



TELETRABAJO: ¿SÍ O NO? UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

Teleworking, yes or not?: a systematic review

DAVID CALDEVILLA-DOMÍNGUEZ ¹

¹Universidad Complutense de Madrid, España

KEYWORDS

Artificial Intelligence (AI)
Ethics
Higher Education
Data Privacy
Equity
Personalized Learning
Transparency

ABSTRACT

This article examines the ethical uses of artificial intelligence (AI) in the university context, beyond its traditional application in plagiarism detection. Through a review of academic sources, it analyzes various ways AI can personalize learning, enhance academic management, and transform teaching and learning in universities. Additionally, it addresses ethical challenges related to data privacy, equity in technology access, transparency, accountability, and the potential dehumanization of the educational process. Finally, the article proposes recommendations to ensure that the integration of AI in higher education is ethical and beneficial for all involved.

PALABRAS CLAVE

Inteligencia Artificial (IA)
Ética
Educación Superior
Privacidad de Datos
Equidad
Personalización del
Aprendizaje
Transparencia

RESUMEN

Este artículo examina los usos éticos de la inteligencia artificial (IA) en el ámbito universitario, más allá de su tradicional aplicación en la detección de plagio. A través de una revisión de fuentes académicas, se analizan las diversas maneras en que la IA puede personalizar el aprendizaje, mejorar la gestión académica y transformar la enseñanza y el aprendizaje en las universidades. Además, se abordan los desafíos éticos relacionados con la privacidad de los datos, la equidad en el acceso a la tecnología, la transparencia, la responsabilidad, y la potencial deshumanización del proceso educativo. Finalmente, el artículo propone recomendaciones para garantizar que la integración de la IA en la educación superior sea ética y beneficiosa para todos los involucrados.

Recibido: 12 / 04 / 2024

Aceptado: 11 / 06 / 2024

1. Introducción

En las dos últimas décadas, mucho se ha estudiado sobre el teletrabajo, aunque hasta el momento pervive la polémica respecto a su carácter eminentemente positivo o negativo, con argumentos sobre productividad, relaciones laborales, sociología, etc. (Sapién *et al.*, 2024). La tendencia actual de la globalización está forzando a las grandes empresas a cambiar su orientación hacia estructuras más horizontales y cercanas a su cliente. A lo que Brundin denominó entornos altamente turbulentos, por tal razón las organizaciones han encontrado que el modelo clásico de trabajo asalariado dentro de las instalaciones empresariales parece no ser el mejor o el más idóneo por diversos motivos (Ortega-Sabando *et al.*, 2024), por lo que han comenzado a explorar el teletrabajo. La confluencia de los cambios en las organizaciones, el uso masivo de las TIC y el auge de la globalización han provocado un resurgimiento del interés por el teletrabajo como vía para mejorar la conciliación de la vida relieve-familiar (Montes Saavedra, 2024).

El teletrabajo puede enmarcarse dentro del concepto de trabajo a distancia, que puede definirse como el desempeño de la actividad laboral fuera de los locales de la organización utilizando las tecnologías de la información y comunicación (Montenegro, 2023). El teletrabajo puede desempeñarse desde el domicilio del trabajador, desde centros públicos o privados de teletrabajo, o desplazando el lugar de trabajo o residencia a localizaciones en torno al centro de trabajo o más amplio como puede ser a nivel nacional o internacional (Ubidia, 2023). Es importante decir que, a pesar de que con el auge de las tecnologías de la información y comunicación el modelo aparece como algo novedoso, la posibilidad de realizar la actividad laboral en un entorno diferente al puesto de trabajo de las empresas ya había sido una tendencia a lo largo de las épocas. Únicamente con la Revolución Industrial se comenzó a trabajar en fábricas y oficinas (Cabrera Cacha, 2023).

2. Objetivos

Con el fin de ofrecer una descripción integrativa de los potenciales efectos que pudiesen resultar de la implantación del teletrabajo, nos proponemos analizar aquellos aspectos que relacionan a esta forma de trabajar con los aspectos más habituales en el análisis científico de las relaciones laborales, es decir, nos centraremos en aquellos aspectos referidos a la calidad de vida laboral y personal de los empleados, y en aquellos que afectan a la productividad organizativa. Pero el objetivo fundamental de nuestra revisión no es recabar información en torno a este modelo de trabajo en sí mismo, sino extraer lecciones y ejemplos factibles que permitan comprender mejor otras alternativas y no se caiga en el error de magnificar tanto sus ventajas que desvirtuemos el espacio que realmente ocupa en el objeto de trabajo.

El principal objetivo de esta revisión es proporcionar conocimiento sobre el teletrabajo a partir del análisis tanto de las ventajas como de las eventuales desventajas que puedan derivarse de su implantación. Entendemos que el análisis en profundidad de ventajas e inconvenientes es de especial relevancia en el caso del teletrabajo debido a que al tratarse de una forma de organización del trabajo todavía reciente, la advertencia y debate sobre las consecuencias de la implantación de esta nueva modalidad de trabajo es todavía objeto de controversia.

3. Metodología

En cuanto al análisis de la literatura, tuvimos en cuenta tres criterios: número de artículos, activos de conocimiento y congruencia entre las evidencias encontradas. El primer aspecto nos permitió identificar con qué frecuencia y cuán recién los autores se preocupan por el tema. Luego, en cuanto a los activos de conocimiento, evaluamos con cuánta contundencia se exponen los argumentos para justificar los pros existentes o refutar los contras. Y, por último, el análisis de la congruencia nos permitió identificar si la evidencia recopilada aporta a una mirada exhaustiva del fenómeno a abordar. Cabe mencionar que los criterios establecidos fueron tomados de tal modo como comunes a gran parte de la comunidad científica. Sin perjuicio de ello, resulta razonable afirmar que estos oscilan en un continuo descriptivo; es decir, muchos de ellos implican cierto grado de subjetividad. Por lo tanto, se comprenden como un conjunto de herramientas que aportan a la explicitación del marco metodológico empleado.

