

TELETRABAJO, CRISIS DE LA COVID-19 Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: UNA MIRADA SOCIOLÓGICA

TELEWORK, THE COVID-19 CRISIS AND PUBLIC ADMINISTRATIONS: A SOCIOLOGICAL PERSPECTIVE

Angel Gabriel Belzunegui Eraso

Profesor de sociología. Social & Business

Research Laboratory

Universidad Rovira i Virgili

angel.belzunegui@urv.cat

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6355-1593>

<https://doi.org/10.47623/ivap-rvgp.19.2020.ab.06>

Recibido: 01/03 /2021

Aceptado: 17/ 03 /2021

© 2021 IVAP. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento — NoComercial — SinObraDerivada (by-nc-nd)



Laburpena: Covid-19ak ekarritako krisiaren ondorioz lan-jarduerak izan duen beherakadari aurre egiteko tresna gisa ezarri da telelana. Krisialdian zehar izan zuen hedapena, duela gutxi arte lortutako barneratze eskasarekin kontrastatzen da. Hainbat azterlan hasi dira ebaluatzen konfinamenduaren eta telelanean arteko konbinazioaren eraginak, eta langileen eguneroko bizitzako alderdietan izan dituen ondorioak nabarmendu dituzte. Emaitzek eragin positiboak eta negatiboak erakusten dituzte lan-osasunean, kontziliazioan, autonomian eta denboren kontrolean, eta berriz erakusten dute telelana lantzeko funtsezko gakoa erakunde-ikuspegia dela.

Gako-hitzak: administrazio publikoa, COVID-19a, erakunde-kultura, telelana.

Resumen: El teletrabajo se ha implementado como instrumento para hacer frente a la caída de la actividad laboral derivada de la crisis de la Covid-19. Su expansión durante la crisis contrasta con la escasa penetración lograda hasta fechas recientes. Diferentes estudios han comenzado a evaluar los impactos de la combinación entre confinamiento y teletrabajo, destacando los efectos que ha tenido sobre aspectos de la vida cotidiana de los empleados. Los resultados reflejan impactos positivos y negativos sobre salud laboral, conciliación, autonomía y control, de tiempos, mostrando una vez más que la clave fundamental para abordar el teletrabajo es un enfoque organizacional.

Palabras clave: Administración Pública, COVID-19, Cultura Organizacional, Teletrabajo.

Abstract: Teleworking has been implemented as an instrument to offset the fall in work activity caused by the Covid-19 crisis. Its expansion during the crisis contrasts with the low penetration achieved until recently. Different studies have begun to evaluate the impacts of the combination between confinement and telework, highlighting the effects it has had on aspects of the employees' daily lives. The results reflect positive and negative impacts on occupational health, work-life balance, autonomy and time control, showing once again that the fundamental key to approaching teleworking is an organizational focus.

Keywords: COVID-19, Organizational Culture, Public Administration, Teleworking.

Sumario:

1. La expansión del teletrabajo: nadie acertó los pronósticos. 1.1. Las dinámicas organizativas y el ritualismo burocrático. 1.2. La posición de los jefes intermedios. 1.3. La desconfianza y la desprotección de datos. 1.4. El rechazo de los sindicatos.—2. El impacto diferencial del teletrabajo. 2.1. Trabajos cualificados. 2.2. La cuestión del género.—3. Vida cotidiana y teletrabajo. 3.1. El teletrabajo y los espacios públicos. 3.2. El teletrabajo en espacios compartidos. 3.3. El aprendizaje en el contexto de la interacción social. 3.4. La gestión de los tiempos. 3.5. El trabajo reproductivo. 3.6. La conciliación. 3.7. Los efectos sobre la salud.—4. Conclusiones

