

Universitat Oberta de Catalunya

# OIKONOMICS

Revista de economía, empresa y sociedad

**Núm. 19, noviembre 2022**

**Dossier: «Personas y organizaciones  
ante las ¿nuevas? formas de trabajar»  
coordinado por Eva Rimbau Gilabert**

# OIKONOMICS

Revista de economía, empresa y sociedad

## Quienes somos

### Director

Joan Miquel Gomis, professor dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC

### Consejo de Redacción

Eduard J. Álvarez-Palau, professor dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC

August Corrons, professor dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC

Irene Esteban, professora dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC

Àngels Fitó, vicerectora de Competitivitat i Ocupabilitat de la UOC

Joan Miquel Gomis, professor dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC

Joan Manzanares, product manager dels Estudis d'Humanitats de la UOC

M<sup>a</sup> Jesús Martínez, directora dels Estudis d'Economia i Empresa

Albert Puig, professor dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC

### Secretaria de Redacción

Elisabeth Pardo, tècnica de suport a la direcció d'Estudis d'Economia i Empresa de la UOC

### Edición

Estudios de Economía y Empresa de la UOC

### Apoyo a la publicación académica

Walewska Duran, Gestora Editorial

Maria Boixadera, Coordinadora de Publicació Acadèmica

Biblioteca per a la Recerca. Àrea de Biblioteca i Recursos d'Aprenentatge. Universitat Oberta de Catalunya

Espanya. E-mail: [publicacions@uoc.edu](mailto:publicacions@uoc.edu)

### Producción editorial

TU POTS. Pla de l'Estany, 45. 08192 St. Quirze del Vallès. Espanya

## ÍNDICE

# Núm. 19, noviembre 2022

### EDITORIAL

Personas y organizaciones ante las ¿nuevas? formas de trabajar

*Eva Rimbau-Gilabert*

Nuevas formas de trabajo: nuevos retos para trabajadores y empresas

*Francisco Rincon-Roldan*

*Juan Carlos Rivera-Prieto*

*Susana Pasamar*

Las (nuevas) formas de trabajar en España evidencian una flexibilidad organizativa para hacer frente a cualquier entorno

*Jesús María García Martínez*

¿Qué necesito saber para facilitar el *smart working* en mi organización?

*Eva Rimbau-Gilabert*

*Josep Lladós-Masllorens*

*Antoni Meseguer-Artola*

*Mar Sabadell-Bosch*

Teletrabajo en evolución: una aproximación narrativa

*Mar Sabadell-Bosch*

Resultados de dos intervenciones para mejorar la colaboración en equipos virtuales a través del *feedback* y la gestión emocional

*Vicente Peñarroja Cabañero*

Consumo, trabajo y economía de plataformas: una reflexión crítica

*Carlos J. Fernández Rodríguez*

Teletrabajo y conciliación: ¿una trampa para las mujeres?

*Anna Sánchez-Aragón*

*Ángel Belzunegui-Eraso*

*Amaya Erro-Garcés*

*Inma Pastor-Gosálbez*

Dossier: «Personas y organizaciones ante las ¿nuevas? formas de trabajar» coordinado por Eva Rimbau Gilabert

EDITORIAL

## Personas y organizaciones ante las ¿nuevas? formas de trabajar

**Eva Rimbau-Gilabert**

Estudios de Economía y Empresa. Universitat Oberta de Catalunya

**RESUMEN** El artículo describe en primer lugar los diferentes significados que se ha dado a la expresión «nuevas formas de trabajar» en las últimas décadas. Destaca su vínculo con la flexibilidad en la relación entre el empleador y la mano de obra, con un creciente énfasis en la separación respecto al empleo indefinido a tiempo completo y realizado en las instalaciones de la empresa. Seguidamente, se presentan las aportaciones incluidas en este monográfico, que ofrecen una amplia visión de las actuales nuevas formas de trabajar, prestando una atención específica al teletrabajo y presentando también una visión crítica sobre el impacto del trabajo de plataformas y el teletrabajo.

**PALABRAS CLAVE** nuevas formas de trabajar; flexibilidad; teletrabajo; trabajo de plataforma

EDITORIAL

### *People and organizations facing the “new?” ways of working*

**ABSTRACT** *The article first describes the different meanings given to the expression “new ways of working” in recent decades. It highlights its link to flexibility in the relationship between the employer and the workforce, with increasing emphasis on the separation from full-time, permanent employment conducted on company premises. This is followed by an introduction to the contributions included in this monograph, which offer a broad overview of the current new ways of working, paying particular attention to telework and presenting a critical view of the impact of platform work and telework.*

**KEYWORDS** *new ways of working; flexibility; telework; platform work*

## Introducción

Este dossier trata de las llamadas «nuevas formas de trabajar». Comencemos reconociendo que calificar algo como «nuevo» no nos ayuda a saber qué incluye o excluye, ni qué es eso «viejo» que se supone que sustituye. No es la primera vez que se aplica el adjetivo «nuevo» a un fenómeno de interés para la economía y la empresa. Recordemos, por ejemplo, la expresión «nuevas tecnologías», que se usó ampliamente desde finales de los noventa hasta bien avanzada la década de 2010 y que en realidad se refería a las «tecnologías de la información y la comunicación» (TIC) que se habían difundido en aquel momento. Ahora, lo nuevo son las formas de trabajar y, en esta ocasión, no resulta tan fácil saber a qué se refieren exactamente. Porque, además de los problemas que entraña el adjetivo «nuevo», tampoco está claro qué son las «formas de trabajar». Este artículo ofrece una explicación de a qué nos referimos con la expresión «nuevas formas de trabajar» para, una vez aclarado esto, presentar los artículos incluidos en el monográfico.

## 1. Deconstruyendo el concepto de «nuevas formas de trabajar»

La expresión «nuevas formas de trabajar» está llena de problemas. Por un lado, la dificultad de saber qué es lo «nuevo» y, por otro, la falta de contenido claro del concepto «formas de trabajar». Esta sección realiza una breve revisión histórica de esta expresión para entender su evolución y su contenido actual.

La expresión «**nuevas formas de organización del trabajo**» comenzó a utilizarse en los **años setenta** en referencia al aumento de la participación de los trabajadores en la organización del trabajo. Una de las primeras referencias es el artículo «Research into new forms of work organisation», publicado en *The OECD Observer* en 1970, y algo después, en 1976, la científica social Lisl Klein publicaba el libro *New Forms of Work Organisation* (Klein, 1976). En esta oleada de «novedad», los cambios en el trabajo iban en el sentido de **enriquecer los puestos**, dando a las personas empleadas mayor formación, información y capacidad de decisión sobre su propio trabajo y, al mismo tiempo, proporcionando una mayor eficiencia a las empresas. Por lo tanto, esta visión de las nuevas formas de trabajo fue claramente favorable, pues se pensaba que aportaba beneficios tanto a personas como a empresas.

En la **década de los noventa** hubo una nueva oleada de interés por las nuevas formas de trabajar, que incluía una dimensión tecnológica y otra organizativa. La primera queda reflejada en el libro *Connections: New forms of working in the networked organization* («Conexiones: Nuevas formas de trabajar en la organización en red»), publicado en 1991 por Lee Sproull y Sara Kiesler y que alcanzó una amplia difusión. En esta obra, se analizaba el impacto del uso del **correo electrónico** sobre las personas, la productividad y la cultura organizacional. Los autores lo veían como una fuerza generalmente positiva, que facilitaría la comunicación y la movilización de la cultura organizativa, además de facilitar que las personas se vieran como parte de una organización mayor en vez de como miembros como un departamento particular.

En cuanto a la visión más organizativa de las nuevas formas de trabajar, un artículo de Paul Osterman (1994), ampliamente citado, las denominaba «nuevos modelos de organización del trabajo», «nuevos sistemas de trabajo» y «organización flexible del trabajo». Las definía como: «modelos que implican innovaciones en el mercado laboral interno, como las definiciones amplias de los puestos de trabajo y el uso de equipos, grupos de resolución de problemas de los empleados y círculos de calidad». Por lo tanto, el concepto de «novedad» sigue centrado, como en los años setenta, en la ampliación de la responsabilidad y la implicación de las personas empleadas en las decisiones sobre el trabajo. Un cambio significativo, no obstante, es que Osterman vinculó la novedad a la idea de **flexibilidad**, entendida como la capacidad de los individuos para ir más allá de una definición estrecha de sus responsabilidades, estando dispuestos a cambiar de tareas con relativa frecuencia y a basarse menos en procedimientos rígidos para decidir quién hacía qué.

El concepto de «flexibilidad» aplicado al trabajo había encontrado un tiempo antes su perfecta articulación en el modelo de «empresa flexible» propuesto por Atkinson en 1984, que incluía dos dimensiones principales de flexibilidad en los recursos humanos. Por un lado, la **flexibilidad funcional**, referida a la polivalencia de funciones que pueden realizar los empleados y que hace más adaptable su asignación a tareas distintas. Por otro lado, la **flexibilidad numérica** se refiere al ajuste del volumen de trabajo que puede ser realizado por los propios empleados con contrato estable (flexibilidad numérica interna), por ejemplo, mediante un horario flexible o la contratación a tiempo parcial, o por empleados con contratos inestables o externos (flexibilidad numérica externa), por ejemplo, empleados temporales o el

personal subcontratado. En consecuencia, las primeras oleadas de «nuevas formas de trabajo» se centraron, implícita o explícitamente, en la flexibilidad funcional que podían aportar unos trabajadores «empoderados» y con responsabilidades más amplias.

En la misma línea se pronunciaba la Comisión Europea en 1997, cuando publicó el *Libro Verde. Asociación para una nueva organización del trabajo*, según el cual la creación de un lugar de trabajo moderno debería constituir la piedra angular para la mejora de la competitividad de los Estados miembros. Este lugar de trabajo moderno debería superar el modo tradicional de «producción en masa» mediante la adopción de una estructura más flexible que, presumiblemente, sería más adaptable al cambiante entorno económico y tecnológico. Los focos principales de este intento serían el desarrollo de personas trabajadoras «altamente cualificadas», con «alta confianza» entre los trabajadores y la dirección, y «alta calidad» en el entorno de trabajo y en el producto final. Es decir, huyendo de la concepción tradicional del trabajo basado en una organización jerárquica de arriba hacia abajo, con un elevado nivel de especialización y tareas simples y a menudo repetitivas. Una vez más, se enfatizaba el valor de la flexibilidad funcional. Todo ello debía mejorar la innovación y la productividad y desarrollarse en un clima de cooperación entre los interlocutores sociales y los Gobiernos nacionales.

**A finales de los noventa e inicios de los 2000**, surgió una tercera ola de trabajos que analizaban las «nuevas formas de trabajar», en esta ocasión adoptando un **enfoque crítico** que daba un nuevo sentido a este concepto. El artículo «New Forms of Work Organization», de Vicky Smith, publicado en 1997 en la prestigiosa revista *Annual Reviews of Sociology*, puso de manifiesto que la flexibilidad funcional de Osterman generaba varios impactos no previstos. Por un lado, la mayor responsabilidad de las personas trabajadoras causaba una **intensificación** del trabajo, es decir, una creciente cantidad de esfuerzo que un empleado debía realizar durante la jornada laboral. De forma paralela, dado que las personas tomaban más decisiones y controlaban su propio trabajo, **desapareció una parte importante de la capa directiva intermedia**, que se consideró innecesaria. Finalmente, Smith explicó cómo la flexibilidad funcional se había logrado mediante la expansión y la contracción del tamaño de la mano de obra para acomodar las fluctuaciones en la producción y el ciclo del servicio. Para lograrlo, **se reemplazaron parte de los trabajadores con contratos estables por trabajos temporales y a tiempo parcial**. En consecuencia, la flexibilidad funcional había potenciado indirectamente la flexibilidad numérica.

Poco después, en 2002, Rubery y sus coautores destacaron que la proliferación de las alianzas entre organizaciones, las redes de organizaciones y otras formas de asociación organizativa habían diluido la centralidad de la figura tradicional del empleador único, aumentando la **inestabilidad** y la **incertidumbre** en el trabajo. En concreto, se referían a formas de organización como el trabajo autónomo dependiente, las contrataciones temporales, la subcontratación, los centros de trabajo multiempresariales, las empresas de trabajo temporal y las franquicias. En estos contextos, surgían nuevas **ambigüedades** sobre aspectos en el trabajo tan importantes como quién era responsable de la supervisión y el control, qué ocurre si hay contradicción entre las exigencias en materia de prevención de riesgos entre el empleador principal y un mánager de la segunda empresa, las posibles diferencias salariales y de condiciones laborales entre las empresas asociadas, o a quién se debe lealtad y confidencialidad.

En definitiva, según esta visión crítica de las nuevas formas de trabajo, estas implicaban una intensificación del trabajo para los empleados que aportan flexibilidad funcional, mientras que los empleados que aportaban flexibilidad numérica se encontraban en una situación de incertidumbre e inseguridad. La optimista visión que se había tenido hasta mediados de los noventa se desvanecía.

El término «nuevas formas de trabajar» se ha seguido utilizando **desde los años 2000 hasta la actualidad**, y recibió una atención creciente, sobre todo a partir de 2019, con una última oleada de interés a raíz de la pandemia de la COVID-19. En este periodo, el desarrollo de la **tecnología** ha jugado un papel clave en la evolución de las nuevas formas de trabajo, al facilitar que el **teletrabajo** sea realmente funcional y la aparición del **trabajo de plataforma**.

En esta reciente versión de las nuevas formas de trabajar, estas han tendido a definirse por oposición respecto a lo que no son (las «viejas» formas de trabajar). Por ejemplo, la OCDE y la Comisión Europea realizaron en 2018 una encuesta a miembros de los Ministerios de Trabajo en países de la OCDE, la UE y el G20 para conocer las respuestas políticas ante las nuevas formas de trabajo (OCDE, 2019). Entendieron esas nuevas formas como «tipos de contrato que **se apartan del “contrato de trabajo estándar”**», esto es, un contrato de trabajo dependiente a tiempo completo y de duración indefinida». Es decir: es nueva forma de trabajo todo aquello que no es un trabajo con contrato laboral indefinido que se realiza en los espacios proporcionados por el empleador y en jornada completa con un horario estable.

Anteriormente, Eurofound (2015) había dado una definición más propositiva de las nuevas formas de trabajo. Sus características definitorias son que proporcionan **trabajo de manera esporádica o intermitente**, o incluso por períodos muy limitados (en contraste con la forma continua o regular de la ocupación tradicional), y dan la posibilidad de **trabajar en red y cooperar** entre trabajadores autónomos. A ello hay que añadir la dimensión geográfica que aporta el **teletrabajo**, lo que incluye en el concepto el trabajo que se realiza fuera de las instalaciones del empleador, incluyendo el propio domicilio de los trabajadores, las instalaciones de los clientes o en medios de transporte mientras se desplacen.

En esta última oleada, las «nuevas formas de trabajar» ya no son vistas de modo genéricamente positivo, sino que se reconoce que, si bien el uso de contratos temporales u ocasionales y la aparición del trabajo de plataforma puede aportar ventajas (como la flexibilidad tanto para los empleadores como para los trabajadores), también pueden comprometer la calidad del empleo, y aparecer consecuencias negativas derivadas del uso excesivo o inadecuado de estos contratos sobre «la igualdad, la productividad y el crecimiento, la competencia leal entre empresas y la sostenibilidad de los sistemas de protección social» (OCDE, 2019). Aunque la palabra «flexibilidad» se sigue asociando a las nuevas formas de trabajo, con un tinte inicialmente positivo (ofrece libertad para los individuos y adaptabilidad para las empresas), sus consecuencias ya no se perciben tan favorables.

En síntesis, las «nuevas formas de trabajar» se han referido a diferentes prácticas desde que se comenzó a utilizar esta expresión. **Inicialmente incluían la mayor participación** de las personas en la organización del trabajo, dado que ampliaban las posibilidades de comunicación, así como el abanico de tareas que podían realizar y sobre las que podían decidir. Poco a poco, no obstante, fueron refiriéndose a formas de contratación que implicaran un **menor compromiso para el empleador** y a modos de realizar el trabajo **no vinculados a un espacio** propiedad de la empresa. Es decir, a pesar de las diferencias, las nuevas formas de trabajar siempre han implicado la flexibilidad en el trabajo, y hoy se refieren de manera preponderante a la flexibilidad numérica y la geográfica.

La clave del impacto de las actuales nuevas formas de trabajar radica, precisamente, en quién promueve y se beneficia de la flexibilidad que estas ofrecen. Cuando es la empresa quien promueve la flexibilidad, esta suele obtener beneficios en forma de mayor eficiencia y productividad. Pero el impacto suele ser menos favorable para las personas trabajadoras que, como hemos visto, necesitan realizar mayores esfuerzos, sufren mayor incertidumbre e incluso precariedad en sus condiciones laborales. En cambio, cuando las personas son las que eligen cómo trabajar, suelen obtener beneficios en forma de mayor autonomía y satisfacción laboral, así como una mejor conciliación entre vida y trabajo. Hay que destacar que también las empresas pueden obtener beneficios en este caso, en forma de mayor confianza y compromiso por parte de las personas trabajadoras.

## 2. Este dossier

Este dossier reúne siete contribuciones que se aproximan a las nuevas formas de trabajar y su impacto desde perspectivas diversas.

En el artículo inicial, titulado «Nuevas formas de trabajo: nuevos retos para trabajadores y empresas», **Rincón, Rivera y Pasamar** ofrecen una panorámica muy clarificadora sobre las modalidades que se incluyen en la actual visión dentro del paraguas «nuevas formas de trabajo». Además, identifican sus potenciales efectos positivos y negativos tanto para empresas como para personas empleadas, y los retos que representan para la dirección de personas. Esta visión conceptual y amplia se ve complementada con el artículo «Las (nuevas) formas de trabajar en España evidencian una flexibilidad organizativa para hacer frente a cualquier entorno», en el que **García Martínez** describe los principales resultados obtenidos en un reciente estudio sobre los cambios en la dirección de personas y las nuevas formas de trabajar, a partir de las respuestas de 527 personas en dirección general y dirección de recursos humanos.

Los siguientes artículos del monográfico reflexionan sobre ciertas formas específicas de trabajo y sus implicaciones. En particular, el teletrabajo centra la mayor parte de la atención, con cuatro artículos que adoptan enfoques diferentes sobre este mismo fenómeno. En el artículo «¿Qué necesito saber para facilitar el *smart working* en mi organización?» **Rimbau, Lladós, Meseguer y Sabadell** describen las competencias profesionales para implementar un teletrabajo eficiente y sostenible en una organización. Por su parte, **Sabadell** describe en el artículo «Teletrabajo en evolución: una aproximación narrativa» cómo ha cambiado la forma de entender el teletrabajo y sus impactos y cómo ello se ha reflejado en el discurso de la normativa. Peñarroja se acerca a cuestiones más aplicadas en su artículo «Resultados de dos

intervenciones para mejorar la colaboración en equipos virtuales a través del *feedback* y la gestión emocional», en el que describe dos intervenciones diseñadas para mejorar la colaboración en equipos virtuales y ofrece recomendaciones para organizaciones en las que haya equipos distribuidos, lo que ocurre cada vez con mayor frecuencia.

El dossier cierra con dos artículos que comparten una visión crítica sobre las nuevas formas de trabajar. **Fernández**, en «Consumo, trabajo y economía de plataformas: una reflexión crítica», se centra en el trabajo de plataforma y pone de relieve la importancia del apoyo tácito de muchos consumidores a la precariedad laboral que caracteriza a gran parte de la economía de plataformas. Finalmente, en «Teletrabajo y conciliación: ¿una trampa para las mujeres?», **Sánchez Aragón, Belzunegui, Erro y Pastor** revisan la evidencia empírica disponible para advertir sobre la amenaza que el teletrabajo puede suponer para las mujeres, por su potencial para impactar en su desempeño laboral y en la persistencia de la desigualdad en el reparto de las tareas de cuidados. Este artículo añade al que publicó sobre esta cuestión Gálvez en *Oikonomics* en 2020 la visión privilegiada ofrecida por el «experimento» del teletrabajo forzado durante el confinamiento por la pandemia.

Con este conjunto de contribuciones, esperamos que el dossier «Personas y organizaciones ante las ¿nuevas? formas de trabajar» sea de interés tanto para personas interesadas en una primera aproximación general a las «nuevas» formas de trabajar, como para aquellas con intereses específicos y con enfoques tanto favorables como críticos sobre esta cuestión.

## Referencias bibliográficas

- ATKINSON, John. (1984). «Manpower management for flexible organisations». En: *Personnel Management*, vol. 16, núm. 2, pág. 28-31.
- COMISSIÓ EUROPEA. *Partnership for a new organization of work*. COM(97)0128 - C4-0187/97.
- GÁLVEZ MOZO, Ana. (2020, mayo). «Mujeres y teletrabajo: más allá de la conciliación de la vida laboral y personal». En: *Oikonomics*, núm.13. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2006>
- KLEIN, Lisl (1976). *New Forms of Work Organisation*. Cambridge University Press.
- OCDE (1970). «Research into new forms of work organisation». En: *The OECD Observer*, núm. 45, pág. 37 [en línea]. Disponible en: [https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-observer/volume-1970/issue-2\\_observer-v1970-2-en#page37](https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-observer/volume-1970/issue-2_observer-v1970-2-en#page37)
- OCDE (2019). *Policy responses to new forms of work*. DOI: <https://doi.org/10.1787/0763f1b7-en>
- OSTERMAN, Paul (1994). «How common is workplace transformation and who adopts it?». En: *Industrial Labor Relations Review*, vol. 47, núm. 2, pág. 173-88. DOI: <https://doi.org/10.1177/001979399404700202>
- RUBERY, Jill; EARNSHAW, Jill; MARCHINGTON, Mick; COOKE, Fang Lee; VINCENT, Steven (2002). «Changing organizational forms and the employment relationship». En: *Journal of Management Studies*, vol. 39, núm. 5, pág. 645-672. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00306>
- SMITH, Vicki (1997). «New forms of work Organization». En: *Annual review of sociology*, vol. 23, pág. 315-339. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.23.1.315>
- SPROULL, Lee; KIESLER, Sara (1992). *Connections: New Ways of working in the Networked Organization*. Cambridge: MIT Press.



**Cita recomendada:** RIMBAU-GILABERT, Eva. Personas y organizaciones ante las ¿nuevas? formas de trabajar. *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI. <https://doi.org/10.7238/o.n19.2226>

---



**Eva Rimbau-Gilabert**

[erimbau@uoc.edu](mailto:erimbau@uoc.edu)

**Estudios de Economía y Empresa. Universitat Oberta de Catalunya**

Profesora agregada de Recursos Humanos y Organización. Experta en formas de trabajo flexible y transformación digital de la dirección de personas. Es miembro del grupo de investigación Digital Business Research (DigiBiz), reconocido como grupo consolidado por la Agencia de Gestión de Ayudas Universitarias y de Investigación de Cataluña (AGAUR).

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).



Dossier: «Personas y organizaciones ante las ¿nuevas? formas de trabajar» coordinado por Eva Rimbau Gilabert

CAMBIO DE TENDENCIAS

## Nuevas formas de trabajo: nuevos retos para trabajadores y empresas

**Francisco Rincon-Roldan**

Universidad Pablo de Olavide

**Juan Carlos Rivera-Prieto**

Universidad Pablo de Olavide

**Susana Pasamar**

Universidad Pablo de Olavide

**RESUMEN** Este trabajo ofrece una descripción de las nuevas formas de trabajo, haciendo hincapié en las ventajas y desventajas que implican tanto para empleados como empleadores. Desde la perspectiva de los recursos humanos, la aparición de estos nuevos modelos de trabajo y su convivencia con formas más tradicionales de empleo plantean retos para los que la gestión más tradicional de funciones clásicas, como serían la planificación, la evaluación del rendimiento, o la gestión de las carreras profesionales, pueden no ser suficientes. Siendo evidentes las ventajas que aportan estas nuevas formas de trabajo, e inevitable su expansión, solo queda minimizar algunos riesgos implícitos tanto para empleador como para los empleados.

**PALABRAS CLAVE** nuevas formas de trabajo; relaciones de empleo; recursos humanos

CHANGING TRENDS

### *New ways of working: new challenges for workers and companies*

**ABSTRACT** This paper offers a description of the new forms of work, with special emphasis on the advantages and disadvantages that they involve for both employees and employers. From the perspective of Human Resources, these new models, and their coexistence with more traditional forms of employment, present challenges for the conventional management of functions such as planning, performance evaluation, or managing professional careers. Since the advantages that these new forms of work provide are evident, and their expansion is inevitable, all that remains is to minimize some implicit risks for both the employer and the employees.

