “teletrabajo regular desde casa” (Eurofound y Organización Internacional del Trabajo, 2019, p.7) haciendo un uso habitual de las TIC (Tecnologías de la Información

Tabla 1. Relación de entrevistados

Entrevistado <sup>1</sup>	Edad	Sector	Estudios finalizados	Días de teletrabajo por semana
1(H)	37	Construcción	Ingeniería	4
2(H)	36	Sanitario	Licenciatura	3
3(H)	45	Automóvil	Diplomatura	2
4(H)	45	Arte y cultura	Ingeniería	2
5(M)	46	Arte y cultura	Diplomatura	2
6(M)	45	Sanitario	Formación profesional	1
7(H)	45	Publicidad	COU	4
8(H)	59	Arte y cultura	Máster	2
9(H)	45	Telecomunicaciones	Licenciatura	5
10(H)	37	Abogacía	Diplomatura	3
11(H)	38	Seguros	Máster	2
12(H)	45	Financiero	Licenciatura	3
13(H)	44	Telecomunicaciones	Ingeniería	5
14(H)	47	Telecomunicaciones	Formación profesional	3
15(H)	62	Telecomunicaciones	Ingeniería	5
16(H)	59	Telecomunicaciones	Ingeniería	5

1. (H), hombre; (M), mujer.

y Comunicación) y trabajando al menos varias veces al mes desde su hogar. Cabe señalar que, si bien alguno de los entrevistados mantenía antes de la pandemia alguna práctica de teletrabajo (habitualmente, un día a la semana en el que podían trabajar desde casa), fue a partir del confinamiento cuando la posibilidad de trabajar desde el hogar fue introducida de forma masiva dentro de la compañía y aplicada a la práctica totalidad de los empleados, lo que condujo a introducir cambios sustanciales a nivel de organización que son el objetivo de estudio de esta investigación.

## DISCURSOS Y PERCEPCIONES SOBRE EL TELETRABAJO EN UN CONTEXTO DE VUELTA A LA NORMALIDAD

En este apartado presentamos los principales discursos y percepciones sociales que han emergido a partir de las entrevistas realizadas y que hemos agrupado bajo tres epígrafes: en primer lugar, cómo es la organización diaria del teletrabajo y su preferencia por un modelo que podríamos denominar como “híbrido”; en segundo, la percepción de la productividad por parte de los entrevistados y, por último, la visión general sobre esta modalidad de trabajo.

### Organización del teletrabajo

En líneas generales, los entrevistados indican que la modalidad de teletrabajo es ofrecida a todos los trabajadores de la empresa, independientemente del cargo o la posición que mantengan, y existiendo libertad en el establecimiento de los días concretos de la

semana en los que acudir a la oficina. Únicamente, en aquellas posiciones con algún tipo de responsabilidad o, en algún caso, por decisión de su superior, se establece un día fijo para asistir a las instalaciones (principalmente con el fin de realizar reuniones presenciales). Como afirma un entrevistado, “los que somos un poco responsables vamos todos los miércoles para coincidir con la *mánager*, pues yo qué sé, por hacer reuniones o por tal y ahí sí que coincidimos todos el miércoles, quedamos un día a la semana y ahí coincidimos todos” (E3). Respecto a la modalidad de teletrabajo deseada, los entrevistados, en líneas generales, manifiestan una preferencia por una variedad que podemos calificar como “híbrida” alternando, durante la semana laboral, la presencia en la oficina con el trabajo desde casa, en línea con otros estudios realizados sobre la materia (Baruch, 2000):

“Este formato híbrido es lo que ahora mismo... De hecho, es lo único que...el único formato que yo cogería...100% remoto, no lo quiero, 100% presencial, no lo quiero” (E2).

Como segunda opción, se preferiría realizar todos los días de teletrabajo desde el hogar y, por último, el volver presencialmente a la oficina de forma tradicional. En todo caso, si bien los entrevistados se decantan por una mayor presencia del trabajo a distancia, también manifiestan desear acudir a la oficina debido a la importancia que suponen las relaciones sociales con sus iguales, “por ver a los compañeros” (E1), “un poco de piña y de estar todos juntos” (E5), o desarrollar determinadas tareas que entienden que son más sencillas de ejecutar cuando media el contacto personal:

“hay cosas que se discuten mejor cara a cara y en mi caso, con los planos delante y viéndolos todos los dos, o los tres o los cinco que seamos a la vez y señalar uno con el dedo y verlo todos y decir...a venga claro vale por eso lo dices” (E1).

“y bueno siempre que estás en la oficina intercambias...siempre intercambias yo qué sé conocimiento de proyectos (...) o tengo esta duda, la comunicación es más directa” (E15).

En este sentido, se observa la importancia que tendría la interacción física que facilita el intercambio de información, tanto para recibir comentarios por el trabajo (*feedback*) como para compartir documentos y discutirlos (al igual que se indica en Boell et al., 2016 o Martínez Quintana, 2022). A este respecto, cabe señalar cómo algunos de los entrevistados, en especial aquellos que realizan bajo teletrabajo todas las jornadas y sin acudir, por lo tanto, a la oficina han notado cierta sensación de aislamiento:

“yo lo que echo en falta es estar en el trabajo por los compañeros del trabajo y estar en la máquina de café comentar el partido de fútbol los lunes y cosas de estas, yo he perdido el contacto” (E15).