Para atender a nuestros objetivos de investigación, realizamos una revisión de la literatura científica regional e internacional que aborda los pros y contras del teletrabajo. Para esto, nos

apoyamos principalmente en las bases Académica, Scopus, Scielo, Web of Science y Google Scholar. En cuanto al año de publicación, no debían ser anteriores al 2000. Por otro lado, utilizamos las palabras clave relacionadas al tema de estudio, es decir, teletrabajo, pros y contras. De este modo, identificamos los artículos que contenían esta información, extraímos los datos pertinentes los cuales se relacionan con la discusión teórica de cada uno de los tópicos abordados.

4. Marco teórico

Las principales ventajas del teletrabajo, señaladas por Anderson *et al.* (2015), entre otros, son la reducción de costes, la mejora de la productividad, la mejora de la satisfacción de los empleados, trabajadores más motivados y comprometidos con su organización, la mejora de la calidad de vida y de la familia, la mejora de los aspectos medioambientales debido a la reducción del tráfico, tiempo de desplazamiento al lugar de trabajo y congestión y el aumento en la capacidad de la empresa para atraer y retener a los mejores talentos. Los costes reducidos que acarrea el teletrabajo y la prestación de servicios en un momento determinado se traducen en mayor productividad (Taşkan *et al.* 2024; Demuner Flores, 2021). Durante la pandemia nos encontramos en ese momento de amplia tendencia, la realidad es que la situación está sujeta a un cambio constante, y los teletrabajadores se enfrentan a un mercado laboral que también se ha modificado con tendencias sorprendentes, como la falta de interés de un considerable porcentaje de profesionales por seguir teletrabajando una vez finalizada la situación de confinamiento debido a la pandemia (Kaluza y van Dick, 2023; Beckel y Fisher, 2022; Dugnani, 2023).

4.1. Teletrabajo: Definición y Tipos

El teletrabajo puede clasificarse en función de algún criterio, a continuación se detallan tres de los tipos de teletrabajo. Atendiendo al lugar donde se desarrollan las tareas, se distingue entre: Teletrabajo doméstico o en el domicilio (Martínez Argumedo, 2023), cuando los teletrabajadores trabajan en su hogar. El lugar suele ubicarse, lo más frecuentemente, a corta distancia del centro principal y el teletrabajador lleva a cabo todas las tareas de su puesto de trabajo incluida la atención de su actividad laboral principal cuando se le necesite (Correa y Moltrazio, 2020). Suele ser el único lugar de trabajo de la persona en cuestión, siendo el uso muy diversificado de la vivienda, compuesta de más actividades privadas que de trabajo; y Teletrabajo distante, cuando los teletrabajadores realizan su trabajo lejos del lugar de trabajo principal o con una actividad de trabajo discontinua en función de las necesidades de la empresa y del propio trabajador. Se suele denominar a ese espacio de trabajo, desarrollado fuera del centro laboral de forma fija, oficina delegada. Los usuarios trabajan en ella de forma «nómada», sin tener un puesto de trabajo asignado (*flex desk*) con ocasionales desplazamientos a la ubicación principal (itinerante) y teleros infinitos desplazando asiduamente su lugar de trabajo (Álvarez Anderson *et al.*, 2009; Parra *et al.*, 2023).

El teletrabajo es una forma de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad laboral, en parte o en su totalidad, en un lugar diferente a la oficina de manera regular a través de la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (Ubidia, 2023). Se entiende por teletrabajo las tareas realizadas tanto en la vivienda del empleado como en cualquier otro lugar distinto a las oficinas centrales de la propia empresa para las que trabaja; y el empleado es quien elige los momentos, mientras no afecten al normal funcionamiento de la actividad, y las horas de trabajo. Sin embargo, el hecho de que el teletrabajador realice su trabajo fuera de su puesto de trabajo tradicional, centralizado, como podría ser una central telefónica, una central de atención de emergencias o un centro de atención al cliente, no significa que sea teletrabajo, sino la modalidad que configura como se ha explicado anteriormente (Ramírez Velásquez *et al.*, 2022). Así pues, se entiende que una persona realiza teletrabajo, y no desplazamiento o trabajo fuera de la central, cuando realiza su jornada laboral en una ubicación física diferente a la de su central/centro de trabajo, con medios tecnológicos que permiten a la persona estar localizada fuera del mismo y desarrollar las tareas que le corresponde dentro de su jornada laboral (Auquilla Arpi, 2024).

4.2. Teletrabajo Sincrónico frente a Asincrónico

En general, el teletrabajo sincrónico es precisamente esa modalidad definida por las tecnologías de la información y la comunicación que permiten la realización de la actividad laboral de una manera paralela, pero no autónoma a la actividad laboral presencial, ya sea cualquiera que sea el lugar o el tiempo de realización (Romani Montalvo y Siu Romero, 2022). Es por ello, que todos los sistemas sincrónicos habilitan periódicamente al teletrabajador dominante a intervenir y controlar o dirigir el trabajo de los otros teletrabajadores. Por el contrario, el teletrabajo asincrónico es también una modalidad que depende de las TIC, pero que precisamente habilita al teletrabajador asincrónico a llevar a cabo su labor de manera autónoma y no necesariamente paralela a la actividad antes vista (Castro Chávez y Delgado Rodríguez, 2023). La necesidad del acceso digital reside claramente en el ámbito lógico de subir o difundir sus producciones para que se puedan aprovechar por ejemplo por el centro de control o por los OC, SDM y TTN (Galdeano, 2022). Un sistema asincrónico que resulta ser un clásico, y el mayor exponente de sistema de este tipo, es la planificación planetaria de procesos de MRP basados en el sistema comercial Oracle y existen diversos consultores expertos en el dominio. (Guerrero Rueda *et al.*, 2021; Vivas-Manrique *et al.*, 2022)