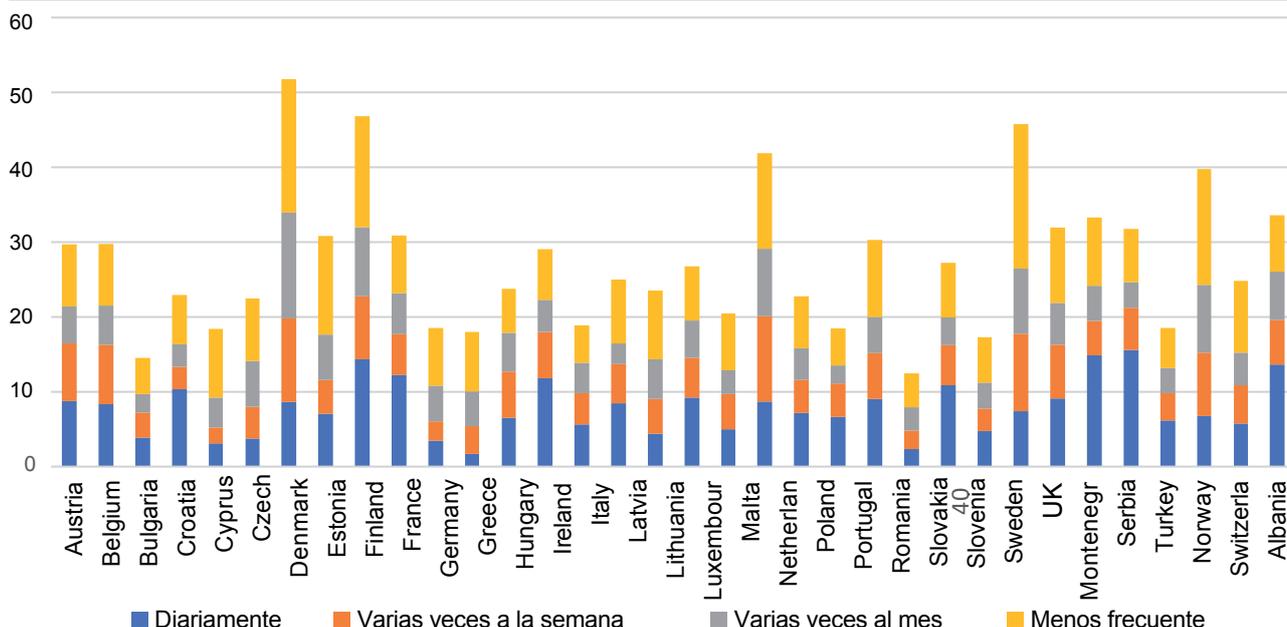
1. La expansión del teletrabajo: nadie acertó los pronósticos

Probablemente nada de lo que se auguró acerca de la expansión del teletrabajo se cumplió... hasta la llegada de la primera pandemia del siglo XXI. Recorde-

mos que las previsiones auguraban una penetración del teletrabajo de más del 50% de la masa laboral para finales de los años noventa del siglo pasado. En ningún país, en ninguna economía se cumplió dicho pronóstico. En el caso de los países europeos, solo los países nórdicos (Dinamarca, Finlandia y Suecia) se aproximan a este dato si se suman todos aquellos trabajadores que dicen trabajar desde casa, desde los que dicen que lo hacen diariamente hasta los que reportan que lo hacen menos frecuente que de forma mensual, como se puede observar en el gráfico 1.