“dos días oficina tres días casa es perfecto porque no te da esta sensación de aislamiento, pero en otros trabajos previos he estado 100% remoto y de hecho sí, me ha afectado un poco psicológicamente” (E2).

La forma de aminorar esa soledad consiste en acudir algunos días a las instalaciones, lo que les haría sentirse incluidos en la actividad cotidiana de la compañía. Los empleados desarrollan adicionalmente diversas estrategias, como la formación de redes de apoyo con colegas —hecho que también eran utilizadas durante la pandemia (Lundqvist et al., 2022)—: como señala un entrevistado, “nosotros solemos hacer una reunión diaria para ponernos al día, para ver cómo está y contar en qué está trabajando cada uno que podría ser el sustituto de la charla de café” (E7). De esta forma, los empleados utilizan las reuniones a distancia (mediante las herramientas de software instaladas en sus ordenadores) como sustitutivo de los contactos personales mantenidos en la oficina, y tratando aspectos personales no relacionados con las tareas a realizar en su día a día:

“intentamos que al principio que cuando son charlas de estas para hablar entre nosotros intentamos que sean de nuestras cosas de... pues mira me voy a comprar este móvil, a pues cuál me recomiendas o esta tarde voy a cenar a no sé dónde, intentamos que sea así”. (E13).

“Tenemos una reunión semanal con todo, con todos los del grupo y entonces ahí hablamos de temas diversos laborales claro, dentro de lo que ha pasado el fin de semana, de lo que vamos a hacer” (E15).

También se interrogó a los entrevistados sobre qué tareas preferían ejecutar en casa frente a aquellas que se prefieren reservar para la oficina. En el primero de los casos, cuando se teletrabaja se priman aquellas actividades que requieren de cierta concentración y silencio, desde lectura de densos informes a actividades de reflexión. De este modo evitan las molestias y distracciones que ocurren cuando acuden a la empresa. Si bien estas distracciones pueden darse también cuando están trabajando en casa, es más complicado o existen barreras que los empleados crean para preservar su concentración:

“Hay veces que cosas nuevas o cosas que no entiendo que prefiero hacerlas en casa porque me concentro más, porque yo a lo mejor estoy en la oficina y como estoy con mis compañeros y uno habla una cosa, no me suelo concentrar porque a lo mejor alguno hace un chiste” (E14).

“En casa estás tú mismo, te pones en no disponible en el Teams y ahí ya sí que tengo silencio durante tres horas seguidas” (E2).

Por su parte, para la oficina se reservan aquellas actividades que requieren una comunicación con sus colegas y que estiman se realizan mejor de una forma presencial. Se trata principalmente de la realización de reuniones de trabajo en los que se discuten asuntos profesionales y donde la comunicación es más fácil y fluida. Como señala un entrevistado, “haciéndolo presencialmente se hace en menos tiempo y mejor, y todos nos enteramos más” (E1), percibiendo ciertas barreras en la comunicación cuando se utilizan herramientas ofimáticas. Para la mayoría de los entrevistados, existen limitaciones en la comunicación a distancia frente a la personal, la cual es capaz de suministrar mucha más información:

“Hay ciertas cosas con el equipo que prefiero verlas cara a cara, en persona (...) parece que al final ves mejor la reacción de la gente porque al final cuándo son tus equipos importa también mucho no solamente la relación laboral sino también la relación personal y cómo reaccionan ante ciertas cosas, ante pues ciertas normas o cambios o tal y eso se ve mejor en persona” (E5).

“Yo a lo mejor por Teams me callo más cosas fijate y a lo mejor presencial pues las suelto (...) creo que se sacan más conclusiones (...) a lo mejor ves la cara de una y dices ¿por qué estás poniendo esta cara, te extraña que salga esto?” (E6).

Adicionalmente, se prefiere acudir a las instalaciones para coincidir con los compañeros por la camaradería que existe, por la idea de que ello “genera equipo” (E2), o por la presencia de equipamiento tecnológico para la ejecución de sus funciones (pantallas más grandes, conexiones a internet más veloces, etc.). En algunos de los casos, acudir a la oficina se visibiliza como un ejercicio de autodisciplina, un modo de presión sobre uno mismo con el fin de lograr la consecución de una tarea en ocasiones ingrata y que se saca adelante en parte por la presencia de sus compañeros, nos recuerda tanto a la lógica relacional expuesta por [Revilla y Tovar \(2011\)](#) en la cual el trabajador adapta su conducta a los requerimientos de sus iguales, como a las estrategias de presión propias de la cultura del trabajo en equipo ([Sewell, 1998](#)).