Completamente de manera asincrónica. Sin embargo, en estos últimos son oportunas incursionar a distintas horas en teletrabajo sincrónico permitido. Por su parte, en los modelos UIB/HCE, de Little y Griffiths (1997) se manifiesta que el teletrabajo asincrónico es permitido en la modalidad *ad hoc* pero para adoptar las categorías *business support* y *enhanced telework* se exigen jornadas laborales distribuidas en teletrabajo sincrónico. De acuerdo a López *et al.*, (2022), se menciona que el teletrabajo infraestructural y decisional multipersonal (TIDM), resulta ser uno de los modelos más recientes sobre teletrabajo, el cual va un poco más allá de los propuestos por otros autores hasta el momento. Los modos TIDM se encuentran básicamente entre las dos posiciones en el continuo espacio temporal del teletrabajo, los sincrónicos y los asincrónicos. El modo TIDM identificado como sincrónico-predecible múltiple (PSM), se encuentra a la derecha y el modo TIDM identificado como asincrónico-post-pedido exclusivo (APE) se encuentra a la izquierda. Según esta investigación, el segmento máxima cantidad de tiempo en el que se puede trabajar de manera presencial es $l > 0,33$, el segmento de tiempo de presencialidad no puede ser dominante, es decir, no puede durar más de $2/3$ del tiempo. Es por eso, que la jornada presencial puede ser diaria o en días intercalada. Por otro lado, la modalidad de teletrabajo siempre puede ser exclusiva ($d = 0$) o puede ser la única opción si $l = 0$ (Torres *et al.*, 2022; Mels *et al.*, 2023; Escobar Sánchez y Lorca Bruna, 2023; Allauca Amaguaya, 2024).

4.3. Beneficios del Teletrabajo

Desde la perspectiva demográfica: el teletrabajo puede ser propulsor de la dinámica económica del área rural disminuyendo el desplazamiento de talento humano y el retorno propio de estos lugares, que a su vez podría reducir el desempleo, pero esto requeriría mejorar las «Condiciones de vida de la población» para que la idea de migrar a la gran ciudad fuera menos atractiva al dejar de tener sentido y eso andaría de la mano con otras formas de utilización de la TIC de infraestructura y el conocimiento (Guzmán González-Vidaurreta, 2021); es decir los procesos de apropiación de las TIC. Igualmente poder contar con la integración entre actores locales y externos para enfrentar la concurrencia de las macro áreas y de esta manera lograr el desarrollo de cada comarca. Permitirán el desarrollo del trabajo en casa, la ruralización de zonas urbanas, potenciando la residencia en zonas singulares y en disminución demográfica y reclamar nuevas infraestructuras que cubran la necesidad de grandes zonas rurales, utilizando eficazmente las existentes (Wong Naranjo, 2022).

Fischer (2020) lo denominó «trabajo del futuro», lo cual es muy acertado, ya que el comportamiento de las organizaciones y las condiciones geo-demográficas del mundo, las personas están buscando cada día un equilibrio en sus vidas y en Hispanoamérica los grandes problemas que se afrontan son movilidad, tiempo que invertir en desplazamientos, desgaste, sequedad y contaminación de zonas rurales, poca socialización fuera del núcleo familiar entre otros, infraestructura cruzada en fibra óptica, 3G 4G y ADSL no compartida, uso eficiente de sistemas de retiro, entre otros (Cherry, 2021). El teletrabajo es una alternativa de trabajo, que aporta soluciones a esos problemas, según Britz (2022) con la llegada del teletrabajo a unas organizaciones, las mejoras se harán presentes en menos de un mes, de hecho, suele ser común que lleguen antes de lo previsto, como el aumento en la productividad y cierta mejor calidad, entre otros (Tavis y Lupushor, 2022; Rajaram, 2023). Lo que no

hay que olvidar es que también pueden producirse riesgos para la protección de datos personales a través de Internet (Martín Herrera y Guerrero Caballero, 2023) o inadecuación de equipos obsoletos.

La formación académica también se está adecuando a estas necesidades de manejo de herramientas no sólo como objeto de estudio sino también como herramienta transmisora de conocimientos (Antón-Bravo y Serrano Tellería, 2021; Behrend *et al.*, 2022) y las autoridades europeas se están preocupando de enfocar la política común hacia las nuevas tecnologías (Pinto *et al.*, 2023).

4.4. Flexibilidad horaria

Además, resulta atractivo la posibilidad de fragmentar la jornada laboral en diferentes momentos a lo largo del día, lo que supone un aumento de productividad. Contrariamente a lo que se pueda pensar (es decir, que los teletrabajadores pierdan parte de su tiempo en realizar tareas domésticas y/o personales), el hecho de que trabajen en otras franjas horarias puede suponer una mayor dedicación a la propia empresa, como así lo defienden algunos autores. En cualquier caso, las empresas deben valorar en cada caso si es posible que sus trabajadores puedan hacer valer esta flexibilidad, ya que no siempre va a estar en función de las necesidades de los trabajadores. Es posible que sea más beneficioso que los trabajadores se encuentren conectados durante una parte importante de su jornada en el horario laboral (Ganga-Contreras *et al.*, 2014; Dávila *et al.* 2022; Caicedo, 2021; Ramírez Gutiérrez y Rodríguez Huaman, 2023; Sapién *et al.*, 2024)

Por último, la flexibilidad horaria es un aspecto muy valorado entre los trabajadores. La posibilidad de poder elegir los propios horarios facilita la conciliación de la vida laboral y personal. Trabajar en el horario que mejor se adapta a las necesidades del trabajador permite una reducción del nivel de estrés, favorece la motivación y el bienestar laboral, propicia la flexibilidad temporal y espacial, así como la autogestión del propio trabajo. Para un conjunto de empleados, es muy atractivo no tener que ajustar su horario laboral, lo que facilita su estilo de vida (Castro Zegarra, 2021).