**KEYWORDS** new forms of work; employment relationships; human resources

## Introducción

Los cambios tecnológicos, sociales y económicos de las últimas décadas han dado lugar a nuevas formas de empleo en el mundo. Básicamente, estas nuevas formas de empleo implican diferencias con las tradicionales en sus patrones cambiantes, los lugares de trabajo, así como la alteración de la relación uno a uno convencional entre empleador y empleado. Académicos, legisladores y profesionales de diferentes ámbitos han manifestado ya su preocupación por la ambigüedad de la situación laboral de estos trabajadores, y sus consecuencias sobre las condiciones de trabajo, las funciones tradicionales de recursos humanos o incluso la proliferación de falsos autónomos. Si bien estas nuevas formas de empleo pueden ayudar a construir un mercado laboral más flexible e inclusivo, parece vital garantizar una protección social adecuada y condiciones de trabajo aceptables que garanticen el compromiso y la satisfacción de empleados y empleadores.

Aunque las formas estándar de empleo siguen siendo dominantes, se espera que la expansión de las nuevas formas de trabajo sea creciente. Ante ello, es importante tener en cuenta que el futuro del trabajo implica la confluencia de diferentes dimensiones, como la tecnológica, aspectos sociales y/o demográficos, la económica y aspectos políticos y/o institucionales (Anner, Pons-Vignon y Rani, 2019; Balliester y Elsheikhi, 2018). En definitiva, estudios previos han destacado cómo las nuevas formas de empleo pueden afectar al desarrollo de nuevas competencias como la resiliencia y la creatividad, y aumentar la satisfacción laboral, el *burnout*, el número de trabajadores vulnerables, los conflictos de conciliación laboral (vida frente a trabajo), el talento, la carrera profesional, los valores del líder, la responsabilidad social corporativa y el compromiso organizacional (Santana y Cobo, 2020) o, también en sentido negativo, la desigualdad salarial, debido a alteraciones en la oferta y la demanda de trabajadores de baja y alta calificación (Acemoglu y Restrepo, 2017).

Tomando como punto de partida las nuevas formas de empleo identificadas por Eurofound (2019), e incorporando el teletrabajo debido a la especial relevancia durante la pandemia mundial provocada por la COVID-19 (Eurofound, 2020), pretendemos explorar estas nuevas opciones y comprender mejor sus implicaciones para los empleadores y los empleados.

## 1. Nuevas formas de trabajo

Según Eurofound (2015), las nuevas formas de empleo se caracterizan por uno o varios de los siguientes elementos (ver figura 1):

- Las relaciones entre empleadores y empleados son diferentes a la tradicional relación laboral establecida uno a uno.
- Proporcionan trabajo de forma esporádica o intermitente, o incluso por períodos muy limitados, en contraste con la forma continua o regular del empleo tradicional.
- Existen posibilidades de trabajo en red y cooperación entre trabajadores autónomos.
- Los trabajadores podrán desplegar su trabajo fuera de las instalaciones del empleador, incluyendo diferentes posibilidades como su propio domicilio, las instalaciones de los clientes o en medios de transporte durante los traslados.

**Figura 1. Características generales de las nuevas formas de empleo**



Fuente: adaptado de Eurofound (2020)

Según esto, se identifican nuevas formas de trabajo, con novedades en el modelo de relación laboral, o bien en el propio modelo de trabajo. Las nuevas formas de empleo identificadas por (Eurofound, 2020b) son: el reparto de trabajadores, el empleo compartido, el trabajo basado en vales, el trabajo eventual, el trabajo de gestión interina, el teletrabajo, el trabajo de plataforma, el trabajo de cartera y el trabajo colaborativo. Aunque el teletrabajo no supone una novedad, su amplia extensión desde 2020 debido a la COVID-19 hace necesaria su consideración (Pasamar *et al.*, 2022).

**1) El reparto de trabajadores** se refiere a la contratación conjunta de un trabajador por parte de varios empleadores (Marica, 2020). Pretende equilibrar las distintas necesidades de recursos humanos de un grupo de empleadores y, al mismo tiempo, ofrecer un empleo seguro a los trabajadores. Atendiendo a la regularidad de la situación, se pueden encontrar dos formas principales de reparto de trabajadores: el reparto estratégico y el reparto *ad hoc*. El reparto estratégico de trabajadores se refiere a un grupo de empleadores que forman una red que contrata a uno o varios trabajadores. Dicha red es responsable conjuntamente de estos empleados (Eurofound, 2016). A diferencia del trabajo temporal, los trabajadores rotan regularmente entre los empleadores incluidos en la red, trabajando exclusivamente para ellos, y la propia red no tiene como objetivo obtener un beneficio. Por el contrario, el reparto de trabajadores *ad hoc* es una solución temporal, por la que un empleador que temporalmente no puede dar trabajo a su personal lo envía a trabajar a otra empresa, sin que se modifique el contrato de trabajo. Después de ese periodo, los trabajadores vuelven a la empresa de origen para retomar sus funciones anteriores.

**2) El empleo compartido** consiste en la contratación de varios trabajadores para cubrir conjuntamente un único puesto de trabajo a tiempo completo. Es esencialmente una forma de trabajo a tiempo parcial, y su objetivo es garantizar que el puesto de trabajo compartido esté dotado de personal permanente, extendiendo así el horario de determinados servicios. La prevalencia del trabajo compartido parece variar considerablemente según los países, los puestos y las industrias. Además, se ha utilizado ampliamente en empresas públicas y en sectores como la educación y la asistencia.

**3) El trabajo basado en vales** es una forma de empleo en la que un empleador adquiere un vale de un tercero para pagar el servicio de un trabajador (Eurofound, 2015). Los trabajadores tienen un estatus entre empleado y trabajador por cuenta propia (autónomo), mientras que la organización del vale suele ser una autoridad gubernamental, una empresa privada o una organización sin ánimo de lucro. Aunque su uso se ha limitado a actividades específicas, como los servicios domésticos y la agricultura, antes de la pandemia de COVID-19 se observó una creciente relevancia de estos acuerdos. Posteriormente, la difusión de esta forma de trabajo parece haber disminuido debido a las restricciones a la movilidad y las reuniones. Estos acuerdos pretenden contribuir a la legalización del trabajo no declarado proporcionando una relación laboral formal no burocrática (Eurofound, 2015).

**4) El trabajo eventual** hace referencia a aquellos casos en los que el empleo no es estable y continuo, y el empleador tiene la flexibilidad de llamar a los empleados a demanda, sin la obligación de regularidad (Eurofound, 2019). Implica dos tipos de acuerdo: el trabajo intermitente y el trabajo a demanda. Por un lado, el trabajo eventual intermitente se refiere a aquellos casos en los que un empleador se dirige a un trabajador para que realice una tarea específica durante un periodo de tiempo determinado, que implica el cumplimiento de una tarea o la realización de un número determinado de días de trabajo. Por otro lado, el trabajo a demanda implica llamar al empleado cuando se le necesita. En algunos casos, los contratos de trabajo indican el número mínimo y máximo de horas de trabajo. Por ejemplo, en los sectores con una demanda y una carga de trabajo fluctuantes (como la agricultura, el turismo, el comercio minorista y la industria del entretenimiento), es más probable que se utilice ampliamente el trabajo eventual. En tiempos económicamente difíciles y de alta incertidumbre es muy común que se extiendan estas formas de trabajo. Los estudiantes que combinan sus necesidades educativas con sus trabajos no estables y continuos pueden ilustrar el lado positivo de la flexibilidad del trabajo ocasional.

**5) El empleo de gestión interina** consiste en la cesión temporal de trabajadores altamente especializados a otras empresas. Estos trabajadores son enviados a las empresas receptoras con un propósito específico, como resolver un reto específico de gestión o técnico o ayudar en tiempos económicamente difíciles. El acuerdo es similar al de las empresas de trabajo temporal, pero estos trabajadores son expertos altamente especializados. El trabajador experto suele tener un estatus de empleado, pero en algunos países estos acuerdos se llevan a cabo sobre la base del autoempleo. Aunque la gestión interina sigue siendo marginal y solo se adapta a circunstancias específicas, su presencia en el mercado laboral actual es creciente. Las oportunidades y los riesgos derivados de la flexibilidad son bastante similares a los del trabajo eventual, e implican fluctuaciones en los ingresos y la protección social (Nergaard *et al.*, 2018). Sin embargo, el nivel de seguridad laboral tiende a ser mayor y las actividades que se van a llevar a

cabo pueden favorecer el desarrollo de las competencias del trabajador. Por otro lado, también plantea problemas similares de compromiso o encaje con la empresa.

**6) El teletrabajo** hace referencia al uso de tecnologías de la información y la comunicación (como teléfonos inteligentes, tabletas, ordenadores portátiles o de sobremesa) para realizar el trabajo fuera de las instalaciones del empleador, incluyendo el trabajo desde casa, el trabajo desde cualquier lugar y el trabajo móvil. Además, cualquiera de estas formas de teletrabajo puede ser ocasional o habitual, siendo el trabajo híbrido (combinación de actividad presencial y a distancia) una opción que, aun suponiendo un reto organizativo para muchas empresas, podría implicar la reducción de algunos aspectos negativos derivados del teletrabajo puro, como serían la falta de implicación y compromiso de los trabajadores, o problemas de comunicación o de pertenencia al equipo.

En la actualidad, las posibilidades tecnológicas han incrementado significativamente el uso de formas más ocasionales de teletrabajo (Messenger, 2019), al tiempo que permiten la existencia de relaciones laborales totalmente a distancia. A menudo, el teletrabajo ocasional no se acuerda formalmente entre empleador y empleado, sino que proviene de un acuerdo informal entre el empleado y su jefe, que puede quedar fuera del radar corporativo para garantizar la desconexión digital. Sin embargo, hay que destacar que, en el caso de España, según el Decreto Ley 28/2020, el teletrabajo se define como aquellas actividades laborales con relación de dependencia que se realizan durante un determinado periodo de tiempo según el tipo de contrato del trabajador, haciendo mención explícita al uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación. Entre ellos, destaca el trabajo móvil basado en las TIC como una de las manifestaciones más recientes del teletrabajo. En esta forma de trabajo, los empleados o los trabajadores autónomos operan, al menos en parte, pero con cierta regularidad, desde varios lugares posibles fuera de las instalaciones de su empleador, con el apoyo de las tecnologías de la comunicación (Eurofound, 2015). Si bien dicha variante está menos «ligada al lugar» que el teletrabajo tradicional y utiliza la tecnología de forma más intensa. Además, los empleados pueden trabajar en situaciones cambiantes, incluyendo sus hogares, y en la carretera o en las instalaciones de un cliente (Eurofound, 2020b), pero normalmente hay necesidad de colaborar con otros trabajadores o clientes. Por tanto, esta forma de trabajo es más frecuente en el sector de las TIC, en las actividades profesionales y científicas, en los servicios inmobiliarios y financieros y en los autónomos (Eurofound, 2020a).

**7) El trabajo de plataforma digital** consiste en poner en contacto la oferta y la demanda de trabajo remunerado a través de una plataforma en línea o una aplicación que proporcionan una variedad de servicios laborales personales, como servicios de entrega de alimentos, cuidado de mascotas, industria de la salud, alojamiento o transporte (Harris, 2018). En España se estima que esta nueva forma de trabajo ha desafiado la distinción tradicional de los trabajadores como empleados o contratistas independientes, hasta el punto de que la situación laboral de los trabajadores se dirime a menudo en los tribunales. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los trabajadores se consideran autoempleados o autónomos. Aunque no existen estadísticas oficiales que determinen el número de trabajadores en plataformas digitales en España (como actividad principal o secundaria), datos de una encuesta de la Comisión Europea elevan la cifra al 18,5 % de la población activa en 2018. Teniendo en cuenta los escasos estudios empíricos con los que contamos hasta el momento, parece que sus resultados apuntan que los trabajadores de estas plataformas son más jóvenes y tienen un mayor nivel de estudios que los del mercado de trabajo tradicional. Además, hay que tener en cuenta que el uso de estas plataformas permite la conexión con trabajadores más allá de nuestras fronteras, lo que complica también el tratamiento jurídico de estos modelos.

**8) El trabajo de cartera** se refiere a aquel tipo de empleo en el que los autónomos, los autoempleados o las microempresas trabajan para muchos clientes mediante contratos a pequeña escala. Los datos sobre el trabajo de cartera son escasos, aunque está claro que este se vio afectado negativamente por la pandemia de la COVID-19. Estudios anteriores han identificado ventajas para los trabajadores de cartera, como la flexibilidad, la autonomía, el contenido interesante de las tareas, el desarrollo de habilidades y una mejor empleabilidad (Eurofound, 2015; Negad *et al.*, 2018). Sin embargo, esta nueva forma de trabajo puede implicar inconvenientes, como la inseguridad del empleo y de los ingresos y la consiguiente falta de protección social, el aislamiento profesional y la prolongación del tiempo de trabajo.

**9) El trabajo colaborativo** implica la cooperación o la creación de redes entre los trabajadores autónomos que van más allá de las relaciones tradicionales de la cadena de suministro o de los socios comerciales. Eurofound (2015) diferencia tres tipos de acuerdos:

- Las organizaciones paraguas, que ofrecen servicios administrativos específicos a los trabajadores autónomos, que pueden no tener los conocimientos o recursos necesarios. Algunos ejemplos de los servicios prestados son la facturación a los clientes o la gestión de cuestiones fiscales.

- El *coworking*, en el que los trabajadores autónomos, los *freelancers* o las microempresas comparten espacios de trabajo y tareas de *back-office* y de apoyo.
- Las cooperativas de trabajo, el tipo más frecuente y probablemente ya no tan nuevo, en el que los trabajadores poseen conjuntamente y controlan democráticamente las organizaciones.

La expansión de estas nuevas formas de trabajo obviamente puede conllevar consecuencias positivas y negativas, tanto para empresas como para los propios trabajadores. En las tablas 1 y 2 se incluye un resumen de las principales consecuencias positivas y negativas para empleados y empleadores según la literatura especializada:

**Tabla 1. Posibles efectos positivos y negativos en los empleados**

Nuevas formas de trabajo	Posibles efectos positivos en los empleados	Posibles efectos negativos en los empleados
<b>Reparto de trabajadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad en el empleo.</li> <li>• Trabajo a tiempo completo.</li> <li>• Experiencia y habilidades más diversas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta intensidad de trabajo.</li> <li>• Conflicto entre el trabajo y la vida privada.</li> <li>• Integración limitada en las organizaciones.</li> <li>• Posibilidades limitadas de avanzar en la carrera profesional.</li> <li>• Potencialmente estresante.</li> </ul>
<b>Empleo compartido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliación de la vida laboral y familiar.</li> <li>• Ingresos complementarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progresión limitada de la carrera profesional.</li> <li>• Conciliación de la vida laboral y familiar.</li> <li>• Posibles conflictos entre trabajadores compartidos.</li> <li>• Intensidad del trabajo.</li> </ul>
<b>Trabajo basado en vales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La legalización del trabajo no declarado.</li> <li>• Conciliación de la vida laboral y familiar.</li> <li>• Cotizaciones para la protección social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguridad laboral y de ingresos.</li> <li>• Progresión profesional limitada.</li> <li>• Falta de apoyo en materia de salud y seguridad.</li> </ul>
<b>Trabajo eventual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora del bienestar y la conciliación de la vida laboral y familiar.</li> <li>• Ingresos complementarios.</li> <li>• Flexibilidad horaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos más bajos e imprevisibles.</li> <li>• Formación y progresión profesional limitadas.</li> <li>• Disminución del bienestar y de la conciliación laboral y familiar.</li> <li>• Mayores riesgos para la salud y la seguridad.</li> <li>• Menor protección social.</li> </ul>
<b>Empleo de gestión interina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora del bienestar y la conciliación de la vida laboral y familiar.</li> <li>• Ingresos complementarios.</li> <li>• Flexibilidad horaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos más bajos e imprevisibles.</li> <li>• Formación y progresión profesional limitadas.</li> <li>• Disminución del bienestar y de la conciliación laboral y familiar.</li> <li>• Mayores riesgos para la salud y la seguridad.</li> <li>• Menor protección social.</li> </ul>
<b>Teletrabajo y trabajo móvil basado en las TIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso al mercado laboral para personas con discapacidad o sin movilidad geográfica.</li> <li>• Mejora de la conciliación de la vida laboral y familiar.</li> <li>• Reducción del tiempo y los costes de los desplazamientos.</li> <li>• Mayor autonomía y flexibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor conciliación de la vida laboral y familiar.</li> <li>• Ampliación de la jornada laboral.</li> <li>• Costes relacionados con el entorno y la tecnología del teletrabajo.</li> <li>• Soledad, debilitamiento del apoyo social, aislamiento profesional.</li> <li>• Problemas de salud relacionados con un estilo de vida sedentario.</li> <li>• Tecnoestrés.</li> </ul>
<b>Trabajo de plataforma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad horaria.</li> <li>• Ingresos complementarios.</li> <li>• Desarrollo de competencias transversales.</li> <li>• Acceso fácil y no burocrático al mercado laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos más bajos e imprevisibles.</li> <li>• Progresión profesional limitada.</li> <li>• Alta intensidad de trabajo.</li> <li>• Situación laboral ambigua.</li> <li>• Menor protección social.</li> <li>• Falta de apoyo en materia de salud y seguridad.</li> </ul>
<b>Trabajo de cartera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad horaria.</li> <li>• Autonomía.</li> <li>• Contenido de las tareas.</li> <li>• Desarrollo de habilidades.</li> <li>• Mejor empleabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguridad del empleo y de los ingresos.</li> <li>• Falta de protección social.</li> <li>• Aislamiento profesional.</li> <li>• Prolongación del tiempo de trabajo.</li> </ul>

Nuevas formas de trabajo	Posibles efectos positivos en los empleados	Posibles efectos negativos en los empleados
<b>Trabajo colaborativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad horaria.</li> <li>• Aprendizaje.</li> <li>• Aumento de la productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación laboral y cobertura de protección social poco claras.</li> <li>• Pérdida de autonomía.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia tras la revisión de la literatura

**Tabla 2. Posibles efectos positivos y negativos en los empleadores**

Nuevas formas de trabajo	Posibles efectos positivos en los empleados	Posibles efectos negativos en los empleados
<b>Reparto de trabajadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad para equilibrar las necesidades de recursos humanos.</li> <li>• Racionalización del coste de los recursos humanos.</li> <li>• Participación en redes regionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad conjunta (en el caso de compartir estratégicamente al trabajador).</li> <li>• Disminución de la productividad individual.</li> <li>• Disminución de la calidad.</li> <li>• Combinación imperfecta de las necesidades entre los distintos empleadores.</li> </ul>
<b>Empleo compartido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo con personal permanente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles conflictos.</li> </ul>
<b>Trabajo basado en vales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escasa carga administrativa para establecer y finalizar la relación laboral.</li> <li>• La cobertura de necesidades urgentes de mano de obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suele atraer a trabajadores poco cualificados.</li> </ul>
<b>Trabajo eventual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor productividad.</li> <li>• Adaptación eficiente a la carga de trabajo variable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor calidad del producto/servicio.</li> <li>• Dificil encaje con las estrategias innovadoras.</li> <li>• Menor compromiso y participación.</li> </ul>
<b>Empleo de gestión interina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor productividad.</li> <li>• Adaptación eficiente a la carga de trabajo variable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor calidad del producto/servicio.</li> <li>• Dificil encaje con las estrategias innovadoras.</li> <li>• Menor compromiso y participación.</li> </ul>
<b>Teletrabajo y trabajo móvil basado en las TIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso al talento en todo el mundo.</li> <li>• Atracción de profesionales altamente cualificados.</li> <li>• Mejora del rendimiento individual.</li> <li>• Reducción de los costes inmobiliarios, de espacio de oficina, de suministros y de otros gastos generales.</li> <li>• Menor absentismo y rotación de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades para mantener la cultura organizativa.</li> <li>• Menor confianza, intercambio de conocimientos e innovación.</li> <li>• Dificultades para integrar a los empleados de la oficina y del teletrabajo.</li> </ul>
<b>Trabajo de plataforma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor productividad, en algunos casos</li> <li>• Adaptación eficaz a la carga de trabajo variable.</li> <li>• Falta de compromiso y dedicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor productividad, en algunos casos</li> <li>• Menor calidad del producto/servicio.</li> <li>• Dificil encaje con las estrategias innovadoras.</li> </ul>
<b>Trabajo de cartera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad para equilibrar las necesidades de recursos humanos.</li> <li>• Adaptación eficaz a la carga de trabajo variable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles conflictos.</li> <li>• Dificil encaje con las estrategias innovadoras.</li> <li>• Menor compromiso y participación.</li> </ul>
<b>Trabajo colaborativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del riesgo empresarial.</li> <li>• Mayor productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad conjunta (en el caso de compartir estratégicamente el trabajo).</li> <li>• Posibles conflictos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia tras la revisión de la literatura

## 2. Implicaciones de las nuevas formas de trabajo

Las diferentes formas de trabajo descritas y detalladas en el presente capítulo presentan un ineludible reto para la gestión de los recursos humanos, y su más que probable expansión en un futuro cercano hace necesaria una reflexión de todos los agentes implicados (Rimbau y Pasamar, 2021).

Actualmente, tanto empresas como empleados se ven afectados por el cambiante panorama laboral, caracterizado por nuevos patrones de empleo que afectan inevitablemente al diseño y desarrollo de las prácticas de gestión de recursos humanos de toda organización. Prácticas clásicas de evaluación del rendimiento, retribución, o de desarrollo de carrera, dejan de tener sentido en un entorno en el que las relaciones no se establecen ya entre un modelo único empleado-empleador, o en el que se carece de estabilidad para el desarrollo de relaciones de empleo a largo plazo en las que tanto empresa como trabajador inviertan.

Por ejemplo, la planificación de recursos humanos se postula como una de las primeras y principales prácticas en torno a las personas dentro de una organización (Hamouche, 2021). Los nuevos escenarios de trabajo están afectando y seguirán afectando a la forma en la que las organizaciones planifican sus necesidades de personal. En este sentido, nuevas formas de empleo como el reparto de trabajadores o el empleo compartido pueden elevar el nivel de flexibilidad empresarial en torno al capital humano. Sin embargo, dicha flexibilidad no queda exenta de limitaciones, dado que muchas de estas prácticas pueden conllevar cierta precariedad para los trabajadores y, en sentido contrario, problemas de conciliación de la vida profesional y personal en aquellos casos en los que los trabajadores, ante la incertidumbre de futuros encargos laborales, acepten mayores cargas de las razonables o no respeten tiempos de descanso. Por otra parte, algunas de estas nuevas formas de trabajo también pueden complicar la gestión estratégica de los recursos humanos de una organización, pues parece claro que determinados puestos centrales en las organizaciones, o perfiles muy específicos, no pueden compartirse o buscarse en plataformas digitales con inmediatez. En ese sentido, autores como Vahdat (2022) destacan cómo las formas de trabajo impulsadas tras la COVID-19 presentan tanto dificultades como beneficios para empleadores y empleados.

Es necesario destacar el reto ante el que se encuentran las organizaciones a la hora de implementar prácticas de recursos humanos clave como la evaluación del rendimiento o incluso políticas de gestión de la diversidad o de conciliación de la vida familiar y laboral. Diseñar políticas de recursos humanos para un colectivo que varía según las necesidades de organizaciones y empleados entraña claras dificultades. Así, por ejemplo, el trabajo desarrollado a distancia complica el contacto y acercamiento entre empleador y empleado, lo que dificulta procesos de evaluación por parte del empleador y de participación por parte del empleado (Adikaram, Naotunna y Priyankara, 2021). Por otra parte, en trabajos colaborativos o de cartera no es desdeñable el efecto negativo que puede jugar la adaptación de los trabajadores a cada proyecto, tanto en términos de rendimiento para la organización como de sobrecarga para los trabajadores. En aquellos casos en los que la relación de empleo no se establece según el modelo tradicional empleado-empleador, queda por resolver cómo se lideran esos grupos de trabajo, y cómo se debe motivar a estos trabajadores cuya vinculación con la empresa es solo temporal.

Finalmente, es imprescindible destacar que las nuevas formas de trabajo colaborativo inciden significativamente en el grado de compromiso (Wong, Kost y Fieseler, 2021), desde un punto de vista dual. Las organizaciones encuentran dificultades para incrementar el compromiso de sus empleados, básicamente en aquellos modelos en los que la relación con los trabajadores no es constante (por ejemplo, con el trabajo de cartera) o no implica un contacto continuo (como sería el trabajo a distancia). Ese menor compromiso del trabajador podría suponer una reducción de su rendimiento o un menor comportamiento extrarrol. Del mismo modo, la dificultad de los empleados para identificarse e involucrarse con los objetivos de una organización puede suponer una menor implicación, que se puede traducir en una peor calidad del servicio a los clientes, una menor satisfacción laboral y un peor rendimiento organizativo.

## Conclusiones

Parece claro que las nuevas formas de trabajo han llegado para quedarse, si bien su expansión ha sido poco uniforme, si consideramos diferentes sectores y tipos de empresas. Obviar las ventajas que ofrecen sería negar



la evidencia, pero también es evidente que su expansión implica grandes desafíos para empresas, trabajadores y administraciones públicas.

La flexibilidad que estas nuevas formas de trabajo implican es indudable, y permite a las empresas adaptarse a un entorno incierto, y hacer frente a necesidades cambiantes y difíciles de prever. Pero esa misma flexibilidad puede traducirse en problemas de adaptación, encaje estratégico, mantenimiento de cultura organizativa o incluso reducción de niveles de calidad y productividad. Más aún, la precarización del modelo de empleo es un riesgo que parece implícito en algunas de las formas de trabajo destacadas, y que preocupa a diferentes organismos en los últimos años (Eurofound, 2020b).