“sin embargo, si tengo que hacer un informe con texto, escribir no sé 10 páginas 15 tal pues lo mismo lo hago mejor en el trabajo (...) quizá por el ambiente” (E4)

Los distintos entrevistados han asegurado que el material necesario para poder realizar el teletrabajo desde su hogar, en todos los casos, ha sido costeadado por la organización,

siguiendo la exigencia de la regulación europea del año 2005 (Belzunegui y Erro, 2020; Larsen y Andersen, 2007) bien proveyendo directamente del equipo necesario al trabajador—portátil, teléfono móvil como mínimo, cuando no pantallas de ordenador, sillas, cascos, teclados, ratones o reposapiés— o bien mediante la subvención para su compra “nos dieron pues el ordenador o sea el portátil, la pantalla, el ratón, el teclado, un móvil sí nos dieron toda clase de aparatos” (E6) en línea con lo recogido por el INE (2022a). Adicionalmente, más de la mitad de los entrevistados (10 de 16 casos) reciben una subvención destinada a sufragar los costes de esta actividad desde su hogar —electricidad, calefacción o el uso de internet.

## Productividad

A la pregunta de dónde sentían que eran más productivos a la hora de realizar sus tareas, bien en la oficina o cuándo se encuentran desde su hogar trabajando, la mayor parte de los entrevistados tiene la sensación de lograr realizar un mayor número de tareas desde el domicilio. Como razón principal se encuentra el hecho de existir un menor número de distracciones al teletrabajar (muchas de ellas derivadas de las relaciones informales con los compañeros), las cuales reducen su concentración y trabajo productivo:

“Cuando estás en la oficina, también estás con los compañeros (...) nos llevábamos muy bien y había mucho cachondeo (...) y a veces estás de cachondeo y no estás trabajando. Cuando estás en casa, estás solo y cuando hay que trabajar, te pones a piñón y no hay nadie que te moleste” (E9).

“Entre que vas a la oficina, te hablan, te preguntan, tal no sé qué no sé cuánto pierdes el...es tiempo muerto básicamente. En casa, como no hablas con nadie ¿de acuerdo? Esos 10 minutos, 20 minutos, media hora, ya se traduce en haber hecho cuatro expedientes, por ejemplo, pues todos los días, a lo mejor un día no, todos los días que estés teletrabajando eso se repercute” (E11).

De este modo, el teletrabajo se transforma en una herramienta por la cual se logra un incremento de la intensificación del trabajo en un tiempo cada vez más reducido, en línea con procesos característicos de la gestión contemporánea (Fernández Rodríguez, 2007; Pérez-Zapata et al., 2017; Pinilla García y López Peláez, 2017). Una entrevistada lo describe de forma muy gráfica:

“Tienes 20 minutos media hora para tomarte un café y yo cojo, me voy con mis compañeras esos 20 minutos, me voy al cafetín, me tomo mi sándwich, mi café, mi manzana, hablo con ellas y ya está y aquí en cambio en casa el café me lo tomo en la mesa tecleando... entonces esos 20 minutos no los hago” (E6).

Por otro lado, y ligada con la productividad, está la cuestión del horario laboral realizado bajo la modalidad del teletrabajo. En general, los entrevistados afirman disponer de cierta flexibilidad tanto de entrada como de salida, amoldándose en función de sus quehaceres diarios para poder cumplir con su jornada laboral, aspecto ya se encontraba instaurado antes de la pandemia. El registro de las horas trabajadas se realiza a través de una plataforma informática en la cual el empleado anota el horario teórico realizado con el fin de cumplir la obligación legal orientada a limitar la jornada laboral, así como la remuneración y cotización efectiva de las horas trabajadas. No obstante, la realidad es algo más compleja. Existen entrevistados que cumplen su jornada, tanto si están en la oficina como si se encuentran teletrabajando, mientras que otros se sienten desbordados, independientemente del sitio en el que se encuentren:

“Yo ficho, pero la realidad es que ni el día que estoy presencial ni el día que estoy en teletrabajo se respeta ese horario. Cuando voy presencial, voy ficho y cuando me voy de allí ficho salida, pero luego llego a casa, enciendo el ordenador, sigo cogiendo llamadas y eso lo hago también el día que teletrabajo” (E5).

En general, lo que se percibe es un estiramiento de las jornadas cuando el trabajo se realiza desde el hogar, bien sea por la facilidad de conectarse antes, bien sea alargando la jornada a su final pareciendo, además, que no se da el mismo sentido a trabajar desde casa (“cuesta menos” es algo repetido por los entrevistados), lo que facilita que el trabajo colonice el tiempo personal:

“Al estar en casa es como que se hace más...no es en plan quedarme en la oficina...bueno pues ya estoy en mi casa sigo un poco más hasta que termine lo que tenga que hacer” (E9).

“Sí es verdad que hay veces (...) me ha mandado un correo [su responsable] cuando pueda por favor mañana me haces esto (...) y si lo puedo hacer, lo hago, pero vamos no lo cuento como hora de trabajo...simplemente que lo hago” (E8).

Surge lo que podemos denominar “teledisponibilidad” (Lenguita, 2009), basada en un acuerdo, en muchos casos tácito, de “estar disponible” para lo que el empleador desee, lo que fluctúa en función de la demanda existente. Esto conduce a que las jornadas en el hogar tiendan a ser más largas e intensas si las comparamos con aquellas desarrolladas en la oficina.