4.5. Desafíos del Teletrabajo

Uno de los principales riesgos que se conocen es el de la falta percibida de reconocimiento. La falta de visibilidad y de saber con exactitud lo que ocurre alrededor y en su empresa hacen que el teletrabajador perciba su reconocimiento con más dificultad. El trabajador debe sentirse reconocido por parte de la dirección de la empresa o cuanto menos por sus superiores directos. La dirección de las empresas, a pesar de que fomente la igualdad y culturalmente esté instaurando medidas en pro del teletrabajo, las promociones y reconocimientos comúnmente los siguen recibiendo los trabajadores presenciales (Igartua Miró, 2021; Campos, 2021).

Además, la falta de un entorno laboral concreto e independiente puede llevar al trabajador a realizar horas de más o a reducir sus horas productivas. El trabajador puede tener problemas para contactar con compañeros o superiores, así como con las ideas de la empresa o sus motivaciones, lo que puede hacer que no consiga alcanzar unos resultados óptimos objetiva y/o subjetivamente. Las relaciones interpersonales disminuyen pero el empleo de nuevas herramientas tecnológicas mejora (Olivares-García *et al.*, 2023). Consecuentemente la convivencia y cooperación con compañeros y superiores son desestructuradas, disminuyendo el rendimiento del teletrabajador. En ciertos sectores, la relación con los clientes es fundamental y el distanciamiento de sus oficinas principales conllevaría una disminución en la satisfacción del mismo. Además, el trabajador puede sentir un aislamiento social y profesional respecto a sus compañeros de trabajo. Se asume la posibilidad de que el teletrabajador sufra igualmente un sentimiento de soledad profesional y social (Ramírez Gutiérrez y Rodríguez Huaman, 2023; Macías Villamar, 2023).

4.6. Aislamiento y falta de colaboración

Por su parte, los trabajadores a distancia cuentan con medios que les protegen del aislamiento, como desplazarse a las oficinas colindantes o realizar trabajos no remunerados desde la oficina de un cónyuge. En este sentido, el 0,5% de las viviendas españolas tenían a un miembro teletrabajando en 1997, mientras que en 2005 aquel porcentaje se había duplicado. En Europa, en 2007 un 7,9% de los 1,5 millones de ciudadanos trabajadores a distancia lo era porque la empresa había trasladado su

oficina por razones económicas a áreas de suelo asequible y disponibilidad de tecnología de comunicación lo bastante avanzada (Vilches Hinojosa y Aguilar López, 2022).

Por otra parte, numerosos autores destacan como punto negativo del teletrabajo el aislamiento social, así como la falta de colaboración tanto entre trabajadores como entre estos y sus superiores jerárquicos, comparado con lo fácil que es encontrar a alguien para recibir o dar ayuda en una oficina (Gordo Alonso, 2023; Hernández Falcón *et al.*, 2022), y, por lo tanto, la falta de comunicación, aquello que también podría describirse con el término tradicional de «ratos muertos» (Olivares-García *et al.*, 2023). Cohen (2023), editora en jefe de *Work Futures*, asegura que ir a la oficina no consiste sólo en «lo que podemos hacer entonces», sino también en la interacción entre los empleados, quienes aprenden, se motivan y se relacionan unos con otros.

4.7. Estudios Empíricos

En cuanto a los aspectos negativos, Chávez y Sánchez (2016) indican el impacto del teletrabajo, especialmente en los programas de salud e incentivos, la gerencia y el liderazgo a distancia, el infructuoso intento de encontrarse en una situación laboral normal, aspectos emocionales, aspectos de monotonía y ausencia de interacción social. Lo más importante es cómo gestionar el trabajo y no quién lo hace (Barrientos-Báez *et al.*, 2018). También parece fundamental para una organización contar con un líder bien formado (Barrientos-Báez y Caldevilla-Domínguez, 2023). Lo más importante es que el líder tenga la capacidad de saber detectar errores y posibles ámbitos de mejora de la manera más rápida y eficiente posible, siempre teniendo en cuenta el bienestar de los trabajadores (Barrientos-Báez y Alonso-Luis, 2018).

Ardila (2015) evaluó cómo el teletrabajo afecta las relaciones en las organizaciones: sus hallazgos sugieren que se debe hacer el esfuerzo consciente de mantener relaciones humanas en el trabajo (incluso en el ambiente de trabajo virtual) y que, al mismo tiempo, se deben adoptar procedimientos formales de evaluación para evaluar la idoneidad de conducta humana en un ambiente virtual. Su estudio abrió la puerta para investigaciones subsiguientes.

De la revisión de literatura realizada sobre la temática, sobresalen algunos detalles relevantes. Por un lado, los trabajadores pueden enfrentar barreras que reduzcan su productividad (Blanco Beltrán y Bernal Briceño, 2023; Abdolhosseinzadeh *et al.*, 2023), infringen sus derechos laborales y crean mayor estrés, ansiedad, problemas musculares (Arriola y Chávez, 2023) y psicofisiológicos (Sarango *et al.*, 2023). Estando en el otro lado del espectro la posibilidad de que las organizaciones podrían aumentar la presencia de normativas rígidas con menor capacidad de adaptación, sistemas de evaluación de desempeño injustos y, eventualmente, exclusiones de algunos colectivos y personas del empleo remoto.

4.8. Aspectos Psicosociales del Teletrabajo

En el ámbito laboral, también se destaca la función que desempeña la actividad motivacional de las personas para planificar y desarrollar el trabajo a distancia (Barandiaran, 2021). Una de sus principales ventajas desde el punto de vista del trabajador es la flexibilidad en la organización, lo cual se asocia a la percepción de control sobre el propio trabajo y la posibilidad de compatibilizarlo con la vida personal (de Prada y Mareque, 2023; Zabala Cia *et al.*, 2022). Este mayor control externo e interno permite mejorar tanto el equilibrio entre la vida laboral y personal como el bienestar laboral (Sarango *et al.*, 2023).