Siendo evidentes los beneficios y su expansión en el futuro cercano, se trata entonces de minimizar las posibles consecuencias negativas derivadas de estas nuevas formas de trabajo, y de diseñar políticas de recursos humanos que corrijan esos inconvenientes. Más aún, la dificultad radicarán en dar respuesta a empresas y empleados con modelos de empleo tradicionales, y simultáneamente gestionar de forma satisfactoria a aquellos trabajadores que en la misma organización presentan modelos de relación más novedosos.

## Financiación

Apoyo financiero para este capítulo recibido por el Proyecto PID2020-112599GB-I00 financiado por MCI/AEI/10.13039/501100011033

## Referencias bibliográficas

- ACEMOGLU, Daron; RESTREPO, Pascual (2017). «Secular Stagnation? The Effect of Aging on Economic Growth in the Age of Automation». En: *American Economic Review*, vol. 107, núm. 5, pág. 174-179. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.p20171101>.
- ADIKARAM, Arosha S.; NAOTUNNA, N.P.G.S.I.; PRIYANKARA, H.P.R. (2021). «Battling COVID-19 with human resource management bundling». En: *Employee Relations: The International Journal*, vol. 43, núm. 6, pág. 1269-1289. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0390>.
- ANNER, Mark; PONS-VIGNON, Nicolás; RANI, Uma (2019). «For a Future of Work with Dignity: A Critique of the World Bank Development Report, The Changing Nature of Work». En: *Global Labour Journal*, vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.15173/glj.v10i1.3796>.
- BALLIESTER, Thereza; ELSHEIKHI, Adam (2018). «The future of work a literature review». En: *ILO Working Papers 994987493402676*, *International Labour Organization* [en línea]. Disponible en: <https://ideas.repec.org/p/ilo/ilowps/994987493402676.html>.
- EUROFOUND (2015). «New forms of employment». *Publications Office of the European Union*. Luxemburgo [en línea]. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/new-forms-of-employment>.
- EUROFOUND (2016). «New forms of employment: Developing the potential of strategic employee sharing». *Publications Office of the European Union*. Luxemburgo [en línea]. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/new-forms-of-employment-developing-the-potential-of-strategic-employee-sharing>.
- EUROFOUND (2019). «Casual work: Characteristics and implications, New forms of employment series». *Publications Office of the European Union*. Luxemburgo [en línea]. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2019/casual-work-characteristics-and-implications>.
- EUROFOUND (2020a). «Living, working and COVID-19. First findings – April 2020». *Publications Office of the European Union*. Luxemburgo [en línea]. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>.

- EUROFOUND (2020b). «New forms of employment: 2020 update, New forms of employment series». *Publications Office of the European Union*. Luxembourg [en línea]. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/new-forms-of-employment-2020-update>.
- EUROFOUND (2020c). «Telework and ICT-based mobile work. Flexible working in the digital age. New forms of employment series». *Publications Office of the European Union*. Luxembourg [en línea]. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/telework-and-ict-based-mobile-work-flexible-working-in-the-digital-age>.
- HAMOUCHE, Salima (2021). «Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions». En: *Journal of Management & Organization*, pág. 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>.
- HARRIS, Seth D. (2018, 14 de junio). «Workers, Protections, and Benefits in the U.S. Gig Economy». En: *Global Law Review* [en línea]. [Fecha de consulta: 11 Julio 2022]. Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3198170](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3198170).
- MARICA, Mihaela-Emilia (2020). «Employee sharing: a new type of employment, opportune in a globalized context». En: *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, vol. 14, núm. 1, pág. 1187-1195. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0111>.
- MESSENGER, Jon C. (2019). «Introduction: Telework in the 21st century: an evolutionary perspective». En: MESSENGER, Jon C. (ed.). *Telework in the 21st century: an evolutionary perspective*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781789903751>.
- NERGAARD, Kristine; ANDERSEN, Rolf K.; ALSOS, Kristin; OLDERVOLL, Johannes (2018). *Fleksibel arbeidstid. En analyse av ordninger i norsk arbeidsliv*, Fafo-rapport, vol. 15 [en línea]. [Fecha de consulta: 12 Julio 2022]. Disponible en: <https://www.fafo.no/en/publications/fafo-reports/fleksibel-arbeidstid>.
- PASAMAR, S.; S. ABDESELAM-EL-BAKKOURI; E. GARCÍA; B. GONZÁLEZ (2022). «Telework During the COVID19 Lockdown in Spain: A Bold Experiment». En: A. R.-S. y Y. R. A. SALAS VALLINA (eds.). *Towards Humanizing Workplaces and Organizations: Enriching Theory and Practice Through Multiple Approaches*. Valencia: Editorial Tirant Lo Blanch.
- RIMBAU-GILABERT, Eva; PASAMAR, Susana (2021). «New Forms of Work». En: Santana, Mónica; Valle-Cabrera, Ramón (eds.). *New Directions in the Future of Work*, pág. 55-76. Bingley: Emerald Publishing Limited. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-298-020211008>.
- SANTANA, Mónica; COBO, Manuel J. (2020). «What is the future of work? A science mapping analysis». En: *European Management Journal*, vol. 38, núm. 6, pág. 846-862. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010>.
- VAHDAT, Sahar (2022). «The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era». En: *Kybernetes*, vol. 51, núm. 6, pág. 2065-2088. DOI: <https://doi.org/10.1108/K-04-2021-0333>.
- WONG, Sut I.; KOST, Dominique; FIESELER, Christian (2021). «From crafting what you do to building resilience for career commitment in the gig economy». En: *Human Resource Management Journal*, vol. 31, núm. 4, pág. 918-935. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12342>.

---

**Cita recomendada:** RINCON-ROLDAN, Francisco; RIVERA-PRIETO, Juan Carlos, PASAMAR, Susana. *Nuevas formas de trabajo: nuevos retos para trabajadores y empresas*. *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n19.2220>

---



**Francisco Rincon-Roldan**

fjrinrol@upo.es

**Universidad Pablo de Olavide**

Formador y consultor en el Área de Gestión de Recursos Humanos, imparte docencia en la Universidad Pablo de Olavide y en la Universidad de Sevilla. También es docente en el máster de la Cámara de Comercio de Sevilla y mentor del Área de Emprendimiento del programa Sevilla Emprendedora del Ayuntamiento de Sevilla. Cuenta con publicaciones en revistas internacionales de prestigio como *Employee Relations* y *Personnel Review*, entre otras, además de numerosas participaciones en diferentes congresos nacionales e internacionales en materia de recursos humanos.



**Juan Carlos Rivera-Prieto**

jcrivpri@upo.es

**Universidad Pablo de Olavide**

Investigador predoctoral que se encuentra realizando un doble doctorado internacional en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla (España) y en la Universidad de Passau (Alemania), donde desarrolla tareas de docencia e investigación. Su experiencia profesional previa se desarrolló en el banco internacional BNP Paribas, lo que le permitió adquirir conocimientos para su investigación actual. También cuenta con numerosas participaciones en diferentes congresos internacionales y ha recibido el Premio al Investigador Novel en el XXIX Congreso Internacional de ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa) y el Premio a la Mejor Comunicación en el XXXI Congreso Internacional de ACEDE por su trabajo relacionado con el valor estratégico de los recursos humanos en las nuevas empresas.



**Susana Pasamar**

spasrey@upo.es

**Universidad Pablo de Olavide**

Doctora en Administración de Empresas por la Universidad Pablo de Olavide, su área de conocimiento son los recursos humanos, con especial interés en la conciliación de la vida profesional y personal, el aprendizaje organizativo, bienestar y sostenibilidad. Ha participado en numerosos proyectos de investigación, y actualmente es co-IP de dos proyectos, a nivel autonómico y nacional. Ha realizado estancias de investigación en prestigiosos centros como Middlesex University y Portsmouth Business School, donde sigue colaborando en diversos proyectos. Asimismo, participa en másteres y proyectos de investigación en centros como la Universidad de Cádiz, la Universidad de Valencia y la École Hôtelière de Lausanne.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).



**Dossier: «Personas y organizaciones ante las ¿nuevas? formas de trabajar» coordinado por Eva Rimbau Gilabert**

ESTUDIO DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

## Las (nuevas) formas de trabajar en España evidencian una flexibilidad organizativa para hacer frente a cualquier entorno

**Jesús María García Martínez**

Miembro de la junta de AEDIPE Cataluña. Coordinador del estudio

**RESUMEN** La tendencia de las (nuevas) formas de trabajar en España a partir de la pandemia de la COVID-19 evidencian el despliegue de una flexibilidad organizativa muy amplia para hacer frente a cualquier entorno. Se pone el foco en una organización por proyectos, en la salud integral de los trabajadores, en la implantación de sistemas para hacer seguimiento del rendimiento y en dos tareas pendientes, la innovación y la digitalización. El artículo presenta un estudio realizado por la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE), durante el último trimestre de 2021 y el primero de 2022, que recoge la opinión de 527 personas en dirección general y dirección de recursos humanos de las principales empresas españolas. Los resultados muestran ocho ideas principales que posibilitarán a las empresas desarrollar la flexibilidad y la reorganización para su estabilidad. **1)** Más del 35 % de los trabajadores consolidarán la realización de teletrabajo a tiempo parcial. **2)** Las empresas buscan herramientas de seguimiento del rendimiento que les den soporte para el control y la confianza. **3)** El bienestar de las personas trabajadoras es el protagonista de la era pos-COVID-19. **4)** La innovación y la digitalización siguen siendo las asignaturas pendientes. **5)** Existen diferencias significativas entre las grandes y las pequeñas empresas en su estrategia para afrontar este nuevo contexto. **6)** Los espacios de trabajo tienden a ser colaborativos y sostenibles. **7)** La gestión por proyectos desplaza a la gestión por departamentos. Y **8)** el reclutamiento y la selección preocupan cada vez más a los profesionales de recursos humanos.

**PALABRAS CLAVE** flexibilidad; organización por proyectos; nuevas formas de trabajar; rendimiento; innovación; digitalización

STUDY OF THE SPANISH ASSOCIATION OF MANAGEMENT AND PEOPLE DEVELOPMENT

*The (new) ways of working in Spain show organizational flexibility to deal with any challenge*

**ABSTRACT** The trend toward (new) ways of working in Spain after the Covid-19 pandemic shows a deployment of extensive organizational flexibility for dealing with any environment. The focus is on project-based organization, workers' overall health, implementing systems to monitor performance and two pending tasks: innovation and digitalization. The article describes a study by the Spanish Association of People Management and Development (AEDIPE) during the last quarter of 2021 and the first of 2022, gathering the opinion of 527 CEOs and Human Resources managers of prominent Spanish companies. The results show eight main ideas that enable companies to develop flexibility and reorganization as a means for their stability. **1)** More than 35% of workers will consolidate their partial work from home. **2)** Companies are looking for performance monitoring tools that give them support for control and trust. **3)** The wellbeing of employees is central in the post-Covid-19 era. **4)** Innovation and digitalization continue to be pending issues. **5)** There are significant

differences between the coping strategies of large and small companies. **6)** Workspaces tend to become collaborative and sustainable. **7)** Project management displaces departmental management in organizational structures. **8)** Recruitment and selection are of increasing concern to human resources professionals.

**KEYWORDS** flexibility; project-driven organization; new ways of working; performance; innovation; digitalization

## Introducción

La pandemia por la COVID-19 ha impactado para siempre en la forma en la que trabajamos y cómo vemos que el trabajo encaja en nuestra vida. En el futuro que hemos de construir vamos a generar y aprovechar oportunidades que serán posibles a partir de esta gran crisis humanitaria. Dichas oportunidades serán desplegadas por organizaciones que busquen su estabilidad y que establezcan nuevas formas de trabajar, nuevas ideas que darán forma a su cultura. Son «nuevas» formas de trabajar porque son evolución de algo que ya estaba presente y que se ha acelerado o ha tomado una definición propia de este contexto. En los próximos meses y años habrá una gran cantidad de desafíos a los que hacer frente de forma proactiva y positiva. Por ello, la Asociación de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE),<sup>1</sup> con el apoyo de Salvetti&Llombart,<sup>2</sup> decidió llevar a cabo el estudio más extenso realizado en nuestro país, hasta ese momento, sobre el impacto de esta pandemia global en nuestro modo de trabajar, y recoge el estado de opinión y las proyecciones de las personas en cargos de dirección general y dirección de recursos humanos (RR. HH.). El estudio se llevó a cabo durante el último trimestre de 2021 y el primero de 2022, y pretende conocer las variables que jugarán un papel clave en la determinación de las funciones de recursos humanos y la forma en la que se realiza el trabajo en diversas organizaciones e industrias.

Para ello, en el estudio se realizó un cuestionario *online* a las direcciones generales y a los responsables de RR. HH. de las principales empresas de España, tratando de disponer así de una base amplia para tener lectura por zona, sector y tamaño de empresa. La tabla 1 detalla las características de las empresas participantes.

**Tabla 1. Descripción de la muestra**

Características de la empresa	Categorías	Número de respuestas
<b>Actividad</b>	<b>Gran industria</b> (industrias de más de 50 empleados)	87
	<b>Actividades presenciales</b> (construcción, comercio, hostelería, turismo, transporte, agricultura)	64
	<b>Servicios</b> (financieros, telecomunicaciones, consultoría, otros servicios)	219
	<b>Educación/sanidad</b>	60
	<b>Otras</b>	97

1. La Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE) es una organización independiente y sin ánimo de lucro que, desde hace ya más de 50 años, ejerce la representación colectiva y oficial del ejercicio de la profesión de recursos humanos (RR. HH.) en el territorio nacional, siendo miembro de la European Association for People Management (EAPM), de la World Federation of People Management Associations (WFPMA) y de la Fédération Méditerranéenne des Ressources Humaines (FMRH). Su objetivo consiste en promocionar el desarrollo de la Función de RR. HH., defendiendo los intereses profesionales y sociales de sus miembros y contribuyendo a la mejora de la calidad y solvencia técnica de los servicios que los profesionales de la Función de Personas prestan a sus organizaciones y a la sociedad. Cuenta con más de 3.000 personas asociadas, profesionales de RR. HH. vinculados a más de 2.400 organizaciones. Sus 10 delegaciones territoriales le permiten conocer las necesidades reales de sus asociados y asociadas y de sus organizaciones. <http://www.aedipe.es/>
2. Salvetti&Llombart es una consultoría estratégica internacional especializada en investigación de mercados y orientada a la toma de decisiones y crecimiento de los negocios. <https://salvettillombart.com/es/>

Características de la empresa	Categorías	Número de respuestas
Número de empleados	De 1 a 19 empleados	118
	20 o más empleados	404
Zona	Norte	190
	Levante	57
	Centro-sur	39
	Barcelona	122
	Madrid	110
	<b>Total*</b>	<b>527</b>

\* La suma de respuestas por número de empleados y zona no totalizan 527 porque no se incluyen las respuestas en blanco u «otras»

Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

El impacto directo de la COVID-19 en sus primeros momentos fue diferente en los cuatro sectores de actividad identificados: industria, actividades presenciales, servicios y educación y sanidad. Las empresas de estos sectores han indicado las siguientes reacciones o impactos clave en el momento inicial de la pandemia:

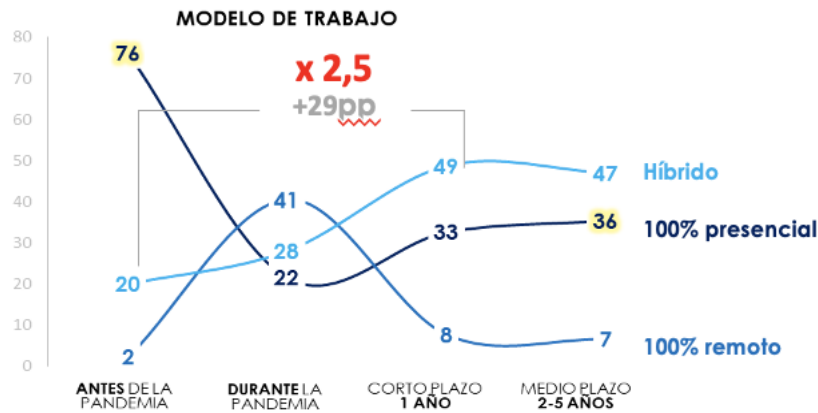
- Industria: reorganización de los empleados (91 %), reducción de ventas/facturación (49 %) y paro de la actividad (44 %).
- Actividades presenciales: el sector que sufrió más salidas de personas y redimensionamiento de plantilla (37 %).
- Servicios: la pandemia puso en jaque al sector servicios con una reducción de ventas/facturación (44 %), pero el sector encontró en el comercio *online* una oportunidad (19 % inician venta en línea).
- Educación y sanidad: ha tenido que reorganizar a sus empleados (52 %) para dar respuesta al incremento de la actividad (48 %).

Pero a partir de los primeros meses de la pandemia las empresas reaccionaron con todo tipo de **medidas de salud** (reducciones de actividad, uso de espacios, equipos y medios sanitarios...) y se empezaron a establecer medidas orientadas al medio plazo, introduciendo medidas flexibles para proporcionar estabilidad a las propias compañías, a sus trabajadores y a su negocio. Así, pudieron hacer frente a los retos que surgían en torno a cuestiones tan diversas como las restricciones de movimientos; las incertidumbres sanitarias, emocionales y económicas que vivían sus empleados; la propia evolución de la pandemia y su normativa sanitaria; el trabajo de los equipos en la distancia y su liderazgo; la incorporación de nuevas herramientas que, sobre la marcha, permitían trabajar a distancia; los horarios de trabajo en general y la gestión del tiempo en particular; la desconexión digital; la productividad o el rendimiento; los lugares físicos en los que se trabajaba, la regulación laboral vigente y la que ha ido surgiendo; la cultura de confianza; el sentido de pertenencia a un ente «virtual»; el trabajo en proyectos o en procesos o en un departamento organizativo; la necesaria generación de innovación en las compañías; el trabajo colaborativo de los equipos, la digitalización de los procesos de la compañía y la aceleración de la incorporación de los recursos necesarios; la captación y retención del talento en el medio plazo; la deslocalización del talento en los próximos años; e incluso la gestión de unos presupuestos definidos para un entorno diferente... Ante estos retos, la mayor parte de las empresas han desarrollado la flexibilidad necesaria para adaptarse y aprovechar las oportunidades que surgen de momentos de crisis como este. Las respuestas de flexibilidad que se han observado en el estudio se recogen a continuación.

## 1. Más del 35 % de los trabajadores van a consolidar un teletrabajo parcial

El teletrabajo, que hasta la pandemia era una modalidad residual, se ha instaurado de forma generalizada. Fue la gran solución en los peores momentos de la pandemia y, aunque se ha reducido en 17 puntos desde su momento de mayor implantación, se sigue aplicando mayoritariamente de manera híbrida. Para adaptarse a esta nueva situación, el modelo de trabajo híbrido se ha multiplicado por 2,5 en el conjunto del tejido empresarial respecto a los valores pre-pandemia (figura 1).

Figura 1. Evolución prevista del modelo de teletrabajo



Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

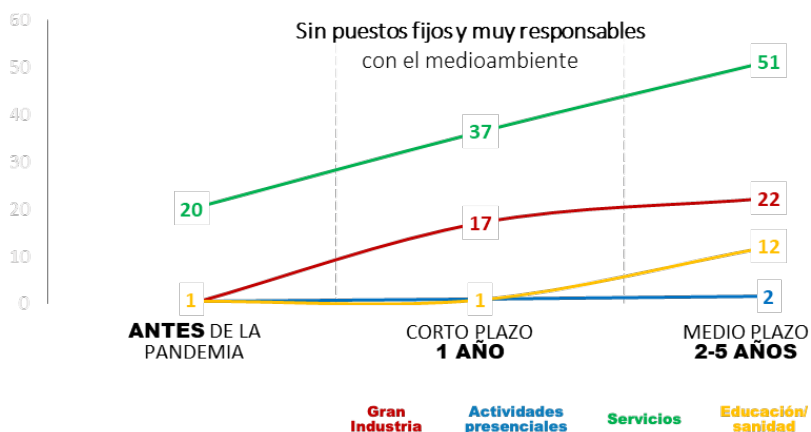
Hay que destacar, no obstante, la diversidad existente entre sectores. En educación y sanidad el teletrabajo ha sido un acelerador para la implementación de herramientas digitales, mientras que el impacto del teletrabajo y sus derivadas en la industria es prácticamente inexistente.

Por otra parte, en lo que se refiere a la valoración de la Ley del Trabajo a Distancia, destaca el bajo nivel de información (por debajo del 44 %) y valoración (por debajo del 29 %). No obstante, tras la segunda ola, y una vez que ha sido necesario implementar dicha ley, ha aumentado su nivel de conocimiento.

## 2. Los espacios de trabajo se transforman en colaborativos y sostenibles

Los resultados muestran que los espacios de trabajo con puestos fijos van a ir desapareciendo a favor de los espacios sin puestos fijos, con pocos despachos, muchas áreas colaborativas, espacios de socialización y responsables con el medioambiente. Existen diferencias sectoriales en esta cuestión (figura 2). Por un lado, educación y sanidad son los sectores que menos importancia otorgan a los espacios de trabajo, probablemente porque en su caso la configuración de los espacios viene dictada estrechamente por las necesidades de su actividad. En contraste, se espera que en un plazo de 2 a 5 años industria y servicios evolucionarán hacia un nuevo modelo, como afirman el 41 y el 51% de las respuestas, respectivamente. El modelo predominante en el sector servicios se define por espacios de trabajo sin puestos fijos, con pocos despachos, muchas áreas colaborativas, espacios de socialización, y muy responsables con el medioambiente.

Figura 2. Evolución del modelo de espacios de trabajo

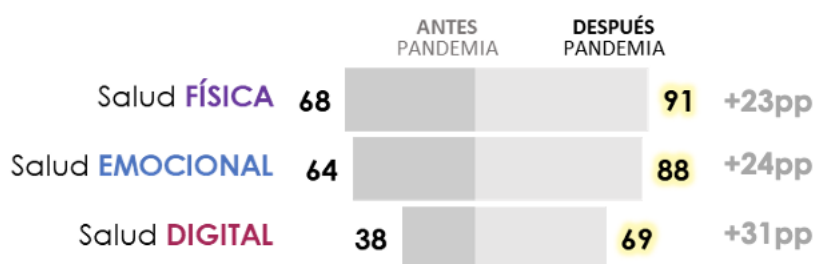


Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

### 3. Bienestar laboral: el gran ganador de la era pos-COVID-19

Todas las dimensiones de la salud han aumentado su importancia desde la pandemia por coronavirus, especialmente las derivadas de la digitalización (figura 3). Seis de cada diez empresas de gran industria, de actividades presenciales y de servicios han implementado medidas para mejorar el bienestar de sus trabajadores. Los ejemplos de mayor presencia son ofrecer ayuda psicológica en caso de necesidad (47 % de las empresas) y formación física, emocional, de alimentación y descanso (46 %). Sin embargo, a pesar de la importancia que se da a la salud digital, no se ha incrementado de manera importante la implementación de medidas para la desconexión digital, y solo un 15 % de las empresas utilizan herramientas de desconexión digital.

**Figura 3. Empresas (%) que consideran muy importante la salud física, emocional y digital**

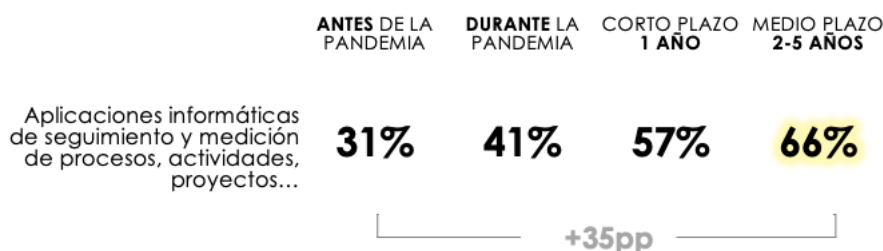


Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

### 4. La medición del rendimiento se digitaliza

De manera paralela a las tendencias hacia el teletrabajo y las estructuras flexibles, las empresas buscan herramientas de organización, control y seguimiento que doten a la flexibilidad de rigor y confianza. Medir el rendimiento de los trabajadores emerge como un aspecto clave, como ha destacado más de un 60 % de las personas encuestadas (entre un 62 y un 70 %, en función del sector), que puntúan por encima del 7,3 sobre 10 la importancia del seguimiento.