## Evaluación global

A la hora de evaluar el teletrabajo de forma global, la percepción general es que este es positivo: “todo el mundo quiere hoy teletrabajar” (E8). Esta valoración global positiva del teletrabajo coincide con otros estudios realizados (INE, 2022b; Martínez Quintana, 2022). Cuando se pregunta si la posibilidad de disponer de teletrabajo podría ser una condición en la búsqueda de un nuevo empleo, aquí se observa un matiz generacional. En los casos de entrevistados más jóvenes (en la treintena), la existencia de teletrabajo surge como un requerimiento relevante, cuando no directamente como una exigencia, a la hora de buscar un cambio de trabajo: como señala un entrevistado en esa franja de edad, “es un filtro para buscar trabajo. Yo no quiero estar tan atado a una oficina” (E2, 36 años). En el resto de entrevistados en los que ya se superaban los 45 años, si bien la opción del teletrabajo era un elemento para considerar, la existencia de otros factores como el salario o el interés del propio trabajo prevalecían sobre la preferencia por la modalidad de trabajo a distancia:

“poniendo todo en una balanza...si me ofrecen algo atractivo y no hay teletrabajo si es lo suficientemente atractivo, lo puedo coger sin teletrabajo” (E9, 45 años).

Esta postura podría deberse al tiempo ya transcurrido de inserción en una vida laboral más tradicional y, por lo tanto, presencial, aunque incluso en esos casos hay un reconocimiento de las dificultades para adaptarse a la presencialidad:

“si yo lo buscase sí intentaría ver que tuviese teletrabajo a no ser que la oferta a lo mejor es muy golosa y me tienta mucho bueno, pero me costaría mucho adaptarme otra vez a ir todos los días a la oficina no me quedaría otra porque así he estado toda la vida la verdad, pero ahora sí me costaría mucho” (E13, 44 años).

A nivel personal, la primera de las razones que ofrecen para justificar esta preferencia por el teletrabajo es la posibilidad de conciliar con la vida personal y profesional, en especial ante la existencia de niños pequeños lo que permite pasar más tiempo con ellos y realizar

todas las tareas asociadas a su cuidado (principalmente recogerles del centro educativo o atenderles en el caso de ponerse enfermos). Esta posibilidad de poder hacerse cargo de demandas familiares urgentes (y muchas veces imprevistas) posibilitada por el teletrabajo es un factor que reduce el estrés en los empleados, permitiendo la conciliación y un mayor nivel de cercanía con la familia y los seres queridos, objetivos asociados a un futuro deseable para la postpandemia (Rodríguez Díaz, 2020). Así, la posibilidad de combinar las obligaciones personales (no solo familiares sino también del cuidado del hogar) con la realización de sus tareas laborales surge como una de las razones más apreciadas por los teletrabajadores:

“ahora por ejemplo si una de mis dos hijas se pone mala, se queda conmigo (...) no tenemos que ir a por ellas al colegio o ya la movida de a ver quién las cuidada...o faltar al trabajo” (E9).

Otra de las razones que esgrimen para calificar al teletrabajo como positivo está relacionado con el ahorro de tiempo que supone del desplazamiento hogar-oficina-hogar, logrando “recuperar” espacios para su vida privada y que se justifican tanto desde el énfasis en la recuperación de la vida personal como en términos de ganancia de productividad (e incluso aludiendo al ahorro en gasolina):

“sobre todo no perder tiempo en el transporte. Es que eso no vale para nada, ni lo gana la empresa ni lo gana el empleado” (E5).

“me ahorro dos horas todos los días de ir a la oficina, de atascos, de tiempo que pierdo en mi vida que puedo dedicar a otras cosas que me interesan más y que me permiten eso, yo termino mi jornada laboral y estoy ya en mi casa, no me tengo que dar el paseo a ningún lado” (E7).

Finalmente, los entrevistados argumentan preferir el teletrabajo debido a la comodidad que les supone el estar en casa trabajando, con libertad para organizarse como deseen en el cumplimiento de sus tareas, aunque en determinados casos se produzca una invasión en su vida privada y generando una sensación de estar continuamente trabajando. Se trata de poner la flexibilidad, aunque sea de una manera relativamente limitada, bajo el control del empleado, aunque esta gestión autónoma de los tiempos de trabajo no sea más que una “mera ilusión” (Belzunegui, 2008: 138):

“te organizas, te levantas y ya es que todo te lo organizas tú. Hombre si tienes una reunión, pues tienes que ir a la reunión, pero que tú te organizas tu día” (E7).

“Ahora mismo, prefiero la comodidad de casa. Sí que es cierto que hay veces o casi siempre que le dedico más horas, pero tengo más comodidad, puedo estar atento a todo, que tengo que ir al colegio, puedo ir porque está aquí al lado, que me llega un paquete puedo estar aquí, ¿hay reuniones? las hago en cualquier momento y también puedo para a comer en cualquier momento. En la oficina estaba como condicionado, todos íbamos a comer a la vez, íbamos a comer a una hora concreta y así la verdad es que es más flexible, puedo comer cuándo sea” (E13).