A nivel del rendimiento de los teletrabajadores pueden intervenir variables de personalidad, estilos de afrontamiento y satisfacción con el trabajo, indirectamente vinculado con el rendimiento, entre otras (Blanco Beltrán y Bernal Briceño, 2023). Asimismo, a nivel del entorno familiar, es relevante conocer la satisfacción con la vida profesional, familiar y con el teletrabajo, así como la relación con la carga mental de trabajo. Los programas de formación organizativa tienen el reto de satisfacer los requerimientos formativos de los teletrabajadores distribuidos. Además, la capacidad de aprendizaje (*learning agility*) es crucial para afrontar los constantes cambios a los que el teletrabajo puede verse sometido. También es relevante la disponibilidad y el apoyo a la formación interna aplicando técnicas de micromodalización o *microtraining* (Kävrestad *et al.*, 2024), donde se va distribuyendo la formación a lo largo del tiempo en pequeñas dosis. Finalmente, en todos los casos, los contextos informales de

aprendizaje son clave, así como el desarrollo de competencias de comunicación y resolución de problemas.

4.9. Equilibrio entre vida personal y laboral

Cuando el teletrabajador tiende a incrementar el número de tareas simultáneas (por la facilidad de optimizar los momentos en que se está más disponible, aunque ello solo suponga dedicar tiempo a otras actividades laborales) está afectando y dificultando el papel del trabajador en el ámbito familiar, probablemente también en sus relaciones sociales, en las de descanso, cuidado propio, relajación, ocio/entretenimiento, etc. Es lo que se ha venido llamando éxito dual vida personal-tiempo completo en el ámbito profesional, o síndrome «multitárea», que en muchas ocasiones influye en niveles de ansiedad, estrés, agotamiento (Santana y Rodríguez, 2023).

El término equilibrio vida personal y laboral (o balance entre vida laboral y familiar, o síndrome del conflicto familia-trabajo, etc.) hace referencia a un estado en el que se da una situación armónica entre los distintos ámbitos (eficaz conciliación de las demandas laborales y extralaborales). La productividad, a veces, se resiente por estos factores (Ganga-Contreras y Villacís Moyano, 2018). Desde el teletrabajo, así como desde el trabajo a distancia, sobra decir que se pueden producir experiencias negativas en la conciliación vida personal-laboral, especialmente cuando no se definen claramente, en la empresa y con el trabajador, los límites entre unos y otros (de Mello Santos, 2024).

4.12. Teletrabajo en el contexto de la pandemia de COVID-19

El brote del COVID-19 iniciado en China a principios de 2020 se convirtió rápidamente en una enfermedad pandémica el 11 de marzo de 2020 cuando la OMS evaluó la propagación del virus por todo el globo. Ante esta situación, muchas empresas se vieron en la necesidad de implementar medidas especiales en la forma en que sus empleados prestaban sus servicios. Esto ocasionó su pronta adaptación al teletrabajo (Castro-Martínez *et al.*, 2022; Ronco López *et al.*, 2024; Olivares-García *et al.*, 2023).

Las circunstancias del teletrabajo durante la pandemia pueden considerarse un modelo de teletrabajo «de emergencia» o «a la fuerza» lo que sin duda lo diferencia del teletrabajo «bien entendido» en el cual se programan etapas, se seleccionan tareas y actividades especiales, se llevan a cabo reuniones de planeación, definición, seguimiento y retroalimentación con los teletrabajadores (Sarango *et al.*, 2023). Ello lleva a ponderaciones relativas al modo en que aquel forjó la imagen de este. Al modo en que personas y organizaciones que nunca habían experimentado con el teletrabajo, entienden desde entonces el concepto. Llevando a aplicaciones erróneas del mismo que no contemplan todos sus beneficios y que pueden incurrir en desequilibrios funcionales nuevos (Ramírez Velásquez *et al.*, 2022).

5. Conclusiones

El presente artículo ha realizado una revisión exhaustiva sobre el teletrabajo, evaluando tanto sus beneficios como sus desafíos en el contexto de las relaciones laborales modernas. A través del análisis de múltiples estudios y fuentes académicas, hemos identificado que el teletrabajo ofrece significativas ventajas, como la mejora de la productividad, la reducción de costos operativos, y una mayor satisfacción laboral y personal entre los empleados. Estas ventajas se deben principalmente a la flexibilidad horaria, la reducción de tiempos de desplazamiento, y la posibilidad de equilibrar mejor la vida laboral y personal.

Sin embargo, también hemos destacado importantes asuntos pendientes y riesgos asociados con el teletrabajo. Entre estos, se encuentran la falta de visibilidad y reconocimiento profesional, el aislamiento social y profesional, y la posible disminución de la calidad en las interacciones laborales. Además, el teletrabajo puede exacerbar las desigualdades laborales si no se implementa de manera equitativa, y plantea serios retos en términos de protección de datos y seguridad informática.

La pandemia de la COVID-19 ha acelerado la adopción del teletrabajo, proporcionando una oportunidad única para evaluar sus impactos en un entorno de emergencia. Aunque esta situación ha

evidenciado la viabilidad del teletrabajo, también ha puesto de manifiesto la necesidad de una planificación y gestión adecuadas para garantizar su éxito a largo plazo.

Para maximizar los beneficios del teletrabajo y mitigar sus desafíos, es crucial que las organizaciones desarrollen políticas claras y estrategias de apoyo que incluyan la capacitación en habilidades digitales, el fomento de la comunicación efectiva, y la creación de entornos de trabajo inclusivos y colaborativos. Además, es fundamental establecer mecanismos de evaluación continua para adaptar las prácticas de teletrabajo a las necesidades cambiantes de los empleados y la organización.

En definitiva, el teletrabajo representa una evolución significativa en la forma en que concebimos y organizamos el trabajo. Su implementación exitosa depende de un enfoque equilibrado que reconozca tanto sus ventajas como sus desafíos, y que promueva un entorno laboral flexible, equitativo y sostenible para todos los involucrados. Las lecciones aprendidas durante la pandemia pueden servir como base para mejorar y perfeccionar las prácticas de teletrabajo en el futuro, asegurando que esta modalidad de trabajo continúe contribuyendo positivamente al bienestar de los empleados y a la eficiencia organizativa.