**Figura 4. Empresas (%) que implantarán aplicaciones para el seguimiento**



Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

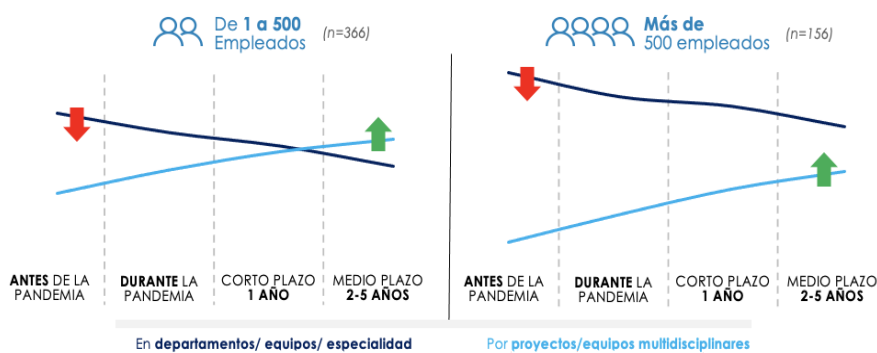
Asimismo, la planificación más detallada, el seguimiento frecuente (semanal) y el uso de aplicaciones informáticas de seguimiento y medición de procesos, actividades, proyectos, etc., son medidas que se plantean utilizar a medio plazo, de 2 a 5 años, principalmente en los sectores de la industria y las actividades presenciales. Por su parte, en el sector de la educación y la sanidad las empresas se plantean medir los servicios producidos y los recursos utilizados, en vez del número de proyectos realizados, que es lo que se hace en la actualidad. Quienes más importancia otorgan a este tipo de medidas son las direcciones de recursos humanos, en contraste con los directivos de otras áreas.



## 5. El proyecto, una nueva forma de gestionar la empresa que desplaza la tradicional estructura organizativa

Parece que se está iniciando un cambio profundo en la gestión de equipos, encaminado a la adaptabilidad y la inmediatez. La gestión de personas pasa de centrarse en los departamentos a poner el foco en los proyectos (figura 5). Es en las empresas de menos de 500 empleados donde este cambio es más previsible a corto plazo. En los sectores de la educación y la sanidad y en el de servicios, donde ya existía esta tendencia, se ha visto incrementada durante la pandemia. En la misma línea, en el sector de la industria ha irrumpido esta modalidad organizativa, desde prácticamente su inexistencia hasta una previsión a medio plazo de que se implante en el 49 % de las empresas del sector.

**Figura 5. Previsión de la evolución del modelo organizativo por tamaño de empresa**

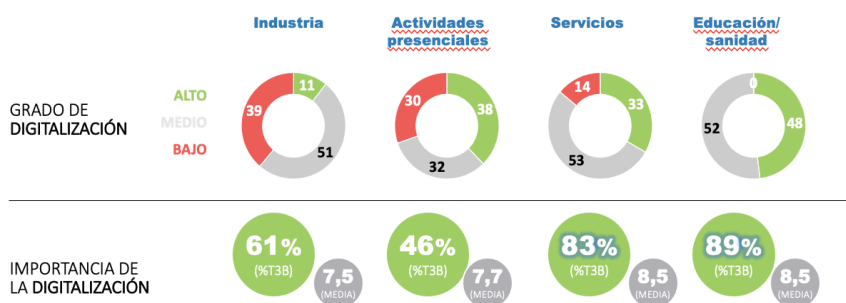


Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

## 6. La innovación y la digitalización siguen siendo las asignaturas pendientes

A pesar de la aceleración que han vivido las empresas en otras cuestiones, la innovación y la digitalización todavía no tienen un ritmo óptimo de desarrollo. Como se observa en la figura 6, la digitalización adquiere importancia principalmente en los sectores de servicios y de educación y sanidad, sobre todo, para las direcciones de recursos humanos. Además, las empresas vislumbran un cambio en el corto plazo, de ser un 11 % de las empresas las que adquirirían herramientas *online* antes de la pandemia a un 23 % en un año. Destaca en la industria la previsión de un aumento en el uso de sistemas de reporte del seguimiento de la actividad, si bien es la herramienta con menos presupuesto asignado.

**Figura 6. Grado de digitalización e importancia atribuida**



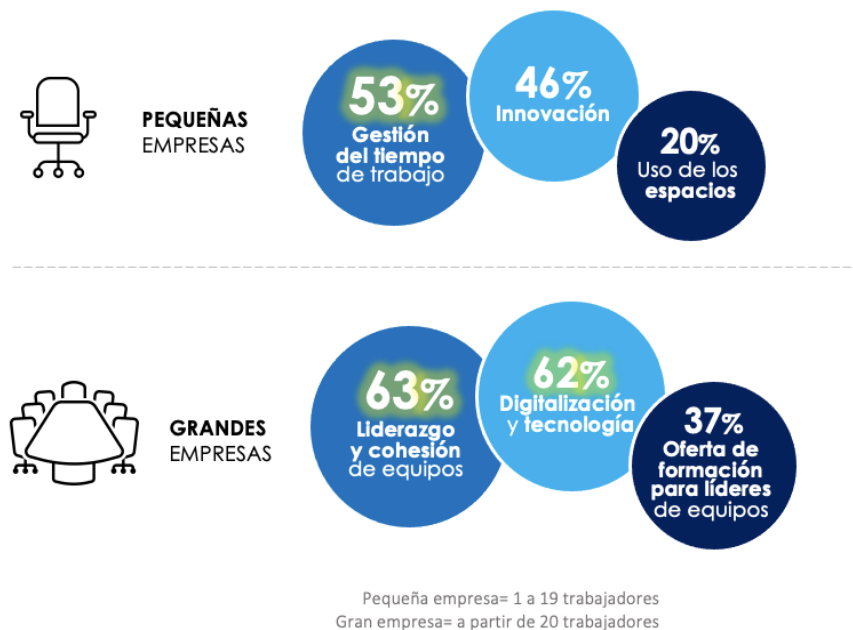
Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

En cuanto a la innovación, a pesar de que las empresas vislumbran un cambio en el futuro hacia una mayor contratación de expertos y colaboradores o la realización de proyectos de intra-emprendimiento, el presupuesto asignado para ello sigue manteniéndose en las herramientas usadas previamente a la pandemia, así como en la externalización u organización de sesiones de trabajo específicas.

## 7. Pequeñas y grandes empresas: estrategias y prioridades diferentes

El estudio ha hallado diferencias entre las estrategias y prioridades de las pequeñas y las grandes empresas. Mientras que las grandes empresas identifican como prioridad la mejora del liderazgo, la gestión de equipos y la digitalización, las pymes se focalizan en la productividad de sus modelos de trabajo. Por otra parte, las iniciativas que se acometan sobre el teletrabajo en las pequeñas empresas tendrán menores implicaciones sobre la retención del talento, pues no se considera una prioridad, mientras que, en las grandes, la facilitación de horarios flexibles será una de las estrategias más importantes a desarrollar. Finalmente, de cara al futuro, las prioridades en las pequeñas empresas giran en torno a la gestión del tiempo y el espacio, además de la innovación, mientras que en las grandes preocupan los temas de liderazgo, digitalización y tecnología (figura 7).

**Figura 7. Principales prioridades de las empresas por tamaño**

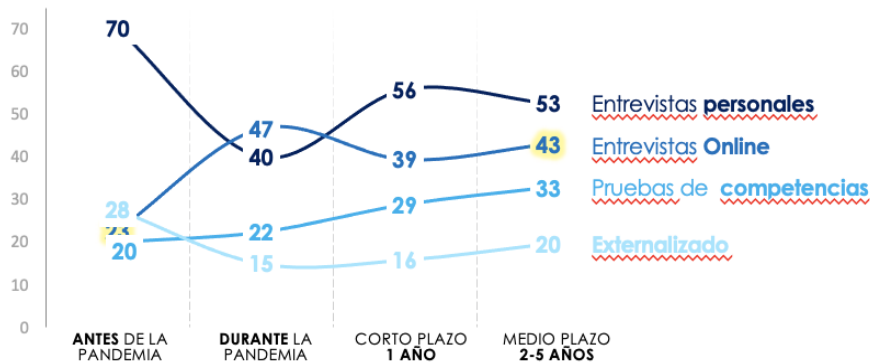


Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

## 8. El reclutamiento y la selección preocupan cada vez más a los departamentos de recursos humanos

Con la pandemia, la digitalización también llegó a la integración de talento. Se observa un cambio en la gestión de la selección, de modo que las entrevistas presenciales y las *online* tienden a utilizarse en porcentajes más equilibrados (figura 8). Por otra parte, la externalización de los procesos de selección disminuye, y paralelamente aumenta la aplicación de pruebas de competencias.

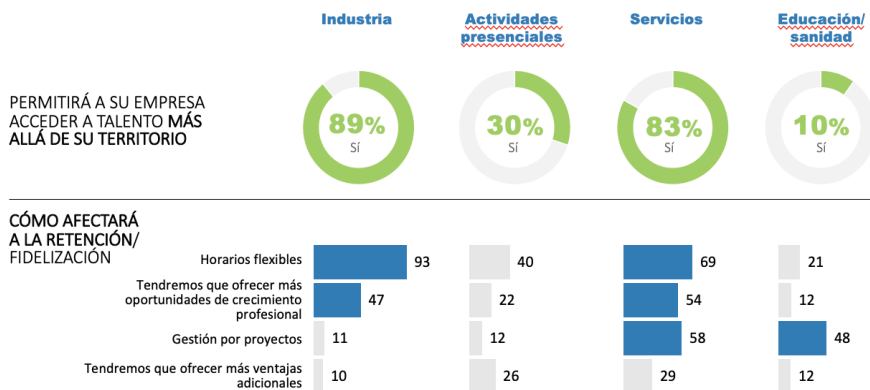
**Figura 8. Evolución prevista de las herramientas de selección**



Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

El momento más álgido de la pandemia no tuvo un gran impacto en la contratación e integración de talento en las empresas, si bien, con la vuelta a la normalidad, este impacto es mayor según los directores de recursos humanos y les preocupa.

**Figura 9. La gestión del talento a medio plazo**



Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

Como muestra la figura 9, la industria y los servicios, a través de la digitalización de los procesos de reclutamiento y selección y de las políticas de teletrabajo, podrán acceder cada vez más a talento en ubicaciones geográficas a las que hasta ahora les resultaba muy difícil acceder. Por otra parte, en la fidelización del talento, las oportunidades de crecimiento profesional siguen siendo prioritarias, si bien los horarios flexibles y la gestión por proyectos adquieren un protagonismo relevante.

## Conclusiones

La amplia flexibilidad organizativa desarrollada para hacer frente a la pandemia por la COVID-19 ha generado aprendizajes útiles para enfrentarse a nuevos entornos. La tendencia hacia las (nuevas) formas de trabajar va a combinarse con

una serie de retos y oportunidades que se han evidenciado en este estudio. Entre otros, y sin ánimo de exhaustividad, destacan los siguientes:

- integrar que la realidad laboral ha cambiado;
- incorporar la flexibilidad como una capacidad crítica organizativa;
- redefinir las condiciones de trabajo de forma constante;
- determinar los niveles óptimos de teletrabajo para poder aprovechar todas sus ventajas;
- minimizar los inconvenientes del teletrabajo;
- trabajar por objetivos, lo que requiere información compartida y desarrollar la confianza;
- disponer de indicadores de contribución más allá de la dedicación horaria;
- la oferta de valor para el empleado deber recoger los programas de salud integral;
- la salud digital es la nueva salud;
- las empresas deben realizar ya las inversiones necesarias para su sostenibilidad a través de la digitalización e innovación;
- el *upskilling* y el *reskilling* se consolidan como elementos clave de la transformación digital;
- las pequeñas empresas deberán incorporar herramientas que favorezcan la innovación y la digitalización;
- las grandes empresas deberán diseñar una estrategia muy específica y flexible de adaptación constante a partir de lo que han aprendido;
- es necesario redefinir cómo se utiliza el espacio de trabajo, más allá de las reflexiones a las que no sigue acción alguna;
- hay que crear una forma propia de trabajar por proyectos, y
- es necesario hacer frente al reto de encontrar talento específico y eliminar las barreras «locales», accediendo al talento de otras zonas geográficas.

Todos estos retos suponen la necesidad de contar con responsables de recursos humanos y personas directivas, con una visión estratégica y digital del factor humano, que faciliten tanto su productividad como su bienestar a medio y largo plazo.

## Referencias bibliográficas

AEDIPE; Salvetti&Llombart (2022). «Estudio (nuevas) formas de trabajar, 9 tendencias en España». *AEDIPE* [en línea]. Disponible en: <https://www.aedipe.es/index.php/news/408-estudio-nuevas-formas-de-trabajar-9-tendencias-en-espana.html>.

---

**Cita recomendada:** GARCÍA MARTÍNEZ, Jesús María. Las (nuevas) formas de trabajar en España evidencian una flexibilidad organizativa para hacer frente a cualquier entorno. *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI. <https://doi.org/10.7238/o.n19.2225>

---



**Jesús María García Martínez**

jgarcia@beruns.com

**Doctor en Economía y licenciado en Psicología**

Actualmente, se dedica a la aplicación práctica de la economía del comportamiento, sobre todo en el sector financiero y asegurador como fundador de BERuns. Miembro de la Global Association of Applied Behavioural Scientists (GAABS), de la Sociedad Científica de Economía de la Conducta, del Comité Científico del Workshop Pensions and Insurance, del Observatorio de los Sistemas Europeos de Previsión Social Complementaria, ambos de la Universidad de Barcelona, y de la Junta de AEDIPE Cataluña.

Ha sido director de People Services en CaixaBank Operational Services, prestando servicios de gestión de personas a las compañías del Grupo CaixaBank entre 2018 y 2021. Desde 1999 hasta 2018 fue director de Personas de VidaCaixa y responsable de Formación, Grupo Asegurador de CaixaBank, líder en seguros de vida y pensiones en el mercado español. Durante esta etapa fue miembro de la Comisión Laboral de la patronal del sector de seguros Unespa. Anteriormente, fue consultor en el campo de los recursos humanos y organización en las firmas PWC y Accenture.

Doctor en Economía y licenciado en Psicología por la Universidad de Valencia, posgrado en Experto en Ahorro y Previsión Social por la Universidad Pompeu Fabra y Programa de Dirección General en el IESE Business School.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).



Dossier: «Personas y organizaciones ante las ¿nuevas? formas de trabajar» coordinado por Eva Rimbau Gilabert

UN NUEVO PERFIL PROFESIONAL

## ¿Qué necesito saber para facilitar el *smart working* en mi organización?

**Eva Rimbau-Gilabert**

Universitat Oberta de Catalunya

**Josep Lladós-Masllorens**

Universitat Oberta de Catalunya

**Antoni Meseguer-Artola**

Universitat Oberta de Catalunya

**Mar Sabadell-Bosch**

Universitat Oberta de Catalunya

**RESUMEN** Tras el incremento del teletrabajo por la pandemia por COVID-19, muchas organizaciones han visto las potencialidades de esta forma de trabajar y desean iniciar o avanzar su implementación de un modo planificado. Para este fin, puede serles útil desarrollar la capacidad de sus mandos o profesionales para ser agentes de *smart working* que promuevan la implantación de una forma de teletrabajo flexible, con un buen uso de las herramientas tecnológicas y que favorezca las mejores condiciones de trabajo. Tras definir el *smart working*, este artículo presenta un marco competencial para el rol de agente de *smart working* centrado en tres competencias clave: entender el contexto, facilitar la implementación y liderar en un entorno digital.

**PALABRAS CLAVE** teletrabajo; *smart working*; cambio organizativo; implementación; competencias

A NEW PROFESSIONAL PROFILE

### *What do I need to know to facilitate smart working in my organization?*

**ABSTRACT** After the increase in teleworking due to the COVID-19 pandemic, many organizations have seen the potential of this way of working and wish to initiate or advance its implementation in a planned way. To this end, it may be useful to develop the capacity of their managers or professionals to be smart working agents, in order to promote the implementation of a form of flexible teleworking that makes good use of technological tools and that favours the best working conditions. After defining smart working, this article presents a competency framework for the role of a smart working agent focused on three key competencies: understanding the context, facilitating implementation, and leading in a digital environment.

**KEYWORDS** teleworking; *smart working*; organizational change; implementation; competencies

## Introducción

La pandemia por la COVID-19 impulsó el teletrabajo en muchas organizaciones, como medida para mantener la actividad evitando los contagios. Fue una adopción del teletrabajo no planificada (¿cómo planificar algo así?), que no contó con el tiempo necesario para adecuar los recursos y, sobre todo, los procesos y estilos directivos a esta modalidad laboral. Muchas empresas vieron en el teletrabajo un «parche» temporal ante el problema de los contagios, no un nuevo modo de organizar el trabajo, y en cuanto les fue posible pidieron a sus plantillas que regresaran a la oficina. En cambio, otras organizaciones han visto las potencialidades del teletrabajo y desean iniciar o avanzar su implementación de un modo planificado, aunque a menudo no tienen claro cómo hacerlo.

Contratar o desarrollar personas expertas que promuevan y faciliten la adopción del teletrabajo puede ser una solución. En este artículo, se describen las competencias que estas personas necesitan. Tal propuesta es uno de los resultados del proyecto *WorkingSmart Erasmus+*,<sup>1</sup> en el que los autores participan y cuyo objetivo es formar a «agentes de *smart working*» en cinco países de la UE: Francia, Italia, Grecia, Eslovenia y España. En primer lugar, se presenta el concepto de *smart working*, que es la forma específica de teletrabajo que este proyecto pretende difundir. Seguidamente, se describe el perfil competencial de las personas que desean promover e implantar el *smart working* en sus organizaciones.

## 1. ¿Teletrabajo o *smart working*?

### 1.1. El concepto de *smart working*

La terminología para referirse al teletrabajo es variada. Se habla de trabajo remoto, trabajo a distancia, incluso de trabajo híbrido. Un término relacionado, pero menos utilizado, es el de *smart working*. En Italia, *smart working* tiene un significado específico dado por la ley (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2022). Más allá de este contexto normativo, es un término que merece la pena analizar y, como se verá, que proponemos como adecuado para centrar los esfuerzos de las organizaciones.

Una revisión de la literatura sobre *smart working* realizada por Torre y Sarti (2019) dejó claro que este término no tiene una definición consensuada. Sin embargo, todas las definiciones existentes vinculan el *smart working* con el teletrabajo, entendido como el trabajo mediado por la tecnología que se realiza fuera de las instalaciones de algún empleador central. La pregunta, por tanto, es: ¿Es el *smart working* diferente del teletrabajo?

Tras revisar la literatura disponible, se concluye que el *smart working* incluye elementos positivos que no forman parte de la noción de teletrabajo. En concreto, las definiciones de *smart work* van más allá de la posibilidad de trabajar en cualquier lugar favorecida por las tecnologías de la información y la comunicación (que es la piedra angular del teletrabajo) y añaden las ideas de flexibilidad (de lugar, pero también de tiempo y en la elección de herramientas), condiciones de trabajo favorables (en forma de autonomía y colaboración), y eficiencia y eficacia. Por el contrario, **el teletrabajo puede incluir situaciones que no ofrecen flexibilidad a los trabajadores** (por ejemplo, si deben trabajar siempre desde oficinas satélite a determinadas horas), ni les dan autonomía u oportunidades de colaboración. Por lo tanto, el *smart working* es, en cierto modo, la mejor forma posible de teletrabajo: «trabajar de forma inteligente» en contraposición a «trabajar duro».

En conclusión, adaptando la definición de Raguseo, Gastaldi y Neirotti (2016), entendemos el *smart working* como una práctica laboral que se caracteriza por la **flexibilidad espacial y temporal**, apoyada en herramientas tecnológicas, y que proporciona a todos los empleados de una organización las **mejores condiciones de trabajo** para cumplir con sus tareas de manera eficiente y eficaz.

Dado que el *smart working* va más allá de la simple posibilidad de trabajar desde una ubicación remota, el éxito de la transformación del trabajo digital en un contexto de *smart working* requiere también un desarrollo organizativo adaptativo y el refuerzo de las capacidades de gestión para superar las inevitables barreras y desafíos.

---

1. Puede encontrarse más información sobre el proyecto en <https://www.workingsmartproject.eu/project>

## 1.2. Agentes de smart working

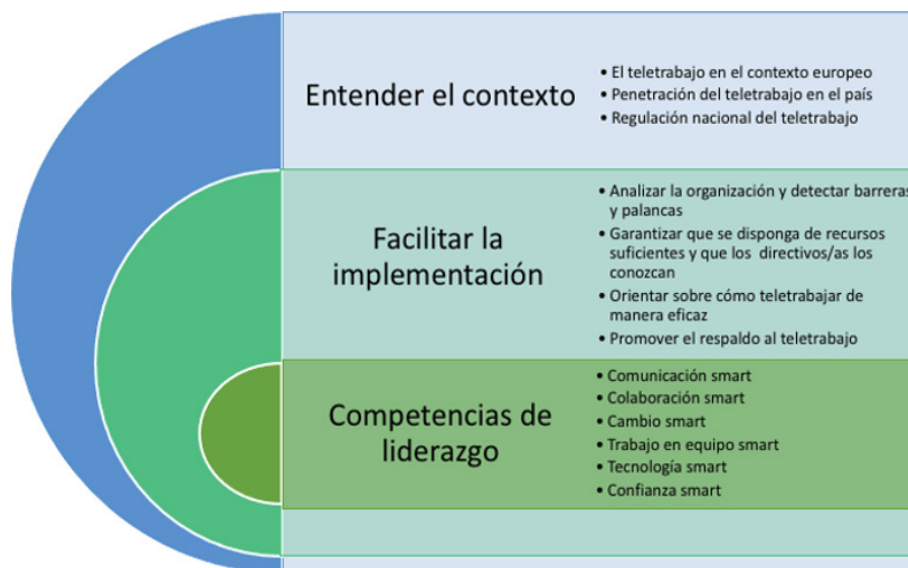
Cuando las organizaciones se plantean implantar el *smart working*, pueden ver la necesidad de contar con especialistas que promuevan y faciliten esta forma de trabajo. Estos y estas especialistas, que podemos denominar «**agentes de smart working**», son las personas que promueven la adopción del *smart working* en sus organizaciones, así como las que implementan el *smart working* en sus equipos. Esto incluye, entre otros, a profesionales de RR. HH. y especialistas en teletrabajo de la propia organización, así como cargos de dirección de equipos y dirección general y las personas propietarias de empresas.

Los agentes de *smart working* no tienen por qué recibir esta denominación en su organización. Se trata, simplemente, de personas que desean promover un trabajo más flexible en sus propios equipos o en el conjunto de su entidad. Es posible que en muchos casos desarrollen esta actividad promotora del *smart working* junto a otras funciones, que dependerán del nivel jerárquico o el área de la organización en que se desempeñan. No obstante, en algunas empresas se ha designado un cargo específico con este fin, incluso en el nivel de la alta dirección, lo que sin duda facilita enormemente su labor.

## 2. Perfil competencial de un o una agente de smart working

Las personas que sean agentes de *smart working* deben poseer competencias destinadas a facilitar la aceptación de esta modalidad por parte de los cargos directivos de su organización (competencias de **contexto** y de **facilitación**). Además, también deben ser capaces de liderar el teletrabajo en sus equipos y actuar como modelos para otro personal directivo con el fin de que el teletrabajo se convierta realmente en *smart working* (competencias de **liderazgo**). La figura 1 recoge los principales elementos del perfil competencial de un o una agente de *smart working*, y a lo largo de este apartado se describen con mayor detalle.

**Figura 1. Competencias para el rol de agente de smart working**



Fuente: elaboración propia



## 2.1. Competencia 1. Comprender el contexto europeo y nacional

Los y las agentes de *smart working* deben tener una comprensión general del contexto más amplio en el que se implementa. Esto incluye los siguientes aspectos:

2.1.1. **Enmarcar el teletrabajo en el contexto europeo.** El ámbito europeo constituye un espacio para la promoción de un marco mínimo y para el intercambio de experiencias exitosas.

- Conocer la cantidad y tipología del teletrabajo en Europa, para entender los diferentes niveles de aceptación.
- Identificar los elementos clave del marco normativo europeo.

2.1.2. **Conocer la penetración del teletrabajo en el país.** La cantidad y la tipología del teletrabajo en el país son claves para entender su nivel de aceptación.

2.1.3. **Comprender y promover el cumplimiento de la normativa nacional sobre teletrabajo.** La normativa laboral tiene una gran influencia en las prácticas de las organizaciones.

- Identificar el marco legal nacional para elaborar un diagnóstico organizacional orientado a la implementación del *smart working*.
- Facilitar la integración transversal de la normativa de teletrabajo en la organización.
- Promover una verificación periódica del cumplimiento de la normativa nacional de teletrabajo en la organización, en particular en caso de cambios organizativos o normativos («test de cumplimiento»).

## 2.2. Competencia 2. Facilitar la implantación del *smart working*

Los y las agentes de *smart working* deben saber cómo facilitar su implantación en sus organizaciones.

2.2.1. **Realizar un diagnóstico de la organización** para determinar los riesgos y las palancas para la implantación del *smart working* en esta.

- Conocer la experiencia previa de la organización con el teletrabajo y su valoración por parte de la dirección y, si la hay, de la representación de las personas trabajadoras.
- Sondar la actitud hacia el teletrabajo por parte de la plantilla y del equipo directivo.
- Analizar el grado de adecuación para el teletrabajo de los puestos de trabajo de la organización.
- Determinar si los estilos directivos predominantes son favorables o desfavorables al *smart working*, en particular si se trabaja por objetivos y las formas de supervisión y control.
- Establecer el grado de preparación tecnológica de la organización para la adopción del teletrabajo: *hardware*, herramientas, procesos.