Gráfico 1

Porcentaje de personal empleado que trabaja desde su propia casa



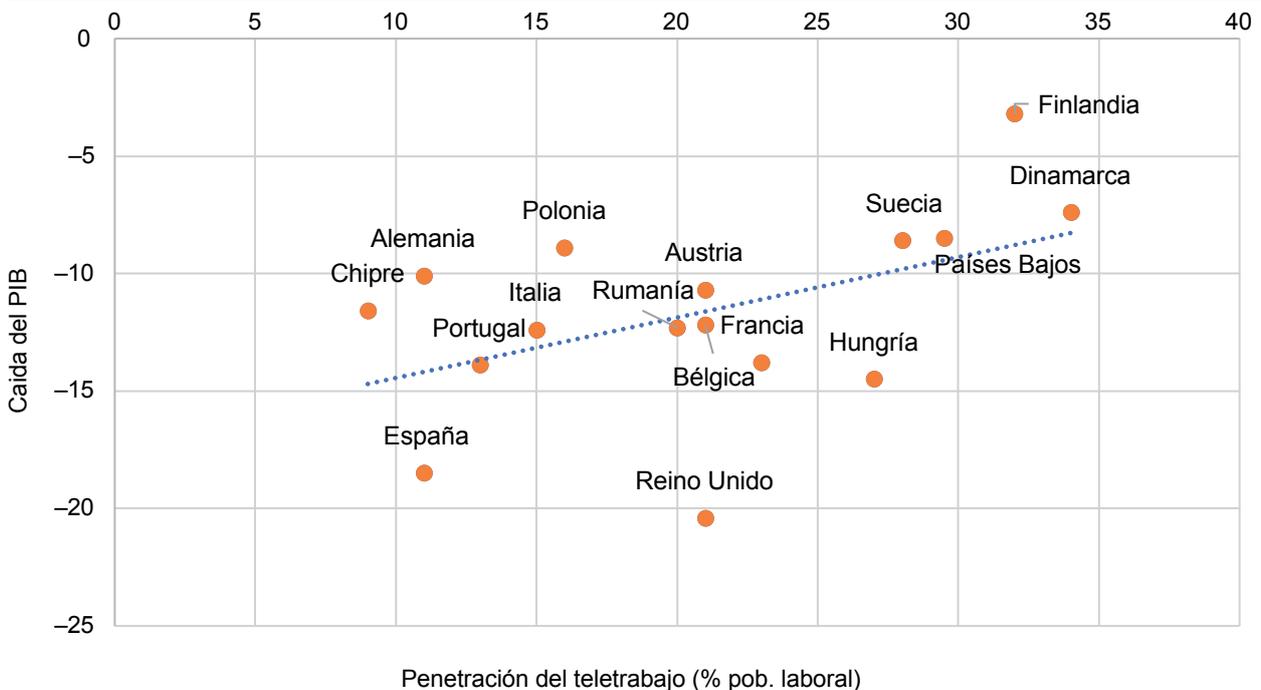
Fuente: EWCS, Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo, 2015.

En el Real Decreto-Ley 28/2020 se recogen datos elocuentes de la penetración forzada del teletrabajo como consecuencia de la crisis de salud. Según una encuesta del Eurofound «Living, working and Covid-19», el 37% de las personas trabajadoras pasaron a modalidad de teletrabajo durante la pandemia. Esta cifra muestra un dato inicial de la implementación del teletrabajo como solución inmediata a la posible caída de actividad económica. El teletrabajo contribuyó, en estas circunstancias, a que el número total de horas trabajadas descendiera mucho menos en aquellos países donde el teletrabajo (1) ya estaba más extendido y (2) los países que más ajustaron sus actividades económicas a la prestación en modo de teletrabajo (en determinados casos, se trató de los mismos países). Por supuesto, la terciarización de la economía ha contribuido decisivamente a la penetración del teletrabajo en estas circunstancias de impacto pandémico.

El gráfico 1 muestra esa desigual penetración del teletrabajo que tiene que ver con el grado de terciarización de la economía y, sobre todo, con su grado de tecnologización. Un sector terciario altamente tecnologizado (incluidas aquí las actividades industriales que se desarrollan en el ámbito de la administración y gestión), favorece la penetración del teletrabajo, mientras que las economías terciarizadas muy dependientes de los servicios de atención a las personas, presentan un menor volumen de puestos de trabajo que puedan realizarse en remoto. Esta configuración de la actividad productiva ha tenido consecuencias sobre la caída de la actividad en plena crisis de la Covid-19. Una constatación interesante es que parece haber una correlación sustantiva entre la mayor penetración del teletrabajo antes de la pandemia y las menores caídas del PIB durante la misma, como se puede apreciar en el gráfico 2.