6. Agradecimientos

El presente texto nace en el marco de un proyecto CONCILIUM (931.791) de la Universidad Complutense de Madrid, «Validación de modelos de comunicación, neurocomunicación, empresa, redes sociales y género».

Referencias

- Abdolhosseinzadeh, M., Mohammadi, F., y Abdolhamid, M. (2023). Identifying and prioritizing barriers and challenges of Social Innovation implementation in the Public Sector. *European Public y Social Innovation Review*, 8(1), 56-72. <https://pub.sinnergiak.org/esir/article/view/227>
- Allauca Amaguaya, M. J. (2024). Función de producción de la mora de castilla en la parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. <https://shorturl.at/SPXuJ>
- Álvarez Anderson, M. J., Loza Serra, J. I., y Pellegrini, C. A. (2009). La evolución de la legislación sobre teletrabajo dependiente en América Latina. Argentina, Colombia y Costa Rica. <https://shorturl.at/RlxpI>
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., y Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882-897. <https://shorturl.at/NNsts>
- Antón-Bravo, A. y Serrano Tellería, A. (2021). Innovación en la docencia del periodismo a través de la ciencia de datos. *European Public & Social Innovation Review*, 6(1), 70-84. <https://pub.sinnergiak.org/esir/article/view/150>
- Arriola, A., y Chávez, C. (2023). Evaluación ergonómica en el teletrabajo: una revisión sistemática de herramientas utilizadas. *CienciAmérica*, 12(1). <https://doi.org/10.33210/ca.v12i1.416>
- Auquilla Arpi, D. D. (2024). Impacto del teletrabajo en el desempeño laboral de trabajadores de Latinoamérica. <https://shorturl.at/03eI8>
- Barandiaran, X. (2021). Gobernanza Colaborativa para la Innovación Pública y Social: El caso de Gipuzkoa, País Vasco. *European Public y Social Innovation Review*, 6(2), 78-96. <https://pub.sinnergiak.org/esir/article/view/164>
- Barrientos-Báez, A., y Alonso-Luis, X. (2018). Empleo y contratación en España: diferencias de género. *Turismo: Revista de estudios de Turismo de Canarias y Macaronesia*, 7, 1-21. [http://ijteg.iriarteuniversidad.es/admin/archivos/2018%20\(1\).pdf](http://ijteg.iriarteuniversidad.es/admin/archivos/2018%20(1).pdf)
- Barrientos-Báez, A., Báez-García, A. J., Flores-Muñoz, F., y Gutiérrez-Barroso, J. (2018). Gender diversity, corporate governance, and firm behavior: The challenge of emotional management. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 121-129. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2018.07.001>
- Barrientos-Báez, A., y Caldevilla-Domínguez, D. (2023). Inteligencia emocional y liderazgo en femenino. En Cinta Gallent Torres, Paola Eunice Rivera Salas y Guillermo Mejías Martínez (coords.), *Tendencias de la comunicación más proactiva*. Colección 'Ediciones Universitarias'. TECNOS.
- Beckel, J. L., y Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Behrend, C., Maldonado-Mariscal, K. y Schröder, A. (2022). Bridging Social Innovation in Education and Organisational Learning. *European Public & Social Innovation Review*, 7(1), 17-29. <https://pub.sinnergiak.org/esir/article/view/180>
- Blanco Beltrán, L. M., y Bernal Briceño, D. S. (2023). *Análisis del impacto del teletrabajo en los gastos operacionales y la productividad en el contexto de la pandemia covid-2019: estudio caso visa en los años 2020, 2021 y 2022*. [Trabajo de fin de Grado] Universidad libre. <https://hdl.handle.net/10901/27888>
- Britz, L. D. T. (2022). *The double-edged sword of working from home: an investigation into how heterosexual middle-class South African couples, with children, experience working from home*. [Tesis Doctoral] Universidad de Johannesburgo. <https://hdl.handle.net/10210/503658>