2.2.2. **Asegurarse de que se dispone de recursos suficientes y de que el personal directivo los conoce.**

- Facilitar el desarrollo de apoyo y recursos suficientes para implantar el *smart working* en la organización y asegurarse de que los directivos los conocen. Esto incluirá una tecnología de teletrabajo adecuada, políticas de *smart working* y la formación necesaria para todas las personas implicadas.
- Transmitir a las personas en cargos directivos la idea de que la implantación del *smart working* supondrá poco esfuerzo.

2.2.3. **Orientar a los miembros de la organización** sobre cómo trabajar a distancia de forma eficaz.

- Mostrar cómo se puede aplicar el *smart working* al trabajo de los equipos.
- Difundir la idea de que el *smart working* potencia, o al menos no perjudica, el rendimiento de los equipos o de la organización.
- Mostrar cómo comunicar de forma clara (tangible, observable) los objetivos y resultados del trabajo del colaborador individual cuando se teletrabaja.
- Promover comportamientos que reduzcan el riesgo percibido por los directivos en relación con el *smart working*. Esto incluye la seguridad de los datos y la información, las prácticas de gestión del rendimiento que fomentan la responsabilidad, junto con las acciones que promueven la cultura corporativa, la cohesión del equipo, el compromiso y la innovación.
- Mostrar cómo los cambios en las rutinas de trabajo existentes que requiere el teletrabajo no son difíciles de aplicar.

#### 2.2.4. Promover el respaldo del *smart working* en la organización.

- Promover que el *smart working* se vea como una opción que no requiere más esfuerzo que el trabajo presencial para completar tareas específicas.
- Animar a las personas relevantes de la organización a que recomienden la implantación del *smart working*.
- Fomentar que el *smart working* sea visto como algo que proporciona estatus o una buena imagen.
- Animar a los directivos a creer que son capaces de implantar el *smart working*.
- Comprender y reducir el nivel de ansiedad que provoca en los directivos la implantación del *smart working*.
- Hacer hincapié en que el *smart working* puede ser una forma de trabajo agradable en sí misma, más allá de los resultados que ofrece.

### 2.3. Competencia 3. Liderazgo en *smart working*

El o la agente de *smart working* debe poseer competencias de liderazgo específicas de esta forma de trabajar.

- **Comunicación *smart***: capacidad de comunicarse a través de las herramientas digitales de forma clara y organizada, evitando errores y falta de comunicación y sin que sea excesiva o perjudicial para el rendimiento.
- **Colaboración *smart***: capacidad de crear un entorno de trabajo positivo y de mejorar la comunicación y la colaboración a través de diversos métodos de comunicación digital.
- **Gestión del cambio *smart***: capacidad de gestionar eficazmente las iniciativas de cambio a través de herramientas digitales.
- **Trabajo en equipo *smart***: capacidad de crear, motivar, reconocer y responsabilizar a los equipos en entornos virtuales.
- **Tecnología *smart***: tener conocimientos tecnológicos y estar al día de los desarrollos de las herramientas digitales pertinentes y de las cuestiones relacionadas con la seguridad de las tecnologías de la información y la comunicación.
- **Confianza *smart***: capacidad de crear una sensación de confianza cuando utiliza las herramientas digitales, y ser percibida como una persona honesta, coherente y justa.

## 3. Nota teórica y metodológica

No entraremos, en un artículo de corte divulgativo como este, en los detalles sobre cómo se llegó a la anterior propuesta. Basta con decir que la teoría subyacente para la competencia 2 es el Modelo de Aceptación de la Tecnología 3 (véase Venkatesh y Bala, 2008; Chuttur, 2009), que desarrolla un modelo global e integrado de los determinantes de la adopción y el uso de la tecnología a nivel individual. La competencia 3 se basa en la propuesta de Roman *et al.* (2019) para definir las competencias del e-liderazgo. Además, los socios del proyecto WorkingSmart Erasmus+ elaboraron un informe sobre la situación del teletrabajo en sus respectivos países, llevaron a cabo un grupo focal de expertos y distribuyeron una encuesta para comprender las causas de la aceptación del teletrabajo. Finalmente, se recibió el *feedback* de expertos de numerosos países sobre la primera versión del perfil competencial del agente de *smart working* y se incorporaron las mejoras recabadas.

## Conclusiones

En este artículo se ha definido el *smart working* como un «teletrabajo bien entendido» que proporciona flexibilidad espacial y temporal, se apoya en herramientas tecnológicas adecuadas y promueve unas condiciones de trabajo favorables para las personas empleadas. Esta forma de trabajar supone un cambio organizativo de primera magnitud que necesita apoyo y seguimiento. El rol de agente de *smart working* puede cumplir esta misión, pero para ello necesita desarrollar las competencias idóneas. Se ha propuesto un marco competencial para facilitar la formación de agentes de *smart working* que incluye el conocimiento del contexto, la facilitación de la implementación en la organización y la capacidad de liderazgo en entornos virtuales.

Esperamos que esta propuesta sea de utilidad, en especial, para tres potenciales públicos. Por un lado, las organizaciones que desean implantar el *smart working* y quieren capacitar a sus mandos y a profesionales especializados y especializadas que apoyen dicha implantación. Por otro lado, a personas que quieren asumir el rol de *agente de smart working* pero no saben qué competencias han de desarrollar para ello. Finalmente, las entidades educativas que se plantean ofrecer programas específicos para formar agentes de *smart working* y desean que el contenido de dichos programas se base en un análisis riguroso de las necesidades formativas.

## Financiación

Este artículo se enmarca en el proyecto Erasmus+ *Smart Working and Open Learning*, ref. 2021-1-FR01-KA220-VET-000025901, cofinanciado por la Comisión Europea.

## Referencias bibliográficas

- CHUTTUR, Mohammad Y. (2009). «Overview of the Technology Acceptance Model: Origins, developments and future directions». En: *Working Papers on Information Systems*, vol. 9, núm. 37, pág. 1-21.
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI (2022). «Smart working» [en línea]. Disponible en: <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>. [Fecha de consulta: 27 de septiembre de 2022].
- RAGUSEO, Elisabetta; GASTALDI, Luca; NEIROTTI, Paolo (2016). «Smart work: Supporting employees' flexibility through ICT, HR practices and office layout». En: *Evidence-based HRM*, vol. 4, núm. 3, pág. 240-256. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2016-0004>.
- ROMAN, Alexandru V.; VAN WART, Montgomery; WANG, XiaoHu; LIU, Cheol; KIM, Soonhee; McCARTHY, Alma (2019). «Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment». En: *Public Administration Review*, vol. 79, núm. 6, pág. 853-866. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12980>.
- TORRE, Teresina; SARTI, Daria (2019). «Themes and Trends in Smart Working Research: A Systematic Analysis of Academic Contributions». En: *HRM 4.0 For Human-Centered Organizations (Advanced Series in Management)*, vol. 23, pág. 177-200. Bingley: Emerald Publishing Limited. DOI: <https://doi.org/10.1108/S1877-636120190000023014>.
- VENKATESH, Viswanath; BALA, Hillol (2008). «Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions». En: *Decision Sciences*, vol. 39, núm. 2, pág. 273-315. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>.

---

**Cita recomendada:** RIMBAU-GILABERT, EVA; LLADÓS-MASLLORENS, JOSEP; MESEGUER-ARTOLA, ANTONI; SABADELL-BOSCH, MAR. ¿Qué necesito saber para facilitar el *smart working* en mi organización? *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n19.2222>

---



**Eva Rimbau-Gilabert**

erimbau@uoc.edu

**Estudios de Economía y Empresa. Universitat Oberta de Catalunya**

Profesora agregada de Recursos Humanos y Organización. Experta en formas de trabajo flexible y transformación digital de la dirección de personas. Es miembro del grupo de investigación Digital Business Research (DigiBiz), reconocido como grupo consolidado por la Agencia de Gestión de Ayudas Universitarias y de Investigación de Cataluña (AGAUR).



**Josep Lladós-Masllorens**

jlladosm@uoc.edu

**Estudios de Economía y Empresa. Universitat Oberta de Catalunya**

Licenciado y doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona. Profesor agregado y miembro del grupo de investigación Digital Business Research Group (DigiBiz), reconocido como grupo consolidado por la Agencia de Gestión de Ayudas Universitarias y de Investigación de Cataluña (AGAUR). Ha ocupado varios cargos de responsabilidad académica en la UOC y participado en diferentes proyectos de investigación relacionados con los efectos del cambio tecnológico digital en el mercado laboral, ha publicado artículos vinculados con esta temática y ha presentado informes a instituciones como el Consejo de Trabajo Económico y Social de Cataluña, CaixaBank o Barcelona Activa, entre otros.



**Antoni Meseguer-Artola**

ameseguer@uoc.edu

**Estudios de Economía y Empresa. Universitat Oberta de Catalunya**

Catedrático de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa y director del programa de doctorado en ADE en la UOC. Es miembro del grupo de investigación Digital Business Research (DigiBiz), reconocido como grupo consolidado por la Agencia de Gestión de Ayudas Universitarias y de Investigación de Cataluña (AGAUR).



**Mar Sabadell-Bosch**

msabadell@uoc.edu

**Estudios de Economía y Empresa. Universitat Oberta de Catalunya**

Profesora de Derecho Laboral y Fiscal. Experta en responsabilidad empresarial en la prevención de riesgos laborales, teletrabajo y flexibilidad laboral. Es miembro del grupo de investigación Digital Business Research (DigiBiz), reconocido como grupo consolidado por la Agencia de Gestión de Ayudas Universitarias y de Investigación de Cataluña (AGAUR).

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).



**Dossier: «Personas y organizaciones ante las ¿nuevas? formas de trabajar» coordinado por Eva Rimbau Gilabert**

DERECHO Y REALIDAD

## Teletrabajo en evolución: una aproximación narrativa

**Mar Sabadell-Bosch**

Universitat Oberta de Catalunya

**RESUMEN** El objetivo de este artículo es ofrecer una elemental información sobre el teletrabajo y desarrollar, de forma paralela, unas reflexiones en torno a esta realidad económica y al papel de su regulación jurídica.

Desde hace algunos años venimos observando un proceso de transformación de las bases nucleares sobre las que hemos construido nuestras relaciones laborales. Es resultado de la digitalización, que desafía la lógica de la concentración física y desvincula la actividad de un emplazamiento único y estático. En otras palabras, el teletrabajo viene de serie con lo digital. Sin embargo, solo cuando su avance ha sido brusco y de alcance general hemos apreciado el cambio y ya podemos intuir una ruptura del modelo de trabajo tradicional.

Este artículo explora el progreso evolutivo del teletrabajo, a partir de dos circunstancias protagonistas de su impulso, la digitalización y la pandemia por la COVID-19; lo observa desde una doble dimensión, organizativa y normativa, y sintetiza los principales cambios en la narrativa sobre el teletrabajo, para contribuir a la reflexión sobre el trabajo de la sociedad del futuro.

**PALABRAS CLAVE** teletrabajo; trabajo híbrido; digitalización; COVID-19; transformación

LAW AND REALITY

### *Telework in evolution: a narrative approach*

**ABSTRACT** *The purpose of this article is to provide some basic information on telework and to develop, in parallel, some reflections on this economic reality and the role of its legal regulation.*

*For some years, we have been observing a process of transformation of the nuclear bases on which we have built our labour relations. It is the result of digitalization, which challenges the logic of physical concentration and detaches activity from a single, static location. In other words, telework comes as standard with digitalization. However, it is only when its advancement became so abrupt and far-reaching that we noticed the shift and can already sense a break from the traditional work model.*

*This article explores the evolutionary progress of telework, beginning with two circumstances that were its main driving factors – digitalization and the COVID-19 pandemic –; observing it from a double dimension, namely organizational and regulatory, and summarizing the main changes in the narrative on telework, in order to contribute to the reflection on the work of the future society.*

**KEYWORDS** *teleworking; hybrid work; digitalization; COVID-19; transformation*

## Introducción

La transformación digital y su avance, que concurren con la paulatina decadencia de la sociedad industrial que conocemos, ponen al descubierto nuevas dinámicas y procesos sociales. Los patrones de trabajo se están modificando visiblemente y el proceso de desvinculación de la actividad del lugar de trabajo convencional no se detiene. La posibilidad de trabajar remotamente, en cualquier lugar y en cualquier momento, se ha ido explorando con múltiples nombres y formas, prácticamente en todo el mundo, durante los últimos cincuenta años. En este tiempo, se ha priorizado el debate sobre el término y el concepto, y se ha constatado cómo la extensión del espacio y del tiempo de trabajo alcanza, poco a poco, contextos antes inimaginables.

De alguna manera, esta tendencia se ha visto alterada por un acontecimiento imprevisto: la pandemia por la COVID-19. Para mitigar la propagación del virus, los Gobiernos adoptaron medidas de distanciamiento social, y promovieron el teletrabajo, respuesta preferente y prioritaria frente al cese o reducción de la actividad productiva. De hecho, aunque la crisis sanitaria y el confinamiento se suavizaron en breves periodos, las empresas mantuvieron el teletrabajo para dar continuidad a la actividad. Desde el punto de vista práctico, el experimento, apuntalado en infraestructuras y herramientas tecnológicas, ha representado por primera vez el desplazamiento generalizado del trabajo al domicilio de la persona trabajadora. El cambio operado ha tenido profundas implicaciones, tanto en la ordenación de la vida diaria de la persona como en la experiencia individual y colectiva del trabajo. Y, por su persistencia, ha dejado un legado visible en los patrones sociales de actividad y desplazamiento y en la percepción individual del riesgo y del bienestar.

La vuelta a la normalidad nos ha devuelto, aparentemente, a una situación pre-COVID-19, pero nos encontramos con una realidad distinta. La rapidez y radicalidad de todos estos cambios nos invitan a cuestionar el papel atribuido a las narrativas que se imponen en el teletrabajo. Y a reflexionar sobre si es la realidad social la que ha ido otorgando carta de naturaleza al fenómeno o, más bien, es la regulación del fenómeno la que va condicionando la dinámica de su desarrollo.

Tomando en consideración lo anterior, hemos identificado tres etapas y, para cada una de ellas, ofrecemos una visión general del teletrabajo como fenómeno económico, dialogamos con los datos y nos aproximamos a la realidad jurídica que trata de ordenarlo. Para concluir, aportamos una breve reflexión final.

## 1. Despliegue ralentizado del teletrabajo: ¿recelo al cambio o inseguridad jurídica?

La desvinculación del trabajo de las instalaciones del empleador, atendiendo a sus efectos sobre la movilidad, el tráfico y la contaminación ambiental, se remonta a la década de los años setenta del siglo xx. No obstante, durante algún tiempo, este despertar fue tenue y más bien local, como revela la ausencia de estimaciones globales y fiables del fenómeno. Han sido los avances de la digitalización de la economía y de la sociedad los que, principalmente y de manera silenciosa, han impulsado una configuración más completa del fenómeno y su lenta expansión.

En los primeros años, los intentos de mapeo de la incidencia e intensidad del teletrabajo son escasos, y las cifras, confusas. En este sentido, el primer informe que a escala europea examina el fenómeno, *El teletrabajo en la UE* (Eurofound, 2010), se refiere al teletrabajo como «una práctica relativamente nueva». Es el año 2010 y se pone de manifiesto que las estadísticas nacionales son escasas y que los datos disponibles no tienen una base sólida.

De ahí que este artículo utilice para su análisis los resultados de la 4.<sup>a</sup> Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (EWCS, 2005). En este contexto, año 2005, el teletrabajador se define como el empleado que trabaja «con un ordenador personal (PC) fuera de los locales del empresario al menos una cuarta parte del tiempo». Adviértase que la narrativa se refiere a un teletrabajo que se realiza desde un lugar fijo, y de baja intensidad. Asimismo, se estima de baja incidencia, al situar en un 7 % la proporción media europea de empleados que participan de este sistema. Es la primera generación del teletrabajo, que se identifica con «la oficina en casa», tal y como predijo Nilles (Nilles, 1975), y donde el ordenador personal y el teléfono fijo sustituyen las largas horas de desplazamiento entre el hogar y la oficina.

Con posterioridad, en 2017, la UE elabora el informe *Working anytime, anywhere* (Eurofound, 2017). La narrativa del teletrabajo se construye ahora a partir de «la oficina móvil» y el teletrabajo móvil como forma identitaria de la manifestación preferente. En estos momentos, los avances tecnológicos son evidentes y los ordenadores portátiles y los teléfonos móviles han dado paso a un teletrabajo inalámbrico y portátil. Es más, la rápida difusión de internet y

el impulso de los teléfonos inteligentes y las tabletas incrementan la conexión móvil y se puede trabajar, virtualmente, desde cualquier lugar y en cualquier momento.

En definitiva, no solo se puede trabajar desde otros lugares, distintos del hogar y la oficina, sino que el teletrabajo es «movimiento» e incluso se puede teletrabajar mientras nos desplazamos. El informe utiliza los datos de la 6.ª Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (EWCS, 2015). Esta encuesta pregunta, en primer lugar, si el trabajo remunerado implica «trabajar con ordenadores, portátiles, *smartphones*, etc.» y, a continuación, sobre la frecuencia con la que se trabaja en cada uno de los emplazamientos de una lista variada (vehículos o transportes, espacios exteriores, en casa, etc.).

De este modo, poniendo el foco en la localización, se categorizan dos principales figuras: el teletrabajador móvil y el teletrabajador habitual a domicilio. Pero, además, se definen cuatro subcategorías de teletrabajo dependiendo de la variedad de lugares y de los niveles de intensidad de movilidad. Cabe esperar que las consecuencias sobre las condiciones de trabajo sean diversas en cada una de estas cuatro categorías:

- a) Teletrabajo a domicilio regular («al menos varias veces al mes»).
- b) Teletrabajo ocasional desde casa («solo uno o dos días a la semana»): teletrabajo a tiempo parcial.
- c) Teletrabajo en movilidad con alta frecuencia de cambio (varios lugares fuera de los locales del empleador, que puede incluir el domicilio).
- d) Teletrabajo ocasionalmente móvil, es decir, con poca movilidad en el cambio de lugar, que puede incluir el domicilio.

**Figura 1. Localización de los trabajadores que trabajan con tecnologías móviles**



Fuente: EWCS (2015)

Al revisar los resultados que se muestran en la figura 1, observamos que el umbral de intensidad marcado es bajo en todos los casos y, a pesar de ello, comparativamente, sigue siendo poco frecuente trabajar regularmente con tecnologías de la información y la comunicación desde fuera de las instalaciones del empleador (8 %) y que, precisamente, el teletrabajo regular en casa representa el grupo más pequeño (3 %).

En relación con la normativa, antes de 2020 la mayoría de los países miembros de la UE ya contemplan el teletrabajo en su marco normativo, en los términos del Acuerdo Marco Europeo (AME) sobre el Teletrabajo de 2002,<sup>1</sup> cuya aplicación se alcanza por la vía de la negociación colectiva, introduciendo guías y códigos prácticos o incorporando el acuerdo a la legislación laboral nacional. En España, los términos del AME se recogen en algunos convenios, pero más allá de estos, el teletrabajo experimenta una desregulación *de facto*. En un primer momento, porque el teletrabajo es conceptualmente distinto al trabajo a domicilio regulado en el Estatuto de los Trabajadores,<sup>2</sup> una modalidad de contrato para un trabajo analógico, remoto y sin control empresarial. Posteriormente, porque el teletrabajo, mayoritariamente de baja intensidad, no responde a la caracterización legal del trabajo a distancia, que la nueva normativa de 2012<sup>3</sup> limita a

1. Revisado en 2009.

2. Artículo 13.1 del Estatuto de los Trabajadores de 1980.

3. Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.

un trabajo prestado de forma preponderante en el domicilio del trabajador. Como resultado de esta desavenencia legal, la legislación sobre seguridad y salud en el trabajo (SST) no se aplicará, no tanto por su difícil concreción en lugares remotos como por su incierta exigencia jurídica.

## 2. Un giro inesperado: el teletrabajo como carta-comodín

Acabamos de ver que, hasta el año 2019, el teletrabajo tuvo un recorrido expansivo lento y desigual. El mundo digital ha traído incertidumbre y, por el momento, las empresas y muchas personas en cargos directivos recelan de su expansión.

No obstante, a principios del año 2020, el patrón de infiltración del teletrabajo experimentó un cambio brusco; una inflexión de su camino evolutivo, propiciada por la pandemia de la COVID-19 y resultado de un esfuerzo adaptativo de agentes productivos y tecnologías, para implementar un teletrabajo no planificado, que persigue alinear las necesidades económicas con las exigencias sanitarias.

En marzo de 2020, el impacto de la propagación de la COVID-19 es evidente y generalizado en los distintos países europeos. Con el propósito de limitar la crisis sanitaria, los Gobiernos adoptan medidas drásticas, que van a comportar el cierre forzoso de los espacios de trabajo para muchos sectores. Cuatro días más tarde, para paliar su impacto en la continuidad de la actividad, se impulsa el teletrabajo. De algún modo, se compele a las empresas a adoptar las medidas que sean necesarias, conforme a un criterio de razonabilidad, para priorizar el teletrabajo en el domicilio como forma de prestación del trabajo.

En abril de 2020, el 39 % de las personas ocupadas reconocían haber empezado a teletrabajar fruto de la situación de confinamiento. Sobra decir que el esfuerzo de adaptación de empresas y trabajadores fue enorme, y durante esa primavera el teletrabajo a domicilio pasó a substituir, de manera imprevisible, una gran parte de la actividad, antes presencial. Las cifras, de manera global, confirman que el teletrabajo de pandemia ha implicado, por primera vez, el desplazamiento del trabajo al domicilio.

Con el objetivo de trazar la evolución del teletrabajo, Eurofound lanza la encuesta *Vivir, trabajar y COVID-19* (Eurofound, 2020), y se constata que, en verano de 2020, algo más del 33 % de los trabajadores de la UE encuestados trabajaban exclusivamente desde casa (figura 2). La encuesta se repetirá en varias rondas de consulta y evidencia que, a medida que las restricciones se levantan, el teletrabajo de pandemia se reduce, pero el regreso a la presencialidad es solo parcial. Parte del tiempo se trabaja desde casa y el resto, desde el lugar de trabajo. De este modo, emerge una narrativa de trabajo híbrido, que se va a mantener hasta el momento actual.

**Figura 2. Evolución en la localización de los teletrabajadores (2020-2022)**



Fuente: Eurofound (2020-2022)



Indirectamente, la pandemia también ha sido un acelerador para la regulación del teletrabajo en los Estados miembros de la UE, tanto vía legislación como por negociación colectiva. Desde el comienzo de la pandemia, diez países han adoptado un nuevo reglamento sobre el teletrabajo. Por materias, hay algunos temas comúnmente regulados a escala nacional; otros, en cambio, solo han sido regulados por unos pocos países, si bien manteniendo un enfoque similar. Excede a nuestro propósito ahondar en un análisis comparado, y nos remitimos para ello al informe *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates* (Eurofound, 2022). No obstante, es destacable que este incluya un reconocimiento explícito del trabajo híbrido. Y se refiere a él como un término «que se utiliza cada vez más para referirse a las modalidades de trabajo que combinan, con cierta regularidad, el trabajo en los locales de la empresa y el trabajo a domicilio o en otros lugares». Advertimos de que la idea ya existía antes de la pandemia, bajo el término «teletrabajo parcial», por lo que deberemos estar atentos a la confusión terminológica que puede generarse.

Por lo que se refiere a España, la aprobación de la Ley 10/2021, de 9 de julio de trabajo a distancia, viene a cubrir la inexistencia de un marco legal específico para el teletrabajo. Entre otras cuestiones, puede objetarse al legislador que decida no incluir en la norma el teletrabajo asociado a la pandemia, pese a que esta regulación surge acuciada por la implantación excepcional del teletrabajo en casa.

Por último, si alzamos la mirada, constatamos que la pandemia no solo ha supuesto un aumento en la proporción de personas que teletrabajan habitualmente desde casa. De hecho, ha facilitado que el teletrabajo devenga en una modalidad consolidada de organización del trabajo en el siglo XXI y se apunta que esta explosión revolucionaria del trabajo desde casa va a cambiar el futuro del trabajo de forma permanente.

### 3. Relato pospandemia: el teletrabajo híbrido

Como acabamos de ver, el teletrabajo se ha mantenido tras la pandemia de la COVID-19, pero emergen prácticas híbridas que tratan de combinar lo mejor del trabajo desde casa con lo mejor del trabajo en la oficina. Esta nueva composición es habitual en muchos contextos y puede ir aumentando, pero también se argumenta que el enfoque híbrido actual solo representa una transición.