Gráfico 2

Correlación entre caída del PIB y penetración del teletrabajo en economías europeas



Fuentes: Penetración del teletrabajo, EWCS, Eurostat. Se ha contabilizado las personas trabajadoras que teletrabajan diariamente, las que trabajan algún día a la semana y algunos días al mes, en porcentaje de la masa laboral. Caída del PIB, Eurostat. Segundo trimestre del 2020, en porcentaje. Elaboración propia.

Los datos de personal empleado que teletrabaja (con distinta periodicidad) desde su casa (aquí no se contemplan otras modalidades como los centros de recursos compartidos, el teletrabajo móvil, etc.), han ido evolucionando poco a poco desde finales del siglo pasado y no han acompañado, en lo que a su despegue se refiere, a los avances tecnológicos que se han ido desarrollando de forma incremental en las tres últimas décadas. En la actualidad se puede asegurar que prácticamente no existe ninguna restricción para que una buena parte de las actividades productivas susceptibles de realizarse en remoto, no puedan realizarse. Ahora disponemos de más dispositivos de conexión (no solo el ordenador, sino otros dispositivos como tabletas, smartphones...), de mayor velocidad de conexión y con una mayor cobertura. Por otro lado, la digitalización de muchos de los procesos de las actividades productivas, favorecen que la prestación pueda realizarse fuera de la oficina habitual. En conclusión, no hay impedimentos técnicos, ni de hardware ni de software para que el teletrabajo no pueda adoptarse como forma de trabajo habitual en una organización que cumpla con las tres características básicas requeridas: a) procesos digitalizados; b) fuerza laboral con competencias digitales y c) hardware y software adecuados. Entonces, la pregunta pertinente es ¿por qué no se ha extendido más esta forma de trabajo? Más aún cuando la mayoría de los estudios que se han realizado sobre satisfacción laboral y teletrabajo, arrojan resultados muy favorables a este último.

1.1. Las dinámicas organizativas y el ritualismo burocrático

La primera respuesta a la pregunta, aunque no necesariamente la más importante en el orden, es el ritualismo burocrático al que ya hizo referencia Robert K. Merton. Resumidamente, se trata de una actitud que antepone los procedimientos al resultado final. Una visión de la actividad que entronca con la vieja Escuela de la Administración y que en estos tiempos puede derivar en un neotaylorismo (Belzunegui, 2002) de corte (neo)tecnológico. Muchas de las organizaciones públicas funcionan todavía con los parámetros de la administración racional que se apoyan en los procedimientos administrativos burocráticos, en la cadena de mando y supervisión y en la inexistencia de evaluación del desempeño, a no ser que se entienda por esto último el control físico de la persona empleada. La estructura de determinadas administraciones favorece la reproducción de este esquema, empezando por el reclutamiento

que se realiza de manera acorde a las escalas profesionales que puedan responder a la línea de continuidad en la cadena de mando. La legitimación de las posiciones profesionales viene dada por la posición y el nivel de supervisión que llevan consigo, por lo que el desempeño de la actividad y la calidad del mismo se sitúan en un segundo plano. El teletrabajo supone para este esquema un desafío que tiene que ver con el ejercicio de la autoridad/control. Y su rechazo deja entrever la desconfianza existente hacia el personal empleado público, desconfianza que se ha interiorizado como resultado de una visión social estereotipada del personal funcionario (por extensión, todo empleado público) que no ha sido nunca contrarrestada por las propias administraciones.

1.2. La posición de los jefes intermedios

Derivada de la anterior, la posición jerárquica de los jefes intermedios se justifica por su rol de supervisión y de control visual/presencial. Hoy día no queda suficientemente justificada la necesidad de una cadena de mando vertical en la que estas posiciones legitimen su trabajo en dicho control. Los procedimientos informáticos desarrollados en las administraciones pueden afectar el mando clásico. Paradójicamente, la administración clásica recurre ahora a las relaciones humanas para argumentar la existencia de este tipo de profesiones. El rechazo y/o las reticencias al teletrabajo por los jefes intermedios se basa en lo que supone de cuestionamiento a las tareas de su desempeño. Si se elimina el control presencial como *modus operandi* de la evaluación del desempeño y se sustituye por una evaluación por objetivos, por ejemplo, una parte importante de la justificación de la existencia de la cadena de mando, queda cuestionada. Es por esta razón, fundamentalmente, por la que en muchas unidades administrativas no se ha apostado por el teletrabajo.