Por último, al ser preguntados por cómo perciben que ha sido el impacto del teletrabajo a nivel de empresa, los entrevistados también lo entienden como algo positivo para las organizaciones. La razón principal la relacionan con los costes: no solamente un aumento de la productividad (al menos la auto percibida, y que se justifica como resultado de una mayor satisfacción y motivación), sino sobre todo el hecho de que disponer de empleados trabajando desde sus hogares conduce a que la entidad necesite habilitar un menor espacio destinado a oficinas, con el ahorro que eso supone tanto en alquileres de edificios (en caso de no poseer su propiedad) como en los gastos asociados (luz, agua, seguridad, limpieza...), y que entienden es superior a la retribución mensual que perciben algunos de ellos de forma periódica por realizar el trabajo desde el hogar:

“un ahorro de dinero porque cuando nosotros nos cambiamos al edificio dónde estamos teníamos dos plantas...tres plantas perdón entonces cuándo ya fue la pandemia y se impuso el teletrabajo al final redujeron una planta (...) al final eso se traduce en un ahorro de costes” (E10).

“Creo que es positiva también para mantener contento al trabajador en general (...) si tú estás contento, tú rindes más” (E11).

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En el estudio que hemos presentado, se observa claramente que la experiencia masiva del teletrabajo experimentada en la pandemia no ha sido un mero episodio accidental, sino que ha dejado una huella notable entre aquellas profesiones que todavía pueden recurrir a él en un contexto de normalización. En general, la valoración global del teletrabajo ha sido positiva, siendo la preferencia de los empleados un modelo híbrido en el cual puedan combinar el trabajo desde su hogar con acudir ocasionalmente a la oficina (fundamentalmente para la realización de tareas concretas y socializar un poco). Dentro de las razones justificadas para esta preferencia, destacan la posibilidad de conciliar su vida privada con los requisitos laborales, el ahorro de tiempo en el transporte (y sus costes asociados), así como la libertad para organizar su jornada laboral. Adicionalmente, se siente más productivos cuando se encuentra trabajando desde su hogar, tanto por su mayor motivación y satisfacción como por un cierto alargamiento e intensificación de la jornada laboral (aceptada a cambio de poder evitar el tiempo de desplazamiento a la oficina). Esto está en línea con lo planteado en otras investigaciones empíricas recientes (ver por ejemplo [Labrado Antolín et al., 2024](#)) que inciden además en la idea de que una vez que el empleado experimenta el teletrabajo, desea mantenerlo como opción casi siempre.

Esta cuestión es interesante porque de alguna forma nos muestra que el término de flexibilidad parece ser, en realidad, un concepto en disputa: frente a una narrativa construida desde el discurso gerencial en la que se han enfatizado las ideas de diversidad funcional, compromiso, responsabilidad individual y empoderamiento en las decisiones (ver [Alonso y Fernández Rodríguez, 2018 y 2024](#); [Boltanski y Chiapello, 2002](#)), desde el punto de vista de los empleados la flexibilidad debería tener más que ver con ajustar sus ritmos de vida con los de su familia, ahorrar tiempo para mejorar la calidad de vida y, en general, poder mantener algo más de independencia frente al centro de trabajo. No es sorprendente por ello leer en la prensa ([Rozentals, 2023](#)) sobre las dudas y resistencias que, en muchas empresas, los empleados están planteando ante posibles retornos a una situación de presencialidad total. Esta cuestión, vinculada a una serie de nuevas reflexiones sobre las aspiraciones vitales que han florecido durante la pandemia (ver por ejemplo [Erdelen y Richardson, 2021](#)), puede tener efectos significativos sobre la cultura de empresa contemporánea, al menos en Europa. Por ello, y una vez que los efectos de la pandemia empiezan a diluirse en el tiempo, se puede deducir de las entrevistas que este modelo parece destinado a permanecer y que el regreso a un formato puramente presencial en el trabajo no parece encontrarse entre los deseos de los empleados.

Naturalmente, esta percepción positiva del teletrabajo no implica que su generalización actual en ciertos sectores de la economía pueda considerarse un ideal en términos laborales. No se debe olvidar que, si bien el trabajo a distancia se está aún asentando y puede ser asumido como una justa reivindicación laboral, también existe el riesgo de que se convierta paradójicamente en una herramienta de flexibilidad que incrementa la degradación y precarización del trabajo a través de una fragmentación de los procesos de trabajo similar a la que está teniendo lugar en la economía de plataformas ([Riesgo, 2023](#)),

impactando además de forma negativa en las relaciones laborales (Martínez Lucio et al., 2021). Algunos investigadores han señalado que experiencias de teletrabajo han generado no tanto autonomía como un control más severo por parte de la dirección, a partir del control de elementos espaciotemporales del trabajo (Sewell y Taskin, 2015; Hassard y Morris, 2024). Otros riesgos presentes son una individualización mayor de las relaciones laborales y una invasión del espacio doméstico sin reglas claras sobre horarios, instrumentos o espacios laborales (Miguélez y Alós, 2021). Esta conquista del espacio de lo personal por parte del horario de trabajo ha sido una constante desde la década de los ochenta y es posible que el recurso al teletrabajo lo incremente todavía más, generando más estrés y agotamiento entre los empleados (Tietze y Musson, 2005). Otro riesgo adicional tiene que ver con la desigualdad de género, y es que durante la pandemia la responsabilidad sobre la conciliación familiar y laboral recayó especialmente sobre las mujeres, siendo el teletrabajo una trampa para estas, al hacer recaer en ellas los requerimientos de la conciliación asumiendo, de nuevo, una doble carga (Salido, 2021; Martínez Quintana, 2022). Evidentemente, y debido a las características de la muestra de entrevistados, este aspecto no ha podido explorarse en profundidad en este trabajo, existen numerosos estudios empíricos recientes muestran que las desigualdades de género han estado muy presentes en este período de explosión del teletrabajo, con especial incidencia en las mujeres con responsabilidades de crianza, más allá de que algunas investigaciones hayan certificado una mayor implicación de algunos hombres en las tareas del hogar (ver Moreno Colom et al., 2023a y 2023b).