Sea como fuere, el hecho de que el trabajo híbrido se acoja de manera positiva en la actualidad, indica que hay una actitud diferente respecto al teletrabajo o, si se prefiere, una sensibilidad más pragmática. En este sentido, una reciente investigación documenta que, en la era pos-COVID-19, la inclinación empresarial hacia el teletrabajo y la aspiración a teletrabajar de las personas empleadas es mayor cuando las personas en cargos directivos o trabajadoras, respectivamente, observan una mejora en las percepciones sobre el teletrabajo entre sus conocidos (Bloom *et al.*, 2022). El propósito de este estudio ha sido, básicamente, ensayar si el teletrabajo puede ser adecuado en un escenario pospandemia, y recoge indirectamente las percepciones de las personas empleadas en una gran empresa respecto al teletrabajo experimentado durante la emergencia sanitaria. Para ello se dividió a un amplio número de trabajadores en dos grupos. Se mantuvo el trabajo en la oficina para uno de ellos y al otro se le permitió el teletrabajo desde casa dos días a la semana. La formación de grupos fue aleatoria, atendiendo para su distribución al carácter par o impar de la fecha de nacimiento de los participantes. Finalizado el estudio, los resultados clave que destacan los investigadores son: primero, una mejora de la satisfacción laboral autoinformada, valoración que supone que los empleados otorgan valor al teletrabajo; en segundo lugar, un impacto pequeño, pero positivo, en la productividad autoevaluada; tercero, una alteración de la estructura de la semana laboral, es decir, distintas horas de dedicación diaria; y, por último, un incremento en el uso de las comunicaciones digitales –mensajería o videollamada–, incluso estando en la oficina. Ante estos resultados, la empresa valoró el potencial del teletrabajo como instrumento de retención de talento y de mejora de la satisfacción laboral y la productividad, y decidió extender la modalidad de teletrabajo híbrido a toda la empresa. Los resultados también sugieren que es conveniente analizar las experiencias de teletrabajo llevadas a cabo, reflexionar sobre los posibles impactos en la organización de trabajo y proceder en consecuencia.

Es lógico imaginar que el mantenimiento sostenido del «teletrabajo de emergencia», durante un periodo más o menos dilatado en el tiempo, ha permitido incorporar procesos de mejora continua, para ajustar y adaptar la tecnología y la organización a un entorno básicamente telemático. Esta circunstancia hace pensar que la COVID-19 ha cambiado las dinámicas y la percepción del teletrabajo. Es más, cabe contemplar, incluso, que algunos estigmas asociados a este hayan podido disminuir. Por ejemplo, puede pensarse que hemos pasado de la falta de control sobre el tiempo de trabajo durante los meses de confinamiento a una aparente «soberanía» de la persona que teletrabaja respecto de su

tiempo de trabajo. Podríamos también hablar de un mayor «empoderamiento» individual para romper los compartimentos estancos en la distribución del tiempo y optimizar el reparto temporal de la actividad, personal y profesional. Esta mayor flexibilidad individual favorece la conciliación y mejora la percepción de bienestar.

En conclusión, las recientes experiencias de teletrabajo nos brindan la oportunidad de reflexionar acerca de una dificultad conexas, como son las interferencias bidireccionales vida-trabajo, y es un momento propicio para ponderar las ventajas percibidas individual y colectivamente. Podemos aprovechar la coyuntura actual para aprender a gestionar este cambio de manera no traumática y trabajar para que los empleadores no den un paso atrás en el despliegue del teletrabajo en los próximos años, vehiculen mayores oportunidades de teletrabajo híbrido y faciliten el hecho de trabajar a distancia a los empleados más inclinados a ello.

## Reflexiones finales

En estas líneas hemos venido hablando del teletrabajo como si fuera algo obvio. Con ello no sugerimos que el teletrabajo sea una opción indiscutible. Simplemente queremos reconocer que las circunstancias contextuales de los años 2020-2021 han permitido superar el miedo al teletrabajo, una forma de trabajo prácticamente desconocida para llevar a cabo la actividad productiva, así como eliminar barreras organizativas y minorar recelos a su implementación. Ha puesto de manifiesto que el teletrabajo es una realidad indisociable y necesaria en una economía digital, que se construye en red, sin límites a su extensión. Hemos aprendido que el trabajo se puede hacer en una variedad de lugares gracias a las TIC, aun cuando no todos los emplazamientos son igual de propicios para todo tipo de tareas. En la medida en que el teletrabajo híbrido permite una reconfiguración constante de la actividad parece visualizarse como una fórmula atractiva, con futuro.

Se da la circunstancia, además, de que al referirnos al teletrabajo como híbrido y no a tiempo parcial, alteramos la matización terminológica lo suficiente como para cambiar cognitivamente nuestro punto de referencia. Está claro que, al observar el teletrabajo desde el escenario estándar, un entorno de trabajo presencial, nos referimos a un teletrabajo a tiempo parcial. Este punto de partida dificulta el debate, porque viene definido por unos parámetros –tiempo y espacio– que no nos ayudan a resolver muchas situaciones que la digitalización plantea a la realidad del trabajo. ¿Leer una información desde el portátil, fuera del horario y emplazamiento estándar beneficia únicamente al lector o puede aportar valor a la empresa si esta información se comparte en el trabajo y contribuye a crear conocimiento? Cuando se responde un correo electrónico con el móvil personal desde una sala de espera, por ejemplo, del médico, ¿se beneficia la empresa exclusivamente o la flexibilidad ofrece la posibilidad de mejorar la conciliación personal? Todavía hay zonas grises en cuanto a ventajas e inconvenientes.

En cualquier caso, una multitud de supuestos actuales suscitan preguntas a las que, obviamente, una norma no puede dar una respuesta particular. Desde esta perspectiva, no podemos obsesionarnos con la norma jurídica, cuya producción se encuentra a menudo disociada de su aplicación. Además, el teletrabajo es una realidad en construcción y las previsiones legales no responden bien a las incertidumbres. Asumamos que el «derecho no arregla los percances ya acaecidos. No puede: ya han sucedido» (Farnsworth, 2020), y avancemos hacia una regulación que combine cultura de trabajo, verdaderas políticas y perspectiva de futuro.

## Referencias bibliográficas

- BLOOM, Nicholas; HAN, Ruobing; LIANG, James (2022, julio). «How Hybrid Working From Home Works Out». En: *Working Paper*, núm. 30292. DOI: <https://doi.org/10.3386/w30292>.
- FARNSWORTH, Ward (2020). *El analista jurídico. Una panoplia para pensar sobre el Derecho*. Aranzadi.
- FELSTEAD, Alan (2012). «Rapid change or slow evolution? Changing places of work and their consequences in the UK». En: *Journal of Transport Geography*, vol. 21, pág. 31-38. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2011.10.002>.
- EUROFOUND (2010). *Telework in the European Union* [en línea]. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/telework-in-the-european-union>. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

- EUROFOUND (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work* [en línea]. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- EUROFOUND (2020). *Living, working and COVID-19*. COVID-19 Series [en línea]. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- EUROFOUND (2022a). *Fifth round of the Living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty* [en línea]. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022/fifth-round-of-the-living-working-and-covid-19-e-survey-living-in-a-new-era-of-uncertainty>. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- EUROFOUND (2022b). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates* [en línea]. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022/telework-in-the-eu-regulatory-frameworks-and-recent-updates>. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (2005, 2013). *Fourth European Working Conditions Survey* [en línea]. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2007/working-conditions/fourth-european-working-conditions-survey>. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- NILLES, Jack (1975). «Telecommunications and organizational decentralization». En: *IEEE Transactions on Communications*, vol. 23, núm. 10, pág. 1142-1147. DOI: <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>.

---

**Cita recomendada:** SABADELL-BOSCH, Mar. Teletrabajo en evolución: una aproximación narrativa. *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI. <https://doi.org/10.7238/o.n19.2224>

---



**Mar Sabadell-Bosch**

msabadell@uoc.edu

**Profesora de los Estudios de Economía y Empresa. Universitat Oberta de Catalunya**

Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona (UB, 1987) y miembro del Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona. Máster en Sociedad de la Información y el Conocimiento (UOC, 2003) y doctora por la misma universidad.

Profesora de los Estudios de Economía y Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya, desde 1999, en materias relacionadas con la fiscalidad empresarial, el derecho del trabajo y la prevención de riesgos laborales. Entre los años 2006 y 2008 ha sido adjunta del vicerrector de Ordenación Académica y Profesorado (2006-2008) y, con posterioridad, del vicerrector de Profesorado y Política Universitaria (2009).

En el marco del grupo de investigación consolidado DigiBiz, Digital Business Research Group (2017-SGR-368), del que es miembro, ha participado en proyectos de investigación financiados por agencias españolas y europeas. Sus intereses se orientan hacia el análisis de las transformaciones que experimenta el trabajo, como resultado del proceso de digitalización de la economía y la sociedad, y en particular del teletrabajo y sus implicaciones organizativas y en seguridad y salud laboral. La actividad de I+D+i también se centra en el desarrollo de ambientes de aprendizaje en línea para la práctica profesional y acreditación de competencias, y ha obtenido la distinción Jaume Vicens Vives (2017) de la Generalitat de Catalunya, de calidad docente.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).



Dossier: «Personas y organizaciones ante las ¿nuevas? formas de trabajar» coordinado por Eva Rimbau Gilabert

FEEDBACK Y GESTIÓN EMOCIONAL EN EQUIPOS VIRTUALES

## Resultados de dos intervenciones para mejorar la colaboración en equipos virtuales a través del *feedback* y la gestión emocional

**Vicente Peñarroja Cabañero**

Universitat Oberta de Catalunya

**RESUMEN** Este artículo presenta una síntesis de los resultados obtenidos en la investigación realizada por el propio autor del artículo y sus colegas del IDOCAL en la Universidad de Valencia y el Departamento de Psicología Social en la Universidad de Sevilla sobre dos intervenciones diseñadas para mejorar la colaboración cuando se trabaja en equipo virtual. Una de las intervenciones se basa en proporcionar *feedback*, mientras que la otra consiste en una formación en gestión emocional. Estas intervenciones se han puesto a prueba a partir de estudios experimentales con un grupo que recibe *feedback* o formación en gestión emocional, según el caso, y un grupo de control. Los resultados confirman que los equipos virtuales que reciben *feedback* sobre sus procesos y resultados mejoran su percepción de aprendizaje grupal y reducen la holgazanería social en el equipo. Esto último, además, mejora los resultados afectivos del equipo. Por otra parte, la formación en gestión emocional mejora la resiliencia de los equipos virtuales y reduce el conflicto relacional. También hay una mejora del *engagement* grupal en los equipos que reciben formación en gestión emocional. El artículo concluye con una serie de recomendaciones para mejorar la colaboración en equipo virtual que se basan en los resultados de la investigación realizada.

**PALABRAS CLAVE** confianza grupal; *feedback*; gestión emocional; equipo virtual

FEEDBACK AND EMOTIONAL MANAGEMENT IN VIRTUAL TEAMS

### *Results of two interventions aimed at improving collaboration in virtual teams through feedback and emotional management*

**ABSTRACT** This article presents a summary of the results obtained by the research carried out by the author of the article and his colleagues from IDOCAL at the University of Valencia and the Department of Social Psychology at the University of Seville into two interventions designed to improve collaboration in virtual teams. One of these interventions is based on feedback, while the other is based on training team members in emotional management. These interventions have been examined based on experimental studies with a group that received feedback on or training in emotional management and a control group. The results confirmed that virtual teams that received process and outcome feedback experienced an improvement in their perception of group learning and reduced social loafing. The

latter also improved virtual teams' affective outcomes. On the other hand, training in emotional management improved virtual teams' resilience and reduced relational conflict. There is also an improvement in group engagement in those teams that received training in emotional management. The article concludes with a series of recommendations for improving virtual team collaboration based on the results of this research.

**KEYWORDS** group trust; feedback; emotional management; virtual team

## Introducción

Una de las transformaciones más importantes en la sociedad actual es el rápido desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC). Estos cambios tecnológicos, junto con los cambios económicos, políticos y sociales, han configurado nuevos tipos de organizaciones y han transformado la naturaleza del trabajo que en ellas se realiza. El resultado son organizaciones que poseen una estructura más descentralizada, horizontal y en forma de red, y en las que los equipos conforman las unidades básicas de trabajo (Gibson *et al.*, 2014).

Las TIC proporcionan soporte a los procesos de comunicación, colaboración, coordinación y gestión de la información. Su aplicación en las organizaciones ha traído consigo una serie de transformaciones en la forma de organizar el trabajo relacionadas, sobre todo, con su distribución temporal y geográfica. Algunas de estas formas de colaboración son el teletrabajo, las organizaciones y los equipos virtuales. El teletrabajo hace referencia a las actividades que se realizan a distancia, fuera de la organización y a través de las TIC. El concepto de organización virtual se refiere a la cooperación voluntaria y temporal entre un número de organizaciones legalmente independientes. Los equipos virtuales son grupos de personas dispersas geográficamente, que trabajan de manera interdependiente hacia objetivos comunes mediante el uso de TIC para colaborar a través del tiempo y el espacio. Estos equipos utilizan el conocimiento como material básico y sus principales funciones o tareas son la creación, la obtención, la organización y el uso de conocimiento, entre otras. Los equipos virtuales reducen los costes que supone reunir a empleados que están dispersos geográfica, temporal y funcionalmente para trabajar en una tarea común o el desarrollo de un determinado proyecto (Geister *et al.*, 2006). Esto permite a las organizaciones ser más flexibles, adaptativas y competitivas.

En este artículo me voy a centrar en los equipos virtuales, puesto que son la nueva normalidad en las organizaciones (Raghuram *et al.*, 2019). Más concretamente, voy a presentar una síntesis de los resultados de la investigación realizada, junto con mis colegas del IDOCAL en la Universidad de Valencia y el Departamento de Psicología Social en la Universidad de Sevilla, sobre dos intervenciones para mejorar la colaboración cuando se trabaja en equipo virtual:

- a) *Feedback*
- b) Gestión emocional

El artículo concluye con una serie de recomendaciones que puedan ayudar a mejorar la colaboración virtual.

## 1. Dos intervenciones para mejorar la colaboración en equipos virtuales

Los equipos virtuales afrontan desafíos debido a su dispersión, diversidad y virtualidad (Morrison-Smith y Ruiz, 2020). Uno de estos desafíos es que resulta más difícil verificar las contribuciones del resto de las personas del equipo, porque los métodos de supervisión y control presenciales no son factibles cuando la conexión es remota. El otro es el impacto negativo que la diversidad puede tener sobre el rendimiento y el bienestar de los equipos virtuales y las personas que los componen, cuando se produce una fragmentación del equipo en distintos subgrupos. Para afrontar estos retos, nuestro equipo de investigación ha propuesto dos tipos de intervenciones diferentes. Por un lado, una intervención basada en proporcionar *feedback* al equipo y, por el otro, una formación *online* en gestión emocional. A continuación, se describen los resultados obtenidos tras investigar el efecto de cada una de estas intervenciones en equipos virtuales.

## 1.1. Feedback

En este caso, se diseñó un estudio experimental en el que aproximadamente la mitad de los equipos virtuales que participaron en el estudio recibieron *feedback* (condición experimental), mientras que la otra mitad fue asignada a la condición control. Los equipos de la condición experimental recibieron *feedback* sobre el resultado obtenido por el equipo y sobre los procesos grupales tras la realización de una tarea grupal. La información sobre los procesos se obtuvo a partir de las valoraciones realizadas por el propio equipo después de haber realizado la tarea. El *feedback* se operacionalizó a nivel individual y grupal. Es decir, se informó al equipo de los resultados obtenidos y los procesos percibidos por cada componente del equipo individualmente y por el equipo en su conjunto. Además, los equipos dispusieron de un periodo de reflexión guiada sobre el *feedback* recibido. Este ejercicio de reflexión fue previamente estructurado por el equipo de investigación.

En un estudio publicado en la revista *Computers in Human Behavior* (Peñarroja *et al.*, 2015), nuestros resultados mostraron que el *feedback* tuvo un efecto indirecto sobre el aprendizaje del equipo a través de la elaboración grupal de la información en equipos virtuales con un alto nivel de confianza entre las personas que componen el equipo, pero no cuando el nivel de confianza fue bajo. Es decir, el *feedback* es beneficioso para el equipo cuando las personas que lo componen confían entre sí. Esto hace que haya una mayor elaboración colectiva de la información y aprendizaje del equipo.

En otro estudio publicado en la revista *Journal of Applied Social Psychology* (Peñarroja *et al.*, 2017), los resultados mostraron que proporcionar *feedback* a los equipos virtuales sobre sus resultados y procesos redujo significativamente la holgazanería social. Este efecto contribuyó a incrementar la cohesión grupal y la satisfacción con el grupo y los resultados del equipo. Estos resultados parecen indicar que el *feedback* aumenta la visibilidad de las contribuciones que las personas realizan al equipo, por lo que hay menos motivos para sospechar que los compañeros o las compañeras del equipo puedan estar reduciendo su esfuerzo por ocultarse detrás de la pantalla.

## 1.2. Gestión emocional

En este caso, se diseñó una intervención formativa *online* en gestión de emociones para equipos virtuales.<sup>1</sup> Esta formación estaba compuesta por cuatro sesiones. En dos de ellas, el estudio y la práctica de los contenidos de la formación se realizó individualmente, mientras que las dos restantes se realizaron en grupo. Las personas que componían cada equipo virtual colaboraron sincrónicamente a través de una plataforma *online* diseñada para llevar a cabo el estudio.

Los resultados de nuestra investigación indican que, en general, la formación en gestión emocional es beneficiosa para el bienestar psicológico de las personas que componen el equipo virtual. Un estudio publicado por nuestro equipo en la revista *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Gamero *et al.*, 2021), muestra que la inteligencia emocional de las personas que forman el equipo es un factor importante para su bienestar individual. Así, los equipos compuestos por personas con un alto nivel de inteligencia emocional experimentan un mayor nivel de satisfacción con su equipo, y, a la vez, las personas del equipo se sienten menos tensas, desanimadas o nerviosas. No obstante, la afectividad positiva no aumenta a medida que el nivel de inteligencia emocional es mayor. Esto puede deberse a que los equipos virtuales priorizan la gestión de la afectividad negativa sobre la positiva, por ser más disfuncional cuando deben realizar una tarea en un breve periodo temporal. Por otra parte, la importancia de la composición en inteligencia emocional del equipo desaparece cuando los equipos reciben formación en gestión emocional. Este resultado indica que las habilidades para gestionar las emociones aumentan como resultado de la formación e implica que la inteligencia emocional de las personas del equipo es menos decisiva para su satisfacción con el equipo y su afectividad negativa.

En otro estudio publicado por nuestro equipo en la revista *Sustainability* (González-Anta *et al.*, 2021), los resultados indican que la formación en gestión emocional aumenta el *engagement* en los equipos virtuales. Además, la personalidad de quienes componen el equipo es un factor condicionante, puesto que la formación es más eficaz cuando la mayoría muestra un alto grado de apertura a la experiencia. Estos resultados han sido obtenidos en equipos fragmentados en subgrupos sobre la base de la diversidad del equipo. Aunque la diversidad aporta nuevas perspectivas al trabajo

1. El lector puede obtener más información sobre los contenidos de la formación en la siguiente página web: <https://proyectovitem.es/el-proyecto-vitem/>

y promueve la innovación, cuando esta es percibida como una amenaza para la identidad del grupo de referencia, el riesgo de fragmentar el equipo en subgrupos con diferentes identidades es mayor.

Por último, los resultados publicados en la revista *Social Science Computer Review* (Peñarroja *et al.*, 2022) indican que, cuando los equipos reciben formación sobre cómo expresar y gestionar constructivamente sus emociones, la resiliencia del equipo aumenta más rápidamente. Los resultados también muestran que los equipos resilientes son más capaces de gestionar la tensión y las fricciones personales entre las personas que forman el equipo, lo que disminuye el nivel de conflicto relacional. Esto puede ser especialmente importante en equipos diversos, ya que, si el equipo se fragmenta en subgrupos, el conflicto interno puede aumentar.

## Conclusiones

Los resultados que acabamos de describir nos invitan a reflexionar sobre los siguientes aspectos clave para mejorar la colaboración virtual:

- Los equipos virtuales suelen ser equipos de proyecto, es decir, se forman para la consecución de un determinado proyecto; una vez que este finaliza el equipo se disuelve. Por ello, uno de los riesgos al que se enfrentan este tipo de equipos es que sus miembros reduzcan su nivel de compromiso con el equipo por anticipar que la colaboración terminará en un plazo de tiempo breve. En este caso, es importante mantener altos niveles de motivación desde el inicio. Para ello, los equipos deben disponer de un tiempo de preparación para definir los objetivos y la tarea, así como para discutir qué aspectos del proceso de trabajo no van bien desde el principio.
- Cuando se proporciona *feedback* a un equipo, hay que tener en cuenta que existen diferentes tipos de *feedback* (por ejemplo, de resultados y de proceso). Por un lado, el *feedback* de resultados debe reflejar las contribuciones individuales al equipo, así como el desempeño agregado de este, con la finalidad de ofrecer un punto de referencia que permita a cada persona mejorar su propia práctica. En segundo lugar, el *feedback* de proceso debe proporcionar información sobre la percepción de cada componente del equipo sobre si este está funcionando correctamente.
- El *feedback* es más eficaz cuando va acompañado de un período de reflexión. Este período debe incluir una guía para ayudar a los equipos a analizar lo que está fallando y hacer propuestas para mejorar.
- Fomentar altos niveles de confianza grupal es necesario para que el *feedback* tenga efecto en aquellos procesos relativos a la elaboración de la información en grupo.
- La composición del equipo es un factor que influye sobre el bienestar del equipo. Así, los equipos formados por personas emocionalmente inteligentes gestionan mejor la tensión emocional y están más satisfechos con el equipo. No obstante, no siempre es posible que un equipo esté formado por personas con este perfil emocional. En estos casos, la formación en gestión emocional puede ayudar a compensar niveles en inteligencia emocional más bajos.
- La composición del equipo debe ser considerada como un elemento clave a la hora de diseñar un programa de formación en gestión emocional, ya que la eficacia de la formación puede variar en función de las características de las personas que componen el equipo. Por ello, ajustar la formación a quienes va dirigida puede mejorar los resultados.
- La diversidad debe ser tenida en cuenta a la hora de formar equipos virtuales. La diversidad es positiva para la efectividad de las organizaciones, porque la inclusión de personas con distintas trayectorias, conocimientos, culturas, nacionalidades, etc., en un equipo de trabajo aporta nuevas perspectivas y promueve la innovación organizacional. Por ejemplo, un equipo diverso, en el que sus miembros poseen titulaciones universitarias y experiencia profesional diferentes, cuenta con recursos para analizar la tarea desde distintas perspectivas, lo que resulta beneficioso para la creatividad, la innovación y el desempeño. No obstante, la diversidad también conlleva el riesgo de fragmentar el equipo en subgrupos con distintas identidades sociales, cuando las características diversas de sus miembros son percibidas como una amenaza para la identidad del grupo de referencia. Esto daría lugar a una reducción de la cooperación e incrementaría el conflicto relacional entre las personas. En esta situación, la gestión emocional puede contribuir a reducir estos efectos negativos, aunque también hay otras alternativas, como fomentar una visión positiva de la diversidad, formar en diversidad o establecer objetivos compartidos por todos los miembros.



## Referencias bibliográficas

- GAMERO, Nuria; GONZALEZ-ANTA, Baltasar; ORENGO, Virginia; ZORNOZA, Ana; PEÑARROJA, Vicente (2021). «Is team emotional composition essential for virtual team members' well-being? The role of a team emotional management intervention». En: *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 18, núm. 9, 4544. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18094544>.
- GEISTER, Susanne; KONRADT, Udo; HERTEL, Guido (2006). «Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams». En: *Small Group Research*, núm. 37, pág. 459-489. DOI: <https://doi.org/10.1177/1046496406292337>.
- GIBSON, Cristina B.; HUANG, Laura; KIRKMAN, Bradley L.; SHAPIRO, Debra L. (2014). «Where global and virtual meet: The value of examining the intersection of these elements in twenty-first-century teams». En: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, núm. 1, pág. 217-244. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091240>.
- GONZALEZ-ANTA, Baltasar; ORENGO, Virginia; ZORNOZA, Ana; PEÑARROJA, Vicente; GAMERO, Nuria (2021). «Sustainable virtual teams: Promoting well-being through affect management training and openness to experience configurations». En: *Sustainability*, núm. 13, 3491. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13063491>.
- MORRISON-SMITH, Sarah, RUIZ, Jaime (2020). «Challenges and barriers in virtual teams: a literature review». En: *SN Applied Sciences*, núm. 2, 1096. DOI: <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>.
- PEÑARROJA, Vicente; GONZALEZ-ANTA, Baltasar; ORENGO, Virginia; ZORNOZA, Ana; GAMERO, Nuria (2022). «Reducing relationship conflict in virtual teams with diversity faultlines: The effect of an online affect management intervention on the rate of growth of team resilience». En: *Social Science Computer Review*, núm. 40, pág. 388-404. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894439320907575>.
- PEÑARROJA, Vicente; ORENGO, Virginia; ZORNOZA, Ana (2017). «Reducing perceived social loafing in virtual teams: The effect of team feedback with guided reflexivity». En: *Journal of Applied Social Psychology*, núm. 47, pág. 424-435. DOI: <https://doi.org/10.1111/jasp.12449>.
- PEÑARROJA, Vicente; ORENGO, Virginia; ZORNOZA, Ana; SANCHEZ, Jesús; RIPOLL, Pilar (2015). «How team feedback and team trust influence information processing and learning in virtual teams: A moderated mediation model». En: *Computers in Human Behavior*, núm. 48, pág. 9-16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.034>.
- RAGHURAM, Sumita; HILL, N. Sharon; GIBBS, Jennifer L.; MARUPING, Likoebe M. (2019). «Virtual work: bridging research clusters». En: *ANNALS*, núm. 13, pág. 308-341. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0020>.