1.3. La desconfianza y la desprotección de datos

Como ya hemos apuntado, existe una percepción y una visión estereotipada del personal empleado público que, incomprensiblemente, no ha sido contrarrestada por las propias administraciones públicas. Las únicas excepciones a esta situación han sido los miembros del Ejército y de los cuerpos y fuerzas de seguridad del Estado y, ahora y por las circunstancias especiales de la pandemia, el personal

empleado público del ámbito sanitario. Los esfuerzos continuados por mejorar la imagen de militares y policías han dado sus frutos, apareciendo ahora en las encuestas del CIS como una de las profesiones que generan mayor confianza entre la ciudadanía. Sin embargo, el resto de empleados públicos ha sido abandonado en cuanto se refiere a una vindicación activa de su trabajo esencial para que funcione todo el mecanismo de las administraciones. Este abandono incluye no solo no poner de relieve la esencialidad de la diversidad de trabajos que se realizan en la Administración, sino que tampoco se ha mostrado que la fuerza laboral pública suele tener unos estándares elevados de formación y que, comparativamente a otras sociedades homologables a España, suponen un menor porcentaje de la fuerza laboral del país. Lejos de tomar una posición activa en el reconocimiento y defensa de la actividad de los empleados públicos, la propia Administración parece haber asumido esa visión negativa y sesgada del personal empleado público que lo hace sospechoso de realizar a desgana su trabajo, ajeno al interés de la ciudadanía y presto a dejar de cumplir sus obligaciones contractuales, de lo que se deduce la necesidad de su control para minimizar tales males. En este escenario, el teletrabajo podría suponer la excusa perfecta para potenciar esa negativa visión del personal empleado público, ya que lo alejaría del control presencial y directo que sobre él se puede ejercer en el centro de trabajo.

1.4. El rechazo de los sindicatos

También ha habido y hay rechazo a la implementación del teletrabajo por parte de los propios trabajadores y de sus representantes sindicales. Para ser más fieles a la realidad, el rechazo es mayor entre estos últimos que entre aquellos. Los motivos de la resistencia de los sindicatos al teletrabajo derivan de una visión también tradicional y clásica de la representación laboral, basada en el contacto directo. El temor de los sindicatos es perder presencia y capacidad de influencia entre el personal empleado, además de la pérdida de eficacia en la defensa de los intereses de las personas trabajadoras o, lo que es lo mismo, la menor capacidad colectiva de respuesta frente a las demandas laborales. Este hecho pone de relieve la visión anquilosada del sindicalismo actual, incapaz de entender la inevitabilidad de la negociación individual de las condiciones de trabajo derivada de una mayor formación del personal empleado y, por consiguiente, de una mayor capacidad de negociación laboral de los mismos. Otro de los motivos de rechazo sindical al teletrabajo se

ha centrado en el impacto que éste tiene sobre el incremento de la carga ligada a la conciliación. Se ha mantenido que el teletrabajo tiene efectos negativos sobre todo para las mujeres porque 1) las devuelve al ámbito del hogar y 2) les aumenta la carga de trabajo y/o lo que se ha dado en denominar la doble jornada. Si bien la primera reticencia es obvia, el *teleworking at home* supone para todo el mundo que lo practica realizar la prestación desde el domicilio, la segunda reticencia ciertamente puede ser constatada en los escasos estudios que se han realizado sobre el impacto diferencial del teletrabajo con perspectiva de género. Ahora bien, el teletrabajo no viene para solucionar una división desigual del trabajo reproductivo, entre otras cosas porque el teletrabajo es una estrategia de organización empresarial y/o de la Administración.