Por otra parte, la perdurabilidad en el tiempo del teletrabajo en muchas empresas no está todavía demasiado clara, pues una cosa es la percepción de los empleados y otra distinta la de los directivos (aspecto que, en esta investigación, no se ha podido acometer). La pandemia no solamente se caracterizó por el recurso masivo al uso del teletrabajo, sino que afrontó un período de transición marcado por la denominada “Gran Dimisión” (*The Great Resignation*), donde muchos empleados, particularmente en los EE. UU., abandonaron sus puestos de trabajo para replantearse sus carreras profesionales, lo que forzó a las empresas a ofrecer condiciones de trabajo más favorables con el fin de retener a los trabajadores (Ng y Stanton, 2023). Sin embargo, en los últimos tiempos parece que la situación se ha estabilizado y las empresas cuentan con menos incentivos para ofrecer condiciones de teletrabajo; adicionalmente, en el caso español esta experiencia del teletrabajo es además reciente, dentro de una cultura laboral en la que la presencialidad ha sido una seña de identidad. Y es que no son pocas las organizaciones que, en los últimos meses, han expresado su deseo de regresar a la actividad presencial por cuestiones relacionadas no tanto con la productividad como con otras cuestiones como el control, una vez que la distancia entre los trabajadores puede tener efectos negativos en su compromiso e integración cultural en la empresa y en un seguimiento efectivo de sus interacciones personales con compañeros, clientes y superiores, aspectos muy importantes en las corporaciones contemporáneas (ver Fernández Rodríguez, 2022; Alonso y Fernández Rodríguez, 2024). De hecho, estos son los argumentos que recientemente están publicitando algunas empresas para forzar el regreso a la oficina (ver McLoughlin, 2024). Esta tendencia parece mostrar que la pervivencia del teletrabajo puede verse amenazada por la necesidad de un control más directo sobre la fuerza de trabajo, aunque es difícil sacar conclusiones claras en este momento, una vez que está presente la paradoja de que teletrabajo y mayor control pueden ir perfectamente de la mano también (de Vaujany et al., 2021). Por último, conviene señalar algunos aspectos que no han sido abordados en este estudio y que podrían incentivar futuros estudios sobre esta cuestión del teletrabajo. Como primer punto, creemos que sería interesante analizar la evolución del propio teletrabajo en España y cómo se termina de asentar a nivel organizativo y sus implicaciones laborales (en especial el beneficio empresarial obtenido frente a un posible desapego del empleado frente a la organización), además de la distinta percepción generacional del teletrabajo una vez que vemos que es un requisito casi imprescindible para los jóvenes que se incorporan al mercado laboral, frente a aquellos con una carrera

laboral más dilatada y desarrollada de forma presencial. En segundo lugar, la experiencia reciente del teletrabajo durante y tras la pandemia ha implicado, según diversos trabajos, un desarrollo significativo de competencias y capacidades entre los empleados de las compañías, particularmente para trabajar en remoto, y una aceptación más positiva del cambio tecnológico (Labrado Antolín et al., 2024), que podrían ser exploradas en mayor profundidad. Las potencialidades que la inteligencia artificial puede tener para desarrollar más formas de trabajo en remoto (y sus complejas implicaciones en múltiples campos: ver por ejemplo Cárdenas, 2023) no se pueden obviar y deberían impulsar investigaciones futuras en ese sentido. Finalmente, hay un amplio campo de investigación también abierto para la sociología de las organizaciones, tanto en términos de analizar la compleja relación que se está desarrollando entre teletrabajo y cultura de empresa y las estrategias de gestión de la fuerza de trabajo en modalidades de trabajo online.

## FINANCIACIÓN

Esta publicación ha sido posible gracias al proyecto de investigación del Ministerio de Ciencia e Innovación, con referencia PID2022-142782NB-I00.

## REFERENCIAS

- Alonso, L. E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología. Una aproximación interpretativa*. Fundamentos.
- Alonso, L. E. (2013). La sociohermenéutica como programa de investigación en sociología. *Arbor: ciencia, pensamiento y cultura*, 189(761), a035. <https://doi.org/10.3989/arbor.2013.761n3003>
- Alonso, L. E. (2016). La entrevista abierta como práctica social. En M. García Ferrando, F. Alvira, L. E. Alonso, y M. Escobar (Coords.), *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación* (pp. 390-417). Alianza.
- Alonso, L. E., y Fernández Rodríguez, C. J. (2018). *Poder y sacrificio. Los nuevos discursos de la empresa*. Siglo XXI.
- Alonso, L. E., y Fernández Rodríguez, C. J. (2024). *Capitalismo y personalidad: transformaciones de la identidad en la empresa contemporánea*. Los Libros de la Catarata.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, work and employment*, 15(1), 34-49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Belzunegui, Á. (2008). Teletrabajo en España: acuerdo marco y Administración Pública. *RIO: Revista Internacional de Organizaciones*, (1), 129-148. <https://doi.org/10.17345/rio1.129-148>
- Belzunegui, Á., & Erro, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Berube, K., & Swanson, J. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236-249. <https://doi.org/10.1108/14635770510600357>

- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114-131. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Boltanski, L., y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Akal.
- Bonneau, C., Aroles, J., & Estagnasié, C. (2023). Romanticisation and monetisation of the digital nomad lifestyle: The role played by online narratives in shaping professional identity work. *Organization*, 30(1), 65-88. <https://doi.org/10.1177/13505084221131638>
- Cárdenas, J. (2023). Inteligencia artificial, investigación y revisión por pares: escenarios futuros y estrategias de acción. *Revista Española de Sociología*, 32(4), a184. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2023.184>
- Castells, M. (2016). *La era de la información. La sociedad red* (3ra ed., Vol. 1). Alianza.
- Conde, F. (2009). *Análisis sociológico del sistema de discursos*. CIS.
- Crosbie, T., & Moore, J. (2004). Work-life balance and working from home. *Social policy and society*, 3(3), 223-233. <https://doi.org/10.1017/S1474746404001733>
- de Vaujany, F.-X., Leclercq-Vandelannoitte, A., Munro, I., Nama, Y., & Holt, R. (2021). Control and Surveillance in Work Practice: Cultivating Paradox in 'New' Modes of Organizing. *Organization Studies*, 42(5), 675-695. <https://doi.org/10.1177/01708406211010988>
- Erdelen W. R., & Richardson J. G. (2021). A World after COVID-19: Business as Usual, or Building Bolder and Better? *Global Policy*, 12(1), 157-166. <https://doi:10.1111/1758-5899.12904>
- Erro, A., y Belzunegui, Á. (2022). El teletrabajo ante la COVID-19: función estratégica y dimensión organizativa. *Técnica económica*, 186, 18-23.
- Eurofound (2020). *New forms of employment: 2020 update, New forms of employment series*. Publications Office of the European Union.
- Eurofound, Organización Internacional del Trabajo (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea: Luxemburgo y Oficina Internacional del Trabajo.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007). *El discurso del management: tiempo y narración*. CIS.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2022). *Cadenas, redes y algoritmos: una mirada sociológica al management*. Los Libros de la Catarata.
- García Calavia, M. Á., Cárdenas, J., y Barbeito Iglesias, R. L. (2020). Presentación del debate: Impactos sociales de la COVID-19: un nuevo reto para la sociología. *Revista Española de Sociología*, 29(3), 689-691. <http://dx.doi.org/10.22325/fes/res.2020.42>
- García Calavia, M. Á. (2020). La COVID-19 evidencia problemas de la realidad social del trabajo. *Revista Española de Sociología*, 29(3), 727-736. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2020.46>
- Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human relations*, 60(11), 1641-1667. <https://doi.org/10.1177/0018726707084303>

- Golden, T., Veiga, J., & Dino, R. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Gurstein, P. (2001). *Wired to the world, chained to the home: Telework in daily life*. UBC Press.
- Hassard, J., & Morris, J. (2024). Is Managerial Homeworking New? Assessing strategic, technological and political influences before, during and after coronavirus. *Organization Studies*, 45(6), 777-800. <https://doi.org/10.1177/01708406241242885>
- Hodder, A. (2020). New technology, work and employment in the era of COVID-19: Reflecting on legacies of research. *New Technology, Work and Employment*, 35(3), 262-275. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12173>
- INE (2022a). *Encuesta sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas*. Nota de prensa.
- INE (2022b). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en los Hogares*. Nota de prensa.
- INSST (2021). *Teletrabajo: criterios para su integración en el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Notas técnicas de prevención 1.165*. Ministerio de Trabajo y Economía Social.
- Labrado Antolín, M., Rodríguez-Ruiz, Ó., & Fernández Menéndez, J. (2024). A time after time effect in telework: an explanation of willingness to telework and self-reported productivity. *International Journal of Manpower*, 45(1), 200-214. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2022-0238>
- Larsen, T. P., & Andersen, S. K. (2007). A New Mode of European Regulation? The Implementation of the Autonomous Framework Agreement on Telework in Five Countries. *European Journal of Industrial Relations*, 13(2), 181-198. <https://doi.org/10.1177/0959680107078252>
- Lenguita, P. (2009). Las formas disciplinarias del teletrabajo en el periodismo gráfico. *Theomai*, 19, 77-95.
- Lundqvist, D., Reineholm, C., Ståhl, C., & Wallo, A. (2022). The impact of leadership on employee well-being: on-site compared to working from home. *BMC Public Health*, 22(1), 2154. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14612-9>
- Martínez Lucio, M., Mustchin, S., Marino S., Howcroft, D., & Smith, H. (2021). New Technology, Trade Unions and the Future: Not Quite the End of Organised Labour. *Revista Española De Sociología*, 30(3), a68. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2021.68>
- Martínez Quintana, V. (2022). La pandemia y la extensión del teletrabajo. En F. Tezanos (Ed.), *Cambios sociales en tiempos de pandemia* (pp. 497-544). CIS.
- McLoughlin, M. (19 de septiembre de 2024). "Amazon obliga a todos a ir a la oficina de lunes a viernes. El motivo no solo es la presencialidad". *El Confidencial*. Recuperado el 20 de septiembre de 2024 de [https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2024-09-19/amazon-tecnologicas-vuelta-trabajo-ayudas-oficinas\\_3964112/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2024-09-19/amazon-tecnologicas-vuelta-trabajo-ayudas-oficinas_3964112/)
- Messenger, J. C. (Ed.) (2019). *Telework in the 21st Century*. Edward Elgar.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICT s and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>