---

**Cita recomendada:** PEÑARROJA CABAÑERO, Vicente. Resultados de dos intervenciones para mejorar la colaboración en equipos virtuales a través del *feedback* y la gestión emocional. *Oikonomics* [en línea]. ]. Noviembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI. <https://doi.org/10.7238/o.19.2223>

---



**Vicente Peñarroja Cabañero**

vpenarrojac@uoc.edu

**Universitat Oberta de Catalunya**

Doctor en Psicología por la Universidad de Valencia. Actualmente, es profesor agregado en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) y miembro del grupo de investigación interdisciplinaria sobre las TIC i2TIC de la UOC y del grupo de investigación en digitalización y trabajo en equipo del IDOCAL (Universidad de Valencia). Su investigación se ha centrado principalmente en el estudio de los procesos y los resultados en equipos de trabajo que se comunican a través de las tecnologías de la información y la comunicación. No obstante, otras líneas de investigación en las que también ha participado son: la influencia del conflicto intergrupal en la toma de decisiones racional; la influencia de las intervenciones desde el punto de vista organizacional en las percepciones de los empleados y usuarios sobre la calidad del servicio en las organizaciones; y el intercambio de conocimientos en comunidades virtuales. Los resultados de la investigación han sido publicados en distintas revistas internacionales con índice de impacto, tales como: *Computers in Human Behavior*, *PlosOne*, *Social Science Computer Review* o *Behaviour & Information Technology*.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).



**Dossier: «Personas y organizaciones ante las ¿nuevas? formas de trabajar» coordinado por Eva Rimbau Gilabert**

EFFECTOS CONTROVERTIDOS

## Consumo, trabajo y economía de plataformas: una reflexión crítica

**Carlos J. Fernández Rodríguez**

Universidad Autónoma de Madrid

**RESUMEN** A lo largo de la última década, se han generado grandes cambios en el sector empresarial ante la irrupción de la economía de las plataformas. Gigantes del comercio electrónico y modelos de negocio basados en aplicaciones se han convertido en espacios fundamentales de la actividad económica contemporánea, pues facilitan el consumo en términos de conveniencia, inmediatez y disponibilidad. Sin embargo, estas nuevas formas de organización de los servicios, extraordinariamente cómodas para el consumidor, tienen unos efectos controvertidos en la organización del trabajo. En este artículo, se realizará una reflexión crítica en torno a los nuevos trabajos emergentes en el sector de la economía de plataformas, en la que se enfatizará, sobre todo, la importancia del imaginario del consumo como motor decisivo de estos cambios en el empleo.

**PALABRAS CLAVE** consumo; trabajo; economía de plataformas; precariedad; cambios en el empleo; digitalización

CONTROVERSIAL EFFECTS

### *Consumption, work, and platform economy: a critical view*

**ABSTRACT** *Over the last decade, the business world has experienced abrupt changes due to the irruption of the platform economy. E-commerce giants and application-based business models have become key spaces in the economy, facilitating consumption in terms of convenience, immediacy, and availability. However, these new ways of organizing services, while easing the consumer experience, have controversial effects on the organization of work. This article provides a critical reflection on the newly emerging jobs in the platform economy sector. It will highlight the importance of the imaginary of consumption as a key enabler of these changes in employment.*

**KEYWORDS** *consumption; work; platform economy; precariousness; employment changes; digitalization*

## Introducción

A lo largo de la última década hemos asistido a cambios muy significativos en nuestro sistema tecnológico y socioeconómico, con consecuencias significativas en nuestras formas y estilos de vida.<sup>1</sup> La revolución de las nuevas tecnologías de la información de finales de los años noventa (Castells, 2000) ha derivado, ya en nuestro siglo, en la consolidación de una nueva economía digital con distintas denominaciones (*gig economy*, economía colaborativa, economía de plataformas), en la que buena parte de sus transacciones financieras tienen lugar en el espacio digital (internet) y donde la información se ha convertido en un elemento de valor económico fundamental. Ello ha provocado que, de manera progresiva, se hayan consolidado nuevos modelos de negocio basados en soportes tecnológicos que permiten conectar a proveedores de bienes y servicios (empresas, autónomos, cooperativas) con consumidores en la red de redes que es internet. Gracias a esta nueva arquitectura empresarial, han proliferado nuevos negocios y empresas que prestan un servicio casi inmediato al consumidor a través del uso de *software* específico descargable en todo tipo de terminales, y que permite la recepción del producto o servicio en casa y al momento (Alonso y Fernández Rodríguez, 2021).

La economía de plataformas ha supuesto una verdadera revolución del modo en el que consumimos y trabajamos, con efectos sociales contradictorios que se van a explorar brevemente en este trabajo. En la primera sección del artículo, la mirada se centrará en los nuevos mundos laborales que han emergido al calor de la revolución informacional para, en la segunda, poner el foco en el rol del consumidor, cuyo papel legitimador en el nuevo orden laboral es más relevante de lo que parece.

## 1. Los nuevos empleos de la economía de plataformas

La economía de plataformas basa su funcionamiento, como se ha señalado, en proporcionar una serie de servicios caracterizados por la inmediatez, la disponibilidad y la máxima adaptación a los gustos y deseos del consumidor. De cara a cumplir con esos objetivos tan desafiantes, las empresas que operan en este espacio se ven forzadas a adoptar políticas de máxima flexibilidad tanto en términos logísticos como de utilización y disposición de los recursos humanos. En este sentido, la economía de las plataformas supone una profundización e intensificación de las líneas del *management* posfordista, que siempre han hecho un enorme hincapié en la importancia de la flexibilidad como herramienta de las empresas ante la enorme incertidumbre de los mercados en la era de la globalización (Fernández Rodríguez, 2007). De hecho, en estas empresas digitales se observa, de forma dramática, esa división entre los trabajadores del conocimiento con elevada formación y competencias fácilmente reconocibles y susceptibles de rentabilización, y la gran masa de trabajadores de servicios que compiten a la baja por empleos temporales y de baja cualificación. Y es que, además de los ingenieros que diseñan el *software*, las aplicaciones y los algoritmos que permiten la eficaz circulación de transacciones económicas y de servicios, la vasta mayoría de las personas empleadas en estas nuevas empresas de internet se ocupan de tareas sencillas vinculadas a la prestación de un servicio (por ejemplo, entregar un paquete, empaquetar un pedido, o recoger un producto dentro de un enorme almacén) en condiciones muy precarias. Sus funciones son, de hecho, en algunos casos puramente físicas, lo que en ocasiones ha llevado a algunos autores (Joyce y Stuart, 2021) a hablar de una suerte de neotaylorismo, en el que las tareas repetitivas, monótonas y sometidas a vigilancia del obrero de la cadena de montaje se reproducen en un contexto paradójico como es el de las compañías «libertarias» de Silicon Valley.

La precariedad es, quizá, y de acuerdo con algunos expertos (Crouch, 2019), la característica definitoria de algunas de las nuevas profesiones asociadas a la emergente economía de plataformas. Las condiciones laborales son, sin lugar a duda, ajenas en su mayoría a lo que entenderíamos como norma estándar de empleo, como sucede en el caso de los *riders*, conductores de transporte privado y otros empleos (véase Howcroft y Bergvall-Kåreborn, 2019). La logística de un sistema de servicio de reparto y entrega rápida a domicilio, gestionada a través de soluciones algorítmicas y basada en ofrecer servicios muy competitivos, implica el uso intensivo de una fuerza de trabajo amplia y a la vez inestable, pues

---

1. Este trabajo ha sido financiado en el contexto del proyecto de investigación del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, con referencia PGC2018-097200-B-I00.

el volumen de ventas sufre las oscilaciones inherentes a un mercado dinámico y competitivo. Esta fuerza de trabajo debe ser capaz de colaborar en un proceso que culmina con la entrega de los productos en el domicilio del consumidor en el menor plazo de tiempo posible, en un exigente *just-in-time* con estrictos plazos de realización de las tareas (Srnicek, 2018). La incertidumbre es el elemento más sobresaliente: la persona trabajadora está disponible para la plataforma, que intermedia con los posibles consumidores, pero esa relación es profundamente asimétrica una vez que existe un algoritmo que se ocupa de realizar las conexiones entre oferentes y demandantes de servicios. Los algoritmos no son, en ningún caso, tecnologías neutrales o benevolentes, sino que han sido diseñados para satisfacer los intereses de quienes los han programado. Forman parte esencial de los procesos de organización del trabajo y la comunicación en el espacio de la web 2.0, y sofistican tanto las estrategias de personalización del servicio al consumidor como las del control del trabajo gracias a los datos explotados por la tecnología de las plataformas (críticas, valoraciones, velocidad de entrega, historial de consulta o de consumo) (Cohn, 2019). Los algoritmos son un elemento fundamental para otorgar un poder extraordinario a la plataforma como canal de intermediación.

El canal, así, es el organizador e impone unas condiciones de utilización que le van a garantizar un máximo beneficio, a través de diversas vías. Una de ellas es desposeer del control de sus trabajos a los empleados en las plataformas. Estos deben plegarse a condiciones abusivas, como objetivos inalcanzables para poder cobrar bonus o partes variables del sueldo, o a la intensificación de las tareas mediante una gestión de tiempos controlados con precisas aplicaciones electrónicas que actúan como una red de vigilancia electrónica (véase por ejemplo Zuboff, 2020). Esto lleva a los empleados de la *gig economy* a experimentar situaciones de temor y frustración ante la irregular carga de trabajo, que a veces puede ser extraordinariamente intensa pero que, en otras ocasiones, puede ser muy escasa si el empleado no está disponible *full time* (Crouch, 2019). Otra vía consiste en desarticular la competencia «física», a la que se erosiona mediante una administración de márgenes bajos y precios reducidos, imposibles de sostener por el comercio tradicional de calle cuyos costes fijos son, evidentemente, mucho más elevados. Estos compromisos de rapidez o inmediatez en la entrega son esenciales en la construcción de la imagen de un consumidor omnipotente (Alonso, Fernández Rodríguez e Ibáñez Rojo, 2020), pero también implican despidos entre los trabajadores que gozaban de unos mínimos derechos laborales y que dejan de ser competitivos en un mercado de trabajo cada vez más balcanizado y desregulado.

Paradójicamente, el discurso empresarial al respecto enfatiza las ventajas de este sistema para los trabajadores. Textos representativos de la literatura del *management* (véase Fernández Rodríguez, 2007 sobre los textos que recogen las principales ideas de empresarios y gerentes) especifican las ventajas que este sistema tiene para los trabajadores: pueden contar con mucha mayor flexibilidad, libertad de elección y múltiples posibilidades de obtener ingresos (véase por ejemplo Mizrahi, 2018). Sin embargo, pese a estas justificaciones, la realidad es que los trabajadores se quejan de sus bajos ingresos y falta de derechos, además de denunciar distintos abusos por parte de las compañías. Asimismo, legalmente se han encontrado en muchos países en una situación marcada por la irregularidad, ya que lo que predomina en sus relaciones laborales es un estatus legal borroso, gris, en el que las plataformas los consideran como trabajadores autónomos pese a situarse en un régimen de dependencia total respecto a estas (Serrano-Pascual y Jepsen, 2019). Esta situación de gran vulnerabilidad estructural de la mano de obra de las plataformas, muy publicitada por investigaciones periodísticas, junto con escándalos adicionales derivados de las políticas antisindicales de estas corporaciones, han generado enormes controversias e impulsado, al menos en Europa, legislaciones destinadas a limitar estos abusos y frenar la degradación de las condiciones laborales.

## 2. El consumo como justificación

Sin embargo, no podemos entender esta metamorfosis del trabajo centrándonos, de forma exclusiva, en la esfera de la producción y las estrategias de gestión de las empresas (aunque, sin duda, sean importantes), sino que debemos fijar nuestra mirada en otros aspectos. Y es que los procesos de precarización y de desestabilización radical de las relaciones salariales instauradas por la *gig economy* parecen directamente vinculados con la emergencia de formas de consumo y estilos de vida concretos, establecidos por las estrategias comerciales asociadas a estos nuevos modelos de negocio.

Y es que no podemos pasar por alto la complicidad de los consumidores en la solidificación de este nuevo modelo económico. Hay que reconocer que este espacio es extraordinariamente atractivo para los compradores: les ofrece una adaptación total a sus deseos y necesidades, gracias a la capacidad de reconstruir su perfil de consumidor a partir

de la información amplísima que tienen de los sujetos (los cuales han dejado datos muy valiosos sobre sus gustos y preferencias en sus distintas conexiones a buscadores y portales) y de proporcionarles una identidad virtual que permite eludir las interacciones cara a cara, y evitar situaciones de posible vergüenza o contención en el acto de la compra. Esto implica una perfecta personalización de la oferta, en la que se puede tener de forma inmediata acceso a literalmente todo lo existente en los mercados, y, a la vez, permite encerrar al consumidor digital en un circuito de representaciones y referencias basadas en su particular «burbuja» (Wright, 2015). Esto estrecha e individualiza al máximo la experiencia de compra, al tiempo que provoca una fragmentación de los grupos de consumidores. Y es que la fragmentación es inevitable ante esta máxima individualización del proceso de consumo. El consumidor se acerca a la pantalla y el canal ordena sus preferencias para él: las plataformas utilizan el *big data* para, aprovechando unos ingentes datos estadísticos resultado de las transacciones e interacciones de los consumidores de todo el mundo en la red de redes, ofrecer un catálogo ingente de bienes y servicios adaptados a todos los perfiles. Ese *big data* procede en buena medida de la huella digital de los propios consumidores que, previamente, se han adherido a todo tipo de redes, volcando en ellas todo aquello que define sus identidades (Tolentino, 2019). La inacabable oferta y los múltiples estímulos comerciales desplegados (con ofertas de rápida caducidad) inducen al consumidor a tomar decisiones inmediatas, marcadas por la ausencia de un cálculo propiamente racional y que lo motiva a consumir en exceso. Y, pese a ello, al mismo tiempo el consumidor tiene la sensación de controlar todo: las amplias posibilidades y la facilidad de la adquisición le sirven para asumir una imagen de máxima personalización y dominio del acto de consumo que, aunque distorsionada, le genera una sensación de dominio del mundo y de satisfacción de la compulsión compradora.

Se invisibilizan, además, todos los elementos humanos asociados al proceso productivo, a excepción quizá del responsable de la entrega del producto o servicio, lo que permite un distanciamiento significativo respecto al trabajo humano y una fetichización absoluta del proceso de compra y de la soberanía del consumidor (Alonso y Fernández Rodríguez, 2021). Y, a la vez, está completamente a expensas de condicionamientos empresariales directos destinados a rentabilizar los procesos de negocio de las plataformas y que estimulan el hiperconsumo. El consumidor digital efectúa, así, una práctica económica en un ámbito diferente a del mercado presencial, al encontrarse solo ante la pantalla sin intermediaciones, en una situación de enorme fragmentación e individualización (Lipovetsky, 2020) que, al instalarse en un solipsismo total en el proceso de compra, obvia dudas éticas y reflexiones profundas sobre lo que significa consumir de forma responsable y mesurada, lo que permite que el nuevo modelo de consumo digital, percibido como cómodo y práctico, se convierta, al menos simbólicamente, en hegemónico en nuestras sociedades posindustriales. Los consumidores, simplemente, lo prefieren. El resultado, desde luego, ha sido el enorme éxito comercial y empresarial de estas plataformas, que han forzado al resto de las empresas a una readaptación de sus modelos logísticos y de servicio y que, de forma más que probable, culminarán en el cierre de muchos negocios tradicionales y la creación de empleo en nichos caracterizados por condiciones laborales precarias. La pandemia por la COVID-19, que durante meses obligó a confinamientos y restricciones, ha impulsado más si cabe estas tendencias.

### 3. A modo de breve conclusión

En los últimos años, se ha consolidado una nueva economía de plataformas que ha generado enormes controversias al estar asociada a modelos laborales de gran precariedad laboral. Frente a esta situación, gobiernos y actores sociales como los sindicatos han impulsado medidas para combatir este escenario y mejorar las condiciones laborales de estos nuevos trabajadores. No obstante, el modelo cuenta con un desafío importante: el apoyo tácito de muchos consumidores que, como señalan por ejemplo Culperer y Thelen (2020), se oponen a menudo a cualquier tipo de regulación de la actividad de estas plataformas que pueda perjudicar la flexibilidad del proceso de consumo. Aquí aflora la paradoja de nuestro doble rol como consumidores y trabajadores. Esto debe hacernos reflexionar críticamente sobre la responsabilidad del consumidor, tema que habitualmente queda fuera de las discusiones sobre la economía digital, y que contribuye a visualizar la relación, tan compleja, que une las esferas del trabajo y el consumo contemporáneos.

## Referencias bibliográficas

- ALONSO, Luis Enrique; FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Carlos J. (2021). «El papel del consumo en la economía de plataformas: el vínculo oculto». En: *Revista Española de Sociología*, vol. 30, núm. 3, a69. DOI: <https://doi.org/10.22325/fes/res.2021.69>.
- ALONSO, Luis Enrique; FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Carlos J.; IBÁÑEZ ROJO, Rafael (2020). «Del low cost a la gig economy: el consumo en el postfordismo del siglo XXI». En: Alonso, Luis Enrique; Fernández Rodríguez, Carlos J.; Ibáñez Rojo, Rafael (eds.). *Estudios sociales sobre el consumo*, pág. 241-260. Madrid: CIS.
- CASTELLS, Manuel (2000). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. La sociedad red*, vol. 1. Madrid: Alianza.
- COHN, Jonathan (2019). *The Burden of Choice: Recommendations, Subversion, and Algorithmic Culture*. Nuevo Brunswick: Rutgers University Press. DOI: <https://doi.org/10.36019/9780813597850>.
- CROUCH, Colin (2019). *Will the Gig Economy Prevail?* Cambridge: Wiley.
- CULPERER, Pepper D.; THELEN, Kathleen (2020). «Are We All Amazon Primed? Consumers and the Politics of Platform Power». En: *Comparative Political Studies*, vol. 53, núm. 2, pág. 288-318. DOI: <https://doi.org/10.1177/0010414019852687>.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Carlos J. (2007). *El discurso del management*. Madrid: CIS.
- HOWCROFT, Debra; BERGVALL-KÅREBORN, Birgitta (2019). «A Typology of Crowdfund Platforms». En: *Work, Employment and Society*, vol. 33, núm. 1, pág. 21-38. DOI: <https://doi.org/10.1177/0950017018760136>.
- JOYCE, Simon; STUART, Mark (2021). «Digitalised management, control and resistance in platform work: a labour process analysis». En: HAIDAR, Julieta; KEUNE, Maarten (eds.). *Work and Labour Relations in Global Platform Capitalism*, pág. 158-184. Cheltenham y Ginebra: Edward Elgar Publishing. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781802205138.00017>.
- LIPOVETSKY, Gilles (2020). *Gustar y emocionar. Ensayo sobre la sociedad de la seducción*. Barcelona: Anagrama.
- MIZRAHI, Olga (2018). *The Gig Is Up. Thrive in the Gig Economy, Where Old Jobs Are Obsolete and Freelancing Is the Future*. Austin: Greenleaf Book Group.
- SERRANO-PASCUAL Amparo; JEPSEN, María (eds.). (2019). *The Deconstruction of Employment as a Political Question. 'Employment' as a Floating Signifier*. Nueva York: Palgrave Macmillan. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-93617-8>.
- SRNICEK, Nick (2018). *Capitalismo de plataformas*. Buenos Aires: Caja Negra.
- TOLENTINO, Jia (2019). *Trick Mirror. Reflections on Self-Delusion*. Nueva York: Random House.
- WRIGHT, David (2015). *Understanding Cultural Taste: Sensation, Skill and Sensibility*. Nueva York: Palgrave MacMillan. DOI: <https://doi.org/10.1057/9781137447074>.
- ZUBOFF, Shoshana (2020). *La era del capitalismo de la vigilancia*. Barcelona: Paidós.

---

**Cita recomendada:** FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Carlos Jesús. Consumo, trabajo y economía de plataformas: una reflexión crítica. *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n19.2219>

---



**Carlos Jesús Fernández Rodríguez**

carlos.fernandez@uam.es

**Universidad Autónoma de Madrid**

Profesor titular del Departamento de Sociología de la Universidad Autónoma de Madrid. Está especializado en sociología del trabajo, del consumo y de las organizaciones, con especial interés en los denominados *Critical Management Studies*. Editor jefe de la *Revista Española de Sociología (RES)*, ha sido el presidente del Comité de Investigación de Sociología del Consumo de la FES desde 2009 hasta 2020. Ha publicado decenas de artículos y capítulos de libro sobre estos temas, y es, además, autor de varios libros, los últimos, *Estudios sociales sobre el consumo* (coordinado con Luis Enrique Alonso y Rafael Ibáñez Rojo, CIS, 2020) y *Sociología de las Organizaciones Económicas* (con Rafael Ibáñez Rojo y Pedro Romero Balsas, 2021).

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).





Dossier: «Personas y organizaciones ante las ¿nuevas? formas de trabajar» coordinado por Eva Rimbau Gilabert

LA DESIGUALDAD DE GÉNERO EN EL TELETRABAJO

## Teletrabajo y conciliación: ¿una trampa para las mujeres?

**Anna Sánchez-Aragón**

Universitat Rovira i Virgili

**Ángel Belzunegui-Eraso**

Universitat Rovira i Virgili

**Amaya Erro-Garcés**

Universidad Pública de Navarra

**Inma Pastor-Gosálbez**

Universitat Rovira i Virgili

**RESUMEN** La situación de emergencia sanitaria provocada por la COVID-19 ha reabierto con especial vigor el debate sobre el impacto del teletrabajo en las condiciones de trabajo, así como en las posibilidades que ofrece para la conciliación. Dado el alto nivel de implantación del teletrabajo entre mujeres, se hace necesario reflexionar sobre el impacto que el uso de esta modalidad de trabajo productivo pueda tener sobre ellas y sobre otros aspectos de la vida cotidiana. La extensión del trabajo a distancia lleva implícita una amenaza para las mujeres en la medida en que el teletrabajo puede impactar de forma especialmente negativa en el desempeño laboral de las mujeres y, a su vez, esto pondría en riesgo los avances conseguidos durante las últimas décadas en materia de igualdad de género. Se hace necesaria la regulación del trabajo a distancia para evitar convertir el teletrabajo en una trampa que haga recaer, aún más, sobre las mujeres, el peso de la conciliación.

**PALABRAS CLAVE** conciliación; teletrabajo; vida cotidiana; mujeres; empleo; trabajo

GENDER INEQUALITY IN TELEWORK

### *Telework and conciliation: a trap for women?*

**ABSTRACT** *The health emergency caused by COVID-19 has reopened, with particular vigour, the debate surrounding the impact of teleworking on working conditions, as well as on the possibilities it offers for conciliation. Given the high level of telework among women, it is necessary to reflect on the impact that the use of this mode of productive work may have on them and on other aspects of daily life. The extent of teleworking implies a threat to women in the sense that teleworking can have a particularly negative impact on women's work, and this, in turn, would put at risk the progress made during the last few years in the area of gender equality. The regulation of telework is necessary to prevent it from turning into a trap that places the burden of conciliation on women.*

**KEYWORDS** *conciliation; teleworking; daily life; women; employment; work*

## Introducción

Tras la declaración del estado de alarma por parte del Gobierno de España como consecuencia de la situación y evolución de la pandemia de la COVID-19 (Real Decreto 463/2020), la actividad económica quedó sujeta a fuertes restricciones con el fin de reducir el riesgo de propagación del virus. Para ello, se limitó al máximo la movilidad y las interacciones sociales. También se dictaron medidas para proteger el empleo y facilitar el ajuste de la economía, que incluían desde el disfrute forzoso de las vacaciones hasta la aplicación generalizada de los ERTE (expedientes de regulación temporal del empleo) y un conjunto de medidas en materia de flexibilización del horario y reducción de la jornada (Real Decreto Ley 8/2020). En el marco de esta situación de excepcionalidad, el trabajo a distancia fue objeto de regulación como un instrumento de primer orden para conjugar las medidas de aislamiento y contención y, al mismo tiempo, garantizar la continuidad de la actividad económica, a la vez que se posibilitaba la conciliación del trabajo remunerado y las tareas sobrevenidas de cuidado a raíz del confinamiento y ligadas a la imposibilidad de externalizar el trabajo reproductivo.