En conclusión, éstos y otros factores más que no hemos señalado, se han conjugado para que el teletrabajo fuera hasta hoy prácticamente residual por lo que respecta a su extensión sobre la masa laboral. Tuvo que ser una pandemia, un agente externo de una magnitud nunca conocida por las generaciones vivas, la que viniera a empujar indefectiblemente al teletrabajo como *star system* para afrontar el derrumbe de la economía en los países más desarrollados. Aunque esta irrupción del teletrabajo durante la pandemia se haya desarrollado con un marco jurídico claramente insuficiente (Puebla Piniella, 2020).

2. El impacto diferencial del teletrabajo

La práctica del teletrabajo de forma extensa derivada de la situación de pandemia ha puesto de relieve, de manera más evidente si cabe, la dependencia de nuestra economía de las actividades que no (o sí) pueden realizarse en remoto. Al igual que las economías de la Unión Europea con mayor penetración del teletrabajo sufrieron menores caídas del PIB, este efecto negativo también puede observarse en lo que respecta a las ocupaciones. La destrucción de empleo o la inactividad intermitente se ha localizado fuertemente en aquellas actividades no esenciales que no son susceptibles de prestarse en modalidad de teletrabajo. La desocupación y el paro intermitente han sido los principales efectos que han soportado los trabajadores no esenciales, lo que ha conllevado la pérdida de rentas y el empobrecimiento

de sus economías. Aquí se produce una primera brecha entre aquellos cuyas actividades pueden realizarse a distancia y con herramientas informáticas y telemáticas y aquellos cuyas actividades son inevitablemente presenciales, además de no ser consideradas esenciales. Un segundo impacto se puede observar en el ámbito de las actividades esenciales, entre aquellas que pueden ser realizadas en remoto y las que no. Estas dos situaciones plantean un hecho diferencial que será interesante seguir en el tiempo y que tiene que ver, en parte, con la capacidad de negociación que tienen las personas trabajadoras de sus condiciones laborales, al margen de los acuerdos colectivos. En el substrato de estas diferencias encontramos factores relacionados con la cualificación y otros con la distribución de los roles de género.

Estudios recientes como en Valenzuela (2020), han descrito algunos aspectos ligados al teletrabajo que reproducen viejas diferencias entre personas trabajadoras más y menos cualificados, como la mayor/menor autonomía del tiempo de trabajo, la mayor/menor capacidad de gestión del trabajo. Para este autor, la implantación repentina del teletrabajo pone de manifiesto una serie de desigualdades estructurales a diferentes niveles: entre países miembros de la UE, entre zonas geográficas y sectores comerciales, entre grados de cualificación/ capacitación y en términos de edad, etnia y clase.

A continuación, recogemos algunas de las dimensiones en las que se pueden observar con mayor claridad los impactos diferenciales de la práctica del teletrabajo y en la sección siguiente, algunos de los hallazgos que se van acumulando derivados de los estudios que se han ido realizando sobre el teletrabajo fundamentalmente desde su implementación como consecuencia de la crisis. Acompañamos a los resultados encontrados en la literatura de nuestros propios resultados obtenidos de un estudio piloto llevado a cabo en la Administración Pública española a través de entrevistas exploratorias a teletrabajadores (n=12), durante el primer periodo de confinamiento (marzo-mayo del 2020).

2.1. Trabajos cualificados

La primera constatación que podemos realizar es que, por norma general, las ocupaciones que exigen mayores credenciales para el desempeño, son las que con mayor facilidad pueden realizarse en remoto. Esto significa que muy mayoritariamente el personal empleado con altas cualificaciones apenas se ha visto afectado por la pérdida del trabajo, por la reducción de su remuneración y por la re-