- Cabrera Cacha, M. N. (2023). *Teletrabajo y el desempeño laboral en la unidad de gestión educativa local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021* [Tesis de fin de grado] UNASAM. <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/5596>
- Caicedo, J. A. (2021). *El teletrabajo y la productividad pos-pandemia*. [Tesis de fin de grado] Universidad militar de Nueva Granada. <https://shorturl.at/LdvBm>
- Campos, A. I. P. (2021). Teletrabajo y derecho a la desconexión digital. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 9(1), 499-528. <https://shorturl.at/W1g4i>
- Castro Chávez, S. T., y Delgado Rodríguez, I. E. (2023). *Teletrabajo y cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa Privada Juan Enrique Newman, La Molina 2021*. [Tesis de fin de grado] USIL. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/13679>
- Castro Zegarra, A. I. (2021). *Impacto del teletrabajo en los trabajadores de Entidades e Instituciones de Cooperación Técnica Internacional constituidas en el extranjero (ENIEX) que operan en el Perú al 2020*. [Tesis de fin de grado] Universidad del Pacífico. <https://hdl.handle.net/11354/3354>
- Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P., y Torres-Martín, J. L. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 29-51. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e768>
- Chávez, V. H. G., y Sánchez, R. M. (2016). Ausentismo Laboral y Salud: Estudio de su importancia en el teletrabajo. *Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 6(11), 13-25. <https://shorturl.at/WkrNM>
- Cherry, M. A. (2021). *Work in the digital age: a coursebook on labor, technology, and regulation*. ASPEN.
- Cohen, N. (2023). The Challenges of Hybrid Work: Bridging the Gap Between Employees and Managers. *Work Futures*. <https://niritcohen.com/en/power-skills-2/>
- Correa, F., y Moltrazio, C. (2020). Teletrabajo, formas de organización, problemas y desafíos: Apuntes para aportar al debate. *Derechos En Acción*, 16(16), 428. <https://doi.org/10.24215/25251678e428>
- Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. D. C., Castro Llaja, L., y Vargas Murillo, A. R. (2022). Productividad laboral y el teletrabajo en el sector público durante el período de emergencia nacional. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 402-409. <https://shorturl.at/CauCu>
- de Mello Santos, P. J. (2024). Impactos del teletrabajo en la satisfacción laboral y el salario emocional. Caso empresa de telecomunicaciones de Uruguay. *Project Design and Management*, 6(1), 23-40. <https://doi.org/10.35992/pdm.6vi1.2140>
- de Prada, E., y Mareque, M. (2023). La comunicación como vía para el desarrollo de la creatividad en la educación superior: Análisis a través de las prácticas externas en gestión de empresas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 575-590. <https://doi.org/10.4185/rllcs-2023-1995>
- Demuner Flores, M. del R. (2021). Uso de redes sociales en microempresas ante efectos COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 54, 97-118. <https://doi.org/10.15198/seeci.2021.54.e660>
- Dugnani, P. (2023). Meios de Comunicação, Extensão, Escapismo e Isolamento social: Os paradoxos da comunicação nas relações sociais pos-Covid. *Revista de Ciências de la Comunicación e Información*, 28, 24-37. <https://doi.org/10.35742/rcci.2023.28.e279>
- Dumont, J. R. D., Cuadros, M. J. L., Cárdenas, J. V. T., y Tito, L. P. D. (2023). Talento humano en la era digital: fidelización de trabajadores en universidades. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(9), 347-359. <https://shorturl.at/r0ji3>
- Escobar Sánchez, M. C. y Lorca Bruna, P. (2023). *Taller móvil: Mechanic-Go*. [Tesis de fin de Máster] Universidad de Chile. <https://shorturl.at/Ft4en>
- Fischer, L. (2020). *El Teletrabajo en el Siglo XXI. Riesgos Psicosociales*. [Tesis doctoral] URV. <http://hdl.handle.net/20.500.11797/TFM1068>

- Galdeano, D. M. (2022). Reconfiguración de saberes organizacionales: el caso de teletrabajadores durante aislamiento en Córdoba, Argentina. *Journal of Management y Business Studies*, 4(2), 1-16. <https://doi.org/10.32457/jmabs.v4i2.1890>
- Ganga-Contreras, F., Burotto, J. F., y Navarrete Andrade, E. (2014). Aproximaciones y avances en el ámbito de la flexibilidad laboral: un análisis conceptual y noológico preliminar. *Trabajo y Sociedad*, 22, 541-558. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5120060>
- Ganga-Contreras, F. A., y Villacís Moyano, H. (2018). Factores individuales y grupales que influyen en la productividad de los trabajadores de las grandes y medianas empresas de Guayaquil. *Revista Perspectivas*, 42, 97-122. http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n42/n42_a05.pdf
- Gordo Alonso, M. C. (2023). Comunicación no verbal en Pandemia.: Cuando la vida nos obligó a mirarnos a los ojos. *Revista de Comunicación y Salud*, 13, 37-52. <https://shorturl.at/SJYTE>
- Guerrero Rueda, J. C., Camargo Guerrero, L. M., y Avendaño Sánchez, M. A. (2021). Diseño de un modelo administrativo para la aplicación del Teletrabajo basado en los lineamientos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Organización Bless SAS de la ciudad de Cúcuta [Doctoral dissertation], Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/13578>
- Guzmán González-Vidaurreta, B. T. (2021). Plan de negocio de una startup: cowotel: workation para nómadas digitales en hoteles [Trabajo de fin de grado] Universidad Pontificia Comillas. <https://shorturl.at/YRbkm>
- Hernández Falcón, J., Jiménez Mendoza, A., y Pérez Cabrera, I. (2022). Trascendencia de la comunicación en la calidad de vida del adulto mayor en el distanciamiento social por COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud*, 12, 45-58. <https://doi.org/10.35669/rcys.2022.12.e288>
- Igartua Miró, M. T. (2021). Teletrabajo y riesgos psicosociales: la imperiosa necesidad de reforzar la tutela preventiva. *Trabajo, Persona, Derecho, Mercado*, 3, 175-212. <https://doi.org/10.12795/TPDM.2021.i3.10>
- Kaluza, A. J., y van Dick, R. (2023). Telework at times of a pandemic: the role of voluntariness in the perception of disadvantages of telework. *Current psychology*, 42, 18578-18589. <https://shorturl.at/9IBI4>
- Kävrestad, J., Furnell, S., y Nohlberg, M. (2024). User perception of Context-Based Micro-Training—a method for cybersecurity training. *Information Security Journal: A Global Perspective*, 33(2), 121-137. <https://doi.org/10.1080/19393555.2023.2222713>
- López, F. J. M., Pulido, J. C. R., y Silvera, J. L. S. (2022). *Teletrabajo: Una visión multidisciplinar* (Vol. 16). Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva.
- Macías Villamar, N. N. (2023). Análisis de la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil [Tesis de maestría] UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7791>
- Martín Herrera, I., y Guerrero Caballero, M. (2023). Millennials y Generación X frente a la realidad del big data y la protección de datos personales en Internet. *Vivat Academia*, 157, 1-20. <https://doi.org/10.15178/va.2024.157.e1489>
- Martínez Argumedo, C. I. (2023). *Implementación de un programa de ergonomía para reducir el riesgo postural de los trabajadores en modalidad remota de una empresa consultora*. Lima Perú. [Trabajo fin de grado] Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://shorturl.at/9YU63>
- Mels, C., Lagoa, L., Collazzi, G. y Cuevasanta, D. (2023). Desafíos y oportunidades para la formación continua del profesorado en Uruguay. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 14(2). <https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.2.3430>