- Miguélez, F., y Alós, R. (2021). ¿La pandemia cambiará el empleo? En O. Salido, y M. Massó (Eds.), *Sociología en tiempos de pandemia* (pp. 151-160). Marcial Pons.
- Moreno Colom S., Borràs Català V., Arboix Caldentey P., y Riera Madurga M. (2023a). Desmontando el mito del teletrabajo desde la perspectiva de género: experiencias y expectativas durante la pandemia. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 41(1), 95-117. <https://doi.org/10.5209/crla.80979>
- Moreno-Colom, S., Borràs Català, V., Cruz Gómez, I., y Porcel López, S. (2023b). La experiencia del trabajo a distancia durante el confinamiento en Cataluña: una aproximación desde la perspectiva de género. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (183), 77-100. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.183.77>
- Ng, E., & Stanton, P. (2023). Editorial: The great resignation: managing people in a post COVID-19 pandemic world. *Personnel Review*, 52(2), 401-407. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-914>
- Pérez-Zapata, O., Álvarez, G., y Castaño, C. (2017). Engagement y/o intensificación del trabajo ¿opción y/o obligación?: «Si no haces lo que te gusta, te tiene que gustar lo que haces». *Política y Sociedad*, 54(3), 707-732. <https://doi.org/10.5209/POSO.52176>
- Pinilla García, F. G., y López Peláez, A. (2017). La intensificación del trabajo en España (2007-2011): trabajo en equipo y flexibilidad. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (160), 79-94. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.160.79>
- Predotova, K., & Vargas, O. (2021). *Workers want to telework but long working hours, isolation and inadequate equipment must be tackled*. Eurofound. Recuperado el 6 de mayo de 2024 de <https://policycommons.net/artifacts/1841058/workers-want-to-telework-but-long-working-hours-isolation-and-inadequate-equipment-must-be-tackled/2584166/>
- Revilla, J. C., y Tovar, F. J. (2011). El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, (135), 47-67. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.135.47>
- Riesgo Gómez, V. (2023). Entre el control y el consentimiento. De Braverman a Burawoy en el capitalismo de plataforma. Trabajar para Uber en España. *Revista Española de Sociología*, 32(3), a175. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2023.175>
- Rodríguez Díaz, J. A. (2020). La COVID-19: la gran oportunidad para pensar y crear sociedades futuras mejores. *Revista Española de Sociología*, 29(3), 693-702. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2020.43>
- Rozentals, A. (4 de diciembre de 2023). *Companies Want Employees Back In The Office Post-Pandemic — But Do Employees Want To Return?* Forbes. Recuperado el 11 de marzo de 2024 de <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/10/04/companies-want-employees-back-in-the-office-post-pandemic-but-do-employees-want-to-return/?sh=695952812a55>
- Salido, O. (2021). Los efectos de la pandemia sobre la igualdad de género: algunos análisis sobre el mercado de trabajo español. *Panorama Social*, (33), 75-93.
- Schulze, J., Krumm, S., Eid, M., Müller, H., & Göritz, A. (2023). The relationship between telework and job characteristics: A latent change score analysis during the COVID-19 pandemic. *Applied Psychology*, 73(1), 3-33. <https://doi.org/10.1111/apps.12461>
- Scott, D., Dam, I., Páez, A., & Wilton, R. (2012). Investigating the effects of social influence on the choice to telework. *Environment and Planning A*, 44(5), 1016-1031. <https://doi.org/10.1068/a43223>

- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Anagrama.
- Sewell, G. (1998). The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 397-428. <https://doi.org/10.2307/2393857>
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>
- Simola, A. (2022). A Quest for Passion: Understanding Precarious Migration of Young Highly Qualified EU Citizens as Lived Neoliberal Subjectivity. *Sociology*, 56(4), 621-637. <https://doi.org/10.1177/00380385211051224>
- Tietze, S., & Musson, G. (2005). Recasting the Home-Work Relationship: A Case of Mutual Adjustment? *Organization Studies*, 26(9), 1331-1352. <https://doi.org/10.1177/0170840605054619>
- Valles, M. S. (2014). *Entrevistas cualitativas*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New technology, work and employment*, 31(1), 77-96. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12060>
- Welz, C., & Wolf, C. (2010). *Telework in the European Union*, Eurofound. Recuperado el 6 de mayo de 2024 de <https://policycommons.net/artifacts/1834407/telework-in-the-european-union/2576407/>