ducción de horas de trabajo. En definitiva, las rentas de estos trabajadores se han mantenido durante el periodo de la pandemia y de las restricciones a la movilidad y a la actividad económica. Durante el período más duro del confinamiento no fueron pocas las compañías que aseguraron que el teletrabajo sería, en el futuro, la norma y no la excepción. Las primeras valoraciones sobre el teletrabajo obligatorio durante la primera ola de la pandemia arrojan cifras elocuentes del positivo impacto del mismo en cuanto a la productividad. Incluso ha habido autores que han hablado de autoexplotación (Del Campo Tejedor, 2020), como una manera de demostrar que la actividad individual lejos de decaer, ha aumentado como consecuencia de una mayor autoexigencia. Una parte importante de ocupaciones desarrolladas en las administraciones públicas entrarían dentro de estos trabajos cualificados, hecho que ha permitido que después de los primeros y necesarios ajustes al pasar de un modo presencial a uno virtual, las actividades de las administraciones públicas se hayan ido desarrollando sin demasiados contratiempos. Podría decirse que, en líneas generales, las administraciones públicas han superado el «test de estrés» que ha supuesto la adaptación a una administración online, entre otras cosas por la alta y previa penetración de las tecnologías de la información y la comunicación en los procedimientos administrativos, por una fuerza laboral familiarizada a nivel de usuario con este tipo de tecnologías y por la cada vez mayor extensión de la administración online a nivel de tramitaciones administrativas.

Desde el punto de vista de la afectación de la enfermedad Covid-19, las personas trabajadoras más cualificadas son las que más protegidas han estado por el hecho de teletrabajar. Dicho de otro modo, el teletrabajo ha permitido proteger las actividades económicas y proteger a las personas trabajadoras, evitándoles los desplazamientos al lugar de trabajo y el compartir espacios que podrían haberse convertido en lugares de contagio.

En resumen, la pandemia y las medidas adoptadas para frenarla han impactado de manera muy desigual a las personas trabajadoras dependiendo de su formación, y en última instancia dependiendo del tipo de tarea y actividad laboral que realizan. La protección y seguridad laboral ha funcionado más y mejor con las personas trabajadoras que han podido seguir realizando su trabajo en remoto, así como el mantenimiento de sus condiciones laborales y sus rentas derivadas de su actividad.

Las personas que han sido entrevistadas en nuestro piloto, todas ellas de la Administración General del Estado, tienen perfiles cualificados. Algunas

de ellas dirigen equipos y tienen responsabilidades de gestión. En todos los casos, consideraron la adecuación del teletrabajo a sus perfiles profesionales. Una de las intervenciones resume bien este ajuste:

«Hay determinadas actividades que difícilmente se pueden realizar en modalidad de teletrabajo, y no hablo solo de los conserjes, sino del personal de mantenimiento y otros. Pero en mi equipo todo se puede trasladar a la modalidad de teletrabajo, y además la experiencia que hemos tenido nos dice que no ha costado prácticamente nada, se ha hecho de manera bastante fluida... Bueno, ha habido algunos contratiempos, pero se han solucionado bien, esto fue cosa de los primeros diez días, hasta que nos acostumbramos a los nuevos programas de comunicación...Aquí el apoyo técnico ha sido decisivo, hemos tenido siempre apoyo en remoto (...). Esto es posible porque las personas trabajadoras de la unidad tienen destrezas con las tecnologías, están más que alfabetizadas informáticamente hablando» [informante 4]¹.

2.2. La cuestión del género

La segunda constatación que podemos realizar tiene que ver con la desigual distribución de los puestos de trabajo entre mujeres y hombres, lo que en la teoría clásica del mercado de trabajo se conoce como segmentación del mercado de trabajo. Una buena parte de las ocupaciones realizadas mayoritariamente por mujeres han sido consideradas durante la pandemia como actividades de servicios esenciales. Entre ellas, actividades que exigen altas cualificaciones, como la mayoría de las ocupaciones del ámbito sanitario y farmacéutico, de la educación infantil y primaria, y otras actividades para las que no se exige una determinada cualificación que tienen que ver con la alimentación, el comercio dedicado a productos de higiene o la limpieza de locales. También hay que destacar otras actividades intermedias muy mayoritariamente feminizadas, como por ejemplo las actividades en residencias de mayores y en sociosanitarios. Todas estas actividades realizadas por mujeres en su gran mayoría tienen un denominador común: no se han podido realizar en forma de teletrabajo. En este sentido se puede considerar que ha habido una mayor exposición al virus por una doble razón, por el hecho de tener que realizar el desempeño de manera presencial y por el hecho de que normalmente son actividades en las que se da un permanente contacto con gente. Sin embargo, en el caso de las administraciones públicas, como ya hemos apuntado, sí se

ha podido implementar la modalidad de teletrabajo para la mayoría de actividades y, como se sabe, una parte mayoritaria de las ocupaciones en la Administración pública son realizadas por mujeres.