- Montenegro, D. M. S. P. (2023). El teletrabajo y sus características. *Revista Auctoritas Prudentium*, 29, 1-15. <https://shorturl.at/daUD0>
- Montes Saavedra, C. (2024). *El teletrabajo durante la pandemia: una aproximación de las características del trabajo y su asociación con la salud* [Trabajo de fin de grado] Universitat Politècnica de Catalunya. <http://hdl.handle.net/2117/404522>
- Olivares-García, F. J., Román-San-Miguel, A., y Méndez-Majuelos, I. (2023). Uso de herramientas colaborativas y teletrabajo en la producción de Informativos en Canal Sur Televisión tras la COVID-19: El caso de Despierta Andalucía. *Vivat Academia*, 157, 1-21. <https://doi.org/10.15178/va.2024.157.e1496>
- Ortega-Sabando, H. L., Anzules-Pacheco, M. V., y Zúñiga-Delgado, M. S. (2024). Factores que impiden la adopción del teletrabajo en funciones administrativas en empresas quevedeñas. *MQRInvestigar*, 8(2), 462-481. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.462-481>
- Parra, A. C. C., Amendaño, M. L. A., y Rodas, M. A. T. (2023). El teletrabajo, ventajas y desventajas. *Revista de derecho Directum*, 1(1), 105-122. <https://shorturl.at/xWDw6>
- Pinto, H., Nogueira, C. y Vieira, G. (2023). Digitalisation landscape in the European Union: Statistical insights for a Digital Transformation. *European Public & Social Innovation Review*, 8(1), 20-38. <https://pub.sinnergiak.org/esir/article/view/233>
- Rajaram, K. (2023). *Leading and Transforming Organizations: Navigating the Future*. Routledge
- Ramirez Gutiérrez, J. E. y Rodriguez Huaman, J. A. (2023). La relación del teletrabajo en la productividad de los colaboradores en una empresa retail de electrodomésticos. [Trabajo de fin de grado] UPC. <http://hdl.handle.net/10757/671548>
- Ramírez Velásquez, J. C., Vega Abad, C. R., y Narcisa Villagómez, M. (2022). Ventajas y desventajas del teletrabajo en Sudamérica frente a la pandemia del covid-19. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 22(42). <https://doi.org/10.22518/jour.ccs/20220107>
- Romani Montalvo, G. I. y Siu Romero, J. J. (2022). *El teletrabajo y sus implicancias en la adaptación de las organizaciones en tiempos de pandemia. Revisión sistemática*. [Trabajo de fin de grado] UPC. <https://shorturl.at/QkOoD>
- Ronco López, M., Peñafiel-Saiz, C., y Echegaray-Eizaguirre, L. (2024). La información pública en torno a vacunas y tratamientos sobre la COVID-19. Aproximación a las fuentes documentales de Instituciones y Organismos. *Revista Latina De Comunicación Social*, 82, 1-31. <https://doi.org/10.4185/rlcs-2024-2119>
- Santana, E. M. C., y Rodríguez, T. D. R. (2023). Teletrabajo y desconexión laboral en tiempos de pandemia, una prevención del riesgo psicosocial-Tecnoestrés. *RECIMUNDO*, 7(2), 505-515. [https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(2\).jun.2023.505-515](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(2).jun.2023.505-515)
- Sapién, A. L., Piñón, L. C., y Salcido, M. G. (2024). Teletrabajo en la educación superior: un estudio de percepciones de los empleados universitarios. *Formación universitaria*, 7(1), 117-128. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062024000100117>
- Sarango, A. H., Haro, D. L., García, A. C., Sánchez, P. M., y Lapo, N. L. (2023). Estado emocional y desempeño laboral: Un estudio asociativo multivariante en profesores universitarios en teletrabajo bajo Covid-19: Emotional state and job performance: A multivariate associative study in teleworking university professors under Covid-19. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 2430-2443. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.428>
- Taşkan, B., Junça-Silva, A., y Caetano, A. (2024). Perceived effects of teleworking on adaptive performance: a moderated mediation model of leadership effectiveness and negative affect. *International Journal of Organizational Analysis* (pre-impresión). <https://shorturl.at/4ooBw>

- Tavis, A. y Lupushor, S. (2022). *Humans at Work: The Art and Practice of Creating the Hybrid Workplace*. KoganPage
- Torres, M. P., Ortiz, O. B., y Lacayo, J. Q. (2022). *Carga laboral del personal docente bajo la educación combinada durante el primer semestre del 2021: un análisis desde lo curricular*. APSE <https://shorturl.at/8dQBk>
- Ubidia, P. (2023). El Teletrabajo teletrabajo: nueva modalidad de trabajo, forma de contratación, derecho humano y laboral. *Revista Jurídica Crítica Y Derecho*, 4(6), 74–88. <https://doi.org/10.29166/cyd.v3i5.3820>
- Vilches Hinojosa, M. y Aguilar López, J. (2022). La ciudadanía transnacional y el voto desde el extranjero en México 2018: el caso Guanajuato en las elecciones para presidente de la república y gobernador. *Migraciones internacionales*, 13(7), 1-28. <https://doi.org/10.33679/rmi.v1i1.2336>
- Vivas-Manrique, S. D., Duarte Alarcón, C., Ochoa Muñoz, A. F., Ordóñez-Hernández, C. A., Leal-Márquez, D., Villota Castillo, A. M., Rojas Peña, O. M., Martínez Álvarez, L. A., y López Laverde, J. (2022). Tecnoestrés y trabajo remoto: aportes multidisciplinares. [Trabajo de fin de grado] UNIMINUTO.
- Wong Naranjo, L. C. (2022). *Presencia digital del artesano en España. «Visibilidad y revalorización del oficio de Maestro Artesano»*. [Trabajo de fin de grado] UOC. <https://shorturl.at/107a5>
- Zabala-Cia, O., Lorenzo-Sola, F. y González-Pacanowski, T. (2022). Interactividad en redes sociales para crear relaciones de confianza: ayuntamientos de Navarra en tránsito. *Revista de Ciencias de la Comunicación E Información*, 27, 23-43. <https://doi.org/10.35742/rcci.2022.27.e246>