Los datos oficiales evidencian el nivel de penetración del teletrabajo. Antes de la pandemia, solo un 4 % de las personas trabajadoras en España ejercían su actividad asalariada a distancia, una de las cifras más bajas de la Unión Europea (UE). Tras el estallido de la crisis sanitaria, según la encuesta del Eurofound *Living, working and COVID-19*, el 30 % se pasó al teletrabajo (un 37 % en el conjunto de la UE). En España, según datos del CIS (2021) a partir de la encuesta *Tendencias en la sociedad digital durante la pandemia de la COVID-19*,<sup>1</sup> aproximadamente una cuarta parte de las personas encuestadas declaró haber realizado trabajo a distancia por vía telemática, fundamentalmente a raíz de la pandemia, sin diferencias significativas entre mujeres y hombres para el total de la población (26,5 % de las mujeres y 27,6 % de los hombres), aunque con una distancia de 4 puntos a favor de las mujeres entre las personas ocupadas (48 % de las mujeres y 44 % de los hombres). Sin embargo, cabe apuntar que las diferencias entre ocupaciones en la realización del teletrabajo durante la pandemia son sustanciales y revelan que el teletrabajo ha sido más frecuente entre las mujeres que entre los hombres. Para el conjunto de los ocupados que teletrabajaron durante la pandemia, aquellos que lo hacían por primera vez representan el 50 % de los hombres y el 61 % de las mujeres (Salido, 2021).

De la Puebla (2020) insiste en que los diferentes estudios y encuestas realizadas en torno a la prestación de trabajo durante la vigencia de las medidas de contención sanitaria de la COVID-19 han puesto de relieve que el trabajo a distancia ha tenido sobre las mujeres un mayor impacto que en los hombres. Según su análisis, el trabajo a distancia, y en particular el teletrabajo, ha tenido una incidencia cuantitativa mayor sobre las trabajadoras por la circunstancia de que, en general, las mujeres empleadas están más presentes en sectores productivos esenciales con opción de trabajar desde casa –intermediación financiera, actividades inmobiliarias y de alquiler, servicios empresariales, educación, actividades profesionales, científicas y técnicas, así como actividades administrativas– frente a los hombres, que están sobrerrepresentados en sectores que no admiten el teletrabajo –por ejemplo, manufacturas, servicios personales y construcción–. Según la encuesta del CIS, citada por Salido (2021), el porcentaje de personas ocupadas teletrabajando alcanza su valor máximo entre los y las profesionales, científicos y científicas e intelectuales (alrededor del 80 % para ambos sexos). Les siguen los directores y directoras y gerentes (ocupación en la que un 74 % de las mujeres y un 58 % de los hombres han teletrabajado), el personal de apoyo administrativo (68 y 56 %, para mujeres y hombres, respectivamente) y los técnicos y técnicas y profesionales de nivel medio (ambos sexos, en torno al 60 %).

A la vista de estos datos, se hace necesario reflexionar sobre el impacto que el uso de esta modalidad de trabajo pueda tener sobre la relación que las mujeres tienen con el empleo, así como sobre otros aspectos de la vida cotidiana. Diversos estudios han abordado los efectos del teletrabajo sobre la vida cotidiana (Gálvez *et al.*, 2012; Pérez y Gálvez, 2009) y, según Actis *et al.* (2021), la principal conclusión que puede extraerse es que el teletrabajo estaría produciendo la disolución de las fronteras entre el tiempo y el lugar de trabajo, así como también entre el tiempo y el espacio de los cuidados familiares, lo cual podría tener consecuencias negativas sobre la igualdad entre hombres y mujeres (Hilbrecht *et al.*, 2008).

1. En marzo de 2021, el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) realizó la encuesta *Tendencias en la sociedad digital durante la pandemia de la COVID-19*, en la que se preguntaba a la muestra representativa entrevistada (3.014 personas, de 18 o más años y nacionalidad española) por el uso del teletrabajo antes de la declaración del estado de alarma el 13 de marzo de 2020 y durante los siguientes meses.

En España y en los países del llamado régimen mediterráneo del bienestar –con un diseño productivista de las políticas sociales y una fuerte tradición familista–, se ha observado, desde hace años, una resistencia al reparto equitativo entre mujeres y hombres de la carga global de trabajo. Esta renuencia al cambio, como enfatiza Teresa Torns (2011, pág. 6), «no se trata de cuestiones ligadas a una querencia individual que unas soportan y otros evitan sino de un conflicto pretendidamente privado que hunde sus raíces en las bases de la propia organización de las sociedades del bienestar contemporáneas». Las dificultades que enfrentan las mujeres para hacer compatible su actividad laboral con las tareas doméstico-familiares que socialmente se les adscribe, si bien se han agudizado durante la pandemia, no son ninguna novedad. Los datos sobre el uso social del tiempo permiten poner de manifiesto un hecho recurrente a lo largo y ancho del continente europeo: la disparidad en el volumen de la carga global de trabajo sostenida por mujeres y hombres (Aliaga, 2006). El impacto de género de la pandemia, más allá de los aspectos clínicos y epidemiológicos, ha puesto de manifiesto, en un contexto de reorganización de los tiempos en toda la sociedad, la persistencia de la división sexual del trabajo y las desigualdades que esta implica.

En este artículo se presenta una reflexión sobre la incidencia del teletrabajo en la división sexual del trabajo doméstico y de reproducción. Es, por tanto, un breve análisis sobre la relación que existe entre una forma de trabajar como es el teletrabajo y las desigualdades entre hombres y mujeres. Se ofrece una reflexión a partir de un análisis documental de los estudios más recientes sobre teletrabajo, género y división sexual del trabajo.

## 1. Teletrabajo y conciliación durante la pandemia de COVID-19: ¿una trampa para las mujeres?

Durante la fase más restrictiva de la crisis sanitaria por COVID-19, la interrupción de servicios no esenciales y de cualquier empleo que no pudiera realizarse de forma remota en el hogar configuró un escenario inédito para la renegociación de los roles familiares (Seiz, 2020). El cierre de los centros escolares y de cuidado causó una intensificación sin precedentes de las tareas domésticas, agravada por la imposibilidad de externalizar el trabajo reproductivo (limpieza, actividades extraescolares o servicio de asistencia domiciliaria para personas dependientes, entre otros). Durante la situación de confinamiento, muchas familias añadieron entre sus responsabilidades las tareas de apoyo a la escolarización y al ocio de los hijos e hijas, recortando horas de sueño y de cuidado personal. Según datos de la encuesta *online* sobre el impacto de la COVID-19, realizada por el Centro de Estudios de Opinión (CEO) de la Generalitat de Catalunya, el 32,4 % de las mujeres afirmó haber dormido menos horas de lo habitual, frente al 22 % de los hombres. Un apunte a esta controvertida diferencia lo añaden los datos que muestran cómo el tiempo atrapó a las mujeres, en mayor medida que a los hombres, en la tarea de proporcionar bienestar cotidiano a los convivientes del núcleo familiar. Por ejemplo, para un tercio de las mujeres (30,8 %) el cuidado de los hijos e hijas constituyó una de sus principales ocupaciones, mientras que para los hombres este porcentaje cae hasta el 20,9 %. Según Eurofound (2021), las consecuencias de este escenario sobre la atención al trabajo han sido mucho más intensas para las mujeres debido a su mayor carga de responsabilidades de cuidado dentro del hogar, de lo que se derivan niveles de estrés y sobrecarga física y emocional mayores que entre los hombres.

En el contexto latinoamericano, algunos estudios (por ejemplo, Actis *et al.*, 2021) <sup>2</sup> también han indagado en la relación entre teletrabajo, vida cotidiana y división sexual del trabajo, y los resultados confirman con datos las conclusiones de otras investigaciones llevadas a cabo durante la pandemia: la introducción masiva del teletrabajo debido a la crisis de la COVID-19 ha tendido a acentuar las desigualdades de género que ya existían previamente, tanto en el ámbito laboral como familiar. El teletrabajo supone, como ya hemos apuntado, especialmente para las mujeres, una redefinición de los límites temporales y espaciales entre lo laboral y lo doméstico-familiar. El estudio de Gálvez (2020) recoge las estrategias más frecuentes entre las mujeres para compatibilizar estos dos ámbitos:

2. En concreto, este estudio tiene como base la información recogida en la *Encuesta Iberoamericana sobre Rutinas Laborales y Cotidianas en tiempos de COVID-19* que llevó a cabo la Red Iberoamericana de Investigación sobre Trabajo, Género y Vida Cotidiana (TRAGEVIC) durante los meses de abril y mayo de 2020. Los autores concluyeron que en todos los países implicados en el estudio, con pocas diferencias significativas, la introducción masiva del teletrabajo debido a la crisis de la COVID-19 ha tendido a acentuar las desigualdades de género que ya existían previamente, tanto en el ámbito laboral como en la familia.

- a) superponer teletrabajo y familia en un mismo espacio;
- b) intercalar tareas laborales y doméstico-familiares en intervalos de tiempos sucesivos, uno a continuación de otro, de forma intermitente y sin apenas mezclarse, y
- c) separar el tiempo de teletrabajo y el dedicado a otras dimensiones que constituyen la vida cotidiana de una manera clara y rotunda.

Esta superposición de tiempos y espacios de las actividades diarias ha constituido una fuente de tensión en el desarrollo del trabajo remunerado tanto para los hombres como para las mujeres, lo que está produciendo un deterioro general de la conciliación de la vida laboral y familiar, especialmente para las madres y padres con menores en edad escolar (Eurofound, 2020).

En casi todos los países europeos, la conciliación del trabajo remunerado con el cuidado a dependientes ha recaído en mayor medida sobre las mujeres, y especialmente destacables han sido las situaciones en las que ellas han asumido al mismo tiempo trabajo remunerado, cuidado a dependientes y apoyo a la educación de los hijos e hijas (Salido, 2021). Tanto en España como en otros países, las investigaciones realizadas durante la situación de emergencia sanitaria acerca del impacto del teletrabajo advierten de un incremento de las desigualdades de género (Farré *et al.*, 2020; Feng y Savani, 2020; Power, 2020). Los resultados de la encuesta *Conciliación y usos del tiempo en España en el contexto de la pandemia COVID-19* (Seiz, 2020) demuestran que las mujeres durante el confinamiento dedicaron más horas al trabajo no remunerado que los hombres, incluso en hogares en los que ambos sexos tuvieron acceso al teletrabajo o a la flexibilidad horaria. Estas diferencias fueron aún mayores con respecto a las tareas de cuidado. En la muestra de familias cuyos progenitores pudieron acceder a estas medidas, las mujeres dedicaron algo más de seis horas a cuidar, dos horas más que sus parejas (Seiz, 2020). En la fase más estricta del estado de alarma, las tareas como hacer la comida, limpiar la casa o poner lavadoras recayeron especialmente sobre las mujeres, mientras que los hombres realizaron más tareas de cuidado fuera del hogar –hacer compras– (Farré *et al.*, 2020).

Centrándonos en las mujeres que han realizado teletrabajo, los estudios apuntan a una intensificación de la doble jornada laboral. Esta sobrecarga diaria, que puede acabar en repercusiones físicas de salud (Valls-Llobet, 2009), tiene efectos negativos directos en la promoción profesional de las mujeres. Por ejemplo, aquellas que trabajan como científicas e investigadoras –que ya sufrían condiciones precarias y de discriminación con anterioridad a la pandemia (Observatorio Mujeres, Ciencia e Innovación, 2021)– redujeron su tiempo dedicado a investigar y, por lo tanto, su producción científica (Reboiro del Río, 2022). Durante el confinamiento, las mujeres presentaron menos artículos a editoriales o revistas científicas que los hombres debido a una mayor asunción y dedicación a tareas domésticas (Unidad de Mujeres y Ciencia, 2020). Esta situación ha intensificado las desigualdades entre mujeres y hombres de las instituciones científicas y las universidades. Las medidas de flexibilidad horaria y de teletrabajo adoptadas por las universidades españolas –dentro de las que ya destacaban la reducción de la jornada laboral, los permisos retribuidos y licencias sin sueldo (Argüelles-Blanco, 2011)– pueden considerarse de gran avance. Sin embargo, la división sexual del trabajo doméstico y el uso del tiempo en las tareas de cuidado sigue haciendo recaer sobre las mujeres las dificultades de gestionar la exigencia de compatibilizar la actividad asalariada con la doméstico-familiar. Esto ha provocado en las académicas una erosión de su bienestar y calidad de vida a favor del cuidado de los otros miembros del hogar durante la pandemia (Gómez-Suárez y Vázquez-Silva, 2021).

## Conclusiones

Tal y como han puesto de manifiesto diferentes expertas, los efectos de las crisis y las recesiones golpean de manera más fuerte, compleja y duradera a las mujeres, debido a su mayor vulnerabilidad social y económica (Lombardo y León, 2015), pero también debido a que, con frecuencia, las políticas «anticrisis» se definen de espaldas a ellas. Como señalaba la ONU en una nota publicada en abril de 2020 (ONU, 2020), la pandemia de la COVID-19 amenazó con golpear tres veces a las mujeres en el mundo: en primer lugar, poniendo en riesgo sus recursos económicos y su autonomía personal a través de la destrucción de aquellos empleos donde se localizan más mujeres, y que suelen estar en los sectores más expuestos y vulnerables del mercado de trabajo; en segundo lugar, haciendo más difícil el acceso a aquellos recursos y servicios que garantizan su salud y bienestar (como la educación o la salud sexual y reproductiva); y, por último, amenazando su integridad física y psicológica a través de la reclusión dentro de sus propios hogares, donde las tareas de cuidado a otros se intensifican, al tiempo que se crean situaciones de aislamiento social en las que la violencia de género se agudiza (Salido, 2021).

El trabajo a distancia se presenta como un revulsivo para la conciliación de la vida familiar y laboral en la medida en que el teletrabajo permite ahorro en tiempos de desplazamiento y mayor flexibilidad horaria que el trabajo presencial. En principio y sobre la base de lo anterior, ofrece una mayor adaptabilidad a las necesidades o exigencias que requiere el cuidado de hijos e hijas o familiares dependientes. Sin embargo, si las mujeres están más empleadas en sectores o actividades que permiten el trabajo a distancia y este se concibe como una medida de conciliación, el riesgo es evidente: las mujeres acabarán optando por el teletrabajo y asumiendo el coste de la conciliación.

De la Puebla (2020) advierte de la necesidad de regular el teletrabajo para evitar que esta modalidad laboral implique un retroceso en una distribución de responsabilidades y cargas familiares que progresivamente había venido avanzando. Con ese objetivo, apunta la posibilidad de considerar algunas fórmulas que pueden ser controvertidas: ofrecer incentivos al uso por los trabajadores hombres del trabajo a distancia o asegurar el equilibrio entre sexos a la hora de que las empresas asignen la prestación de trabajo a distancia. Las conclusiones recogidas por Eurofound (2020) son muy significativas al afirmar que algunas de las consecuencias que la crisis del coronavirus ha generado sobre la igualdad de género pueden ser temporales y revertirse a medio plazo, pero otras pueden tener consecuencias más prolongadas en el tiempo. Es esencial, por ello, que la inclusión social y económica de las mujeres esté en el corazón de las medidas de recuperación.

La regulación del trabajo a distancia debería ser, en este sentido, una oportunidad para adoptar medidas que eviten que sigan siendo las mujeres las que asuman la carga del trabajo de cuidados al mismo tiempo que teletrabajan. Hacer visible el impacto de género de la pandemia resulta imprescindible para abordar de manera correcta sus consecuencias sobre las mujeres. Para ello resulta imprescindible contar con datos desagregados por sexo y su necesario análisis teniendo en cuenta la realidad de hombres y mujeres en el empleo y también su diferente participación en la carga total de trabajo.

## Referencias bibliográficas

- ALIAGA, Christel (2006). «How is the time of women and men distributed in Europe?». En: *Eurostat Statistics in focus*, núm. 4 [en línea]. Disponible en: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistics-in-focus/-/ks-nk-06-004>.
- ARGÜELLES-BLANCO, Ana Rosa (2011). «Conciliación y corresponsabilidad en la ordenación del tiempo de trabajo: comentario de las disposiciones normativas vigentes en las universidades públicas catalanas». En: *RIDEG: revista interdisciplinaria de estudios de género*, núm. 25, pág. 15-29. [en línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5066151>.
- ACTIS DI PASQUALE, Eugenio; IGLESIAS-ONOFRIO, Marcela; PÉREZ DE GUZMÁN, Sofía; VIEGO, Viego (2021). «Teletrabajo, vida cotidiana y desigualdades de género en Iberoamérica. La experiencia del confinamiento». En: *Revista de Economía Crítica*, vol. 1, núm. 31, pág. 44-61 [en línea]. Disponible en: <https://www.revistaeconomiacritica.org/index.php/rec/article/view/442>.
- CENTRE D'ESTUDIS D'OPINIÓ (2020). *Enquesta sobre l'impacte de la COVID-19*. Generalitat de Catalunya.
- EUROFOUND (2020). «Living, working and COVID-19. COVID-19 series». En: *Publications Office of the European Union*. Luxemburgo [en línea]. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>.
- FARRÉ, Lidia; GONZALEZ, Libertad (2020, septiembre). «Las tareas domésticas y el cuidado de los hijos durante el confinamiento, una labor asumida principalmente por las mujeres». En: *Observatorio Social de la Caixa* [en línea]. Disponible en: <https://elobservatoriosocial.fundacionlacaixa.org/-/las-tareas-domesticas-y-el-cuidado-de-los-hijos-durante-el-confinamiento-una-labor-asumida-principalmente-por-las-mujeres>.
- FARRÉ, Lidia; FAWAZ, Yarine; GONZÁLEZ, Libertad; GRAVES, Jennifer (2020). «How the COVID-19 Lockdown Affected Gender Inequality in Paid and Unpaid Work in Spain». En: *IZA Discussion Paper*, núm. 13434. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3643198>.
- FENG, Zhiyu; SAVANI, Krishna (2020). «Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home». En: *Gender in Management*, vol. 35, núm. 7/8, pág. 719-736. DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0202>.

- GÁLVEZ-MOZO, Ana (2020). «Mujeres y teletrabajo: más allá de la conciliación de la vida laboral y personal». En: *Oikonomics. Revista de economía, empresa y sociedad*, núm. 13. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2006>.
- GÁLVEZ-MOZO, Ana; TIRADO-SERRANO, Francisco (2020). «Dilemas ideológicos y vida cotidiana: Una mirada cualitativa sobre las mujeres que teletrabajan en España». En: *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, vol. 19, núm. 3. DOI: <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol19-Issue3-fulltext-1993>.
- GÓMEZ-SUÁREZ, Águeda; VÁZQUEZ-SILVA, Iria (2021). «El 'malestar' que no tiene nombre: Investigadoras en tiempos de COVID19». En: *Acciones e investigaciones sociales*, núm. 42, pág. 133-156. DOI: [https://doi.org/10.26754/ojs\\_ais/ais.2021426232](https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.2021426232).
- HILBRECHT, Margo; SHAW, Susan M.; JOHNSON, Laura C.; ANDREY, Jean (2008). «'I'm home for the kids': Contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers». En: *Gender, Work and Organization*, vol. 15, núm. 5, pág. 454-476. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00413.x>.
- LOMBARDO, Emanuela; LEÓN, Margarita (2015). «Políticas de igualdad de género y sociales en España: origen, desarrollo y desmantelamiento en un contexto de crisis económica». En: *Investigaciones Feministas*, núm. 5, pág. 13-35. DOI: [https://doi.org/10.5209/rev\\_INFE.2014.v5.47986](https://doi.org/10.5209/rev_INFE.2014.v5.47986).
- OBSERVATORIO MUJERES, CIENCIA E INNOVACIÓN (2021). *Estudio sobre la situación de las jóvenes investigadoras en España*.
- ONU (2020). «El COVID-19 golpea tres veces a las mujeres: por la salud, por la violencia doméstica y por cuidar de los otros, 27 de marzo» [en línea]. Disponible en: <https://news.un.org/es/story/2020/03/1471872>.
- PÉREZ-SÁNCHEZ, Carmen; GÁLVEZ-MOZO, Ana María (2009). «Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar». En: *Athenea Digital*, núm. 15, pág. 57-79. DOI: <https://doi.org/10.5565/rev/athenead/v0n15.597>.
- PUEBLA PINILLA, Ana de la (2020). «Trabajo a distancia y teletrabajo: una perspectiva de género». En: *LABOS Revista De Derecho Del Trabajo Y Protección Social*, vol. 1, núm. 3, pág. 4-11. DOI: <https://doi.org/10.20318/labos.2020.5547>.
- REBOIRO DEL RÍO, Uxia (2022). «COVID-19 y desigualdades de género: los efectos de la pandemia sobre las investigadoras y científicas». En: *Revista de Investigaciones Feministas*, vol. 13, núm. 1, pág. 3-12. DOI: <https://doi.org/10.5209/infe.77887>.
- SALIDO, Olga (2021). «Los efectos de la pandemia sobre la igualdad de género: algunos análisis sobre el mercado de trabajo español». En: *PanoramaSOCIAL*, núm. 33, pág. 75-93 [en línea]. Disponible en: <https://www.funcas.es/articulos/los-efectos-de-la-pandemia-sobre-la-igualdad-de-genero-algunos-analisis-sobre-el-mercado-de-trabajo-espanol/>.
- SEIZ, Marta (2020). «Desigualdades en la división del trabajo en familias con menores durante el confinamiento por COVID-19 en España. ¿Hacia una mayor polarización socioeconómica y de género?». En: *IgualdadES*, núm. 3, pág. 403-435. DOI: <https://doi.org/10.18042/cepc/lgdES.3.05>.
- TORNS, Teresa (2011). «Conciliación de la vida laboral y familiar o corresponsabilidad: ¿el mismo discurso?». En: *RIDEG: revista interdisciplinar de estudios de género*, núm. 1, pág. 5-13 [en línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5066150>.
- UNIDAD DE MUJERES Y CIENCIA (2020). *Resultados del cuestionario sobre el impacto del confinamiento en el personal investigador*. Madrid: Secretaría General Técnica del Ministerio de Ciencia e Innovación.
- VALLS-LLOBET, Carme (2009). *Mujeres, salud y poder*. Madrid: Ediciones Cátedra.

---

**Cita recomendada:** SÁNCHEZ-ARAGÓN, Anna; BELZUNEGUI-ERASO, Ángel; ERRO-GARCÉS, Amaya; PASTOR-GOSÁLBEZ, Inma. Teletrabajo y conciliación: ¿una trampa para las mujeres? *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n19.2221>

---



**Anna Sánchez-Aragón**

annamaria.sanchez@urv.cat

**Universitat Rovira i Virgili**

Doctora en Sociología por la Universidad Rovira i Virgili con máster en Estudios de Género y Gestión de Políticas de Igualdad por la Universidad de Lleida. Actualmente, es miembro del grupo de investigación Social & Business Research Laboratory. Sus principales líneas de investigación giran en torno a la igualdad de género y la mentoría social.



**Ángel Belzunegui-Eraso**

angel.belzunegui@urv.cat

**Universitat Rovira i Virgili**

Profesor titular de Sociología de la Universidad Rovira i Virgili y director de la cátedra de Inclusión Social. Doctor en Sociología por la Universidad Autónoma de Barcelona y posgrado en Demografía por el Centro de Estudios Demográficos de la misma universidad, se ha especializado en la sociología del cambio social y en la metodología de la investigación. Ha coordinado proyectos de investigación sobre las condiciones de vida, los procesos de inclusión y exclusión social de colectivos vulnerables y sobre pobreza. Como investigador ha formado parte del equipo que elaboró el Informe Foessa 2014. Ha sido coordinador del módulo Jean Monnet desde 2017 a 2020 sobre las políticas de reducción de la pobreza de la UE y la Agenda Social, así como de diferentes proyectos del Plan Nacional I+D. Forma parte del consejo de publicaciones del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) y es evaluador de diferentes revistas indexadas de ámbito internacional.



**Amaya Erro-Garcés**

amaya.erro@unavarra.es

**Universidad Pública de Navarra**

Profesora en la Universidad Pública de Navarra (UPNA) y tutora en la UNED, en su centro asociado de Pamplona. Doctora por la UPNA y miembro del Institute for Advanced Research in Business and Economics (INARBE). Sus intereses de investigación se enmarcan en los ámbitos de digitalización, teletrabajo, incentivos e investigación-acción. Es vocal de la Comisión de Organización y Sistemas de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). Es autora de libros y artículos publicados en revistas de impacto. Ocupó la Dirección General de la Cámara Oficial de Comercio de Industria de Navarra.



**Inma Pastor-Gosalbez**

inma.pastor@urv.cat

**Universitat Rovira i Virgili**

Profesora titular del Departamento de Historia e Historia del Arte de la Universidad Rovira i Virgili y doctora en Sociología por la Universidad Autónoma de Barcelona (2005). Actualmente, es la directora del grupo consolidado Social & Business Research Laboratory de la Universidad Rovira i Virgili. Ha dirigido, entre otros proyectos, el módulo Jean Monnet sobre Integración Europea y Género y la red Jean Monnet G-NET Equality Training Network. Obtuvo el premio a mejor tesis doctoral del Consejo Económico y Social del Gobierno de España y el premio del Consejo Social de la URV al impacto Social de la Investigación de 2018.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).