Centrándonos en las mujeres que han podido realizar teletrabajo, los estudios más recientes apuntan a que la doble jornada laboral ha incrementado para ellas en intensidad. Si por una parte ha sido frecuente el caso del incremento de trabajo como consecuencia de un mayor aprovechamiento del tiempo, en el caso de las mujeres que tienen a su cargo personas dependientes (hijos y/o personas mayores), las actividades relacionadas con el denominado trabajo reproductivo también se han visto incrementadas. También aquí se ha producido el fenómeno de la autoexigencia, derivada de la presencia de las mujeres en el domicilio. Gálvez y Tirado (2020) han puesto de relieve el carácter dilemático del teletrabajo a través de entrevistas a teletrabajadoras que tienen a su cargo personas dependientes, y cómo ese carácter no es más que la amplificación de las tensiones que tienen que soportar las mujeres cuando acceden al mercado de trabajo.

En resumen, las mujeres han experimentado con mayor intensidad las consecuencias de no poder derivar sus actividades productivas en modalidad del teletrabajo, consecuencias que tienen que ver con una mayor exposición al contagio de la enfermedad. Por otro lado, cuando sí ha sido posible realizar teletrabajo, los indicios presentan un incremento del trabajo global que realizan las mujeres, lo que redundará en un mayor cansancio y estrés pandémico.

Durante nuestras entrevistas este tema ha sido uno de los recurrentes. Valga como resumen lo expresado por una funcionaria a la que el teletrabajo le ha afectado por lo que ha tenido que vivir una experiencia sin apenas desconexión:

«Hasta ahora yo sabía que venir a casa era ponerme a hacer cosas, claro, intentamos repartirnos el trabajo en casa, pero siempre me toca a mí hacer más... Lo tengo más en la cabeza, esto viene ya de lejos. Pero ahora, estos meses sin salir, he tenido la sensación de no desconectar nunca del trabajo que hay en casa, me ha pasado un poco al revés de lo que dicen por ahí, que el trabajo de la oficina invade tu vida privada..., pues a mí me ha pasado, al contrario, que no me podía quitar de encima el trabajo de casa y lo invadía todo. Éste me ha supuesto algunos momentos de tensión, de pensar si estaba dejando mis obligaciones laborales por ocuparme de cosas que antes las tenía resueltas de otra forma...» [informante 2].

3. Vida cotidiana y teletrabajo

La situación sobrevenida de confinamiento en la primera ola de la pandemia (marzo-junio del 2020) obligó a las empresas, entidades y administraciones a promover el teletrabajo como alternativa al trabajo presencial para poder seguir desarrollando las actividades económicas (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020). Gracias al teletrabajo se pudo mantener la economía, aunque el impacto en la destrucción de empleo y de actividad económica ha sido ya puesto de relieve en numerosos informes institucionales.

El teletrabajo obligado por motivos sanitarios ha supuesto afectaciones importantes para las personas trabajadoras. Los estudios realizados hasta el momento arrojan distintas valoraciones acerca de la satisfacción con la modalidad de teletrabajo y del impacto que éste ha tenido en la forma de organizar la vida laboral y la vida doméstica, así como la organización de los espacios públicos.

3.1. El teletrabajo y los espacios públicos

Bojovic, Benavides y Soret (2020) han expuesto la experiencia de la caída de movilidad obligada de una ciudad (Barcelona) menos contaminada, más tranquila y más habitable y que ha permitido repensar el uso de los espacios públicos y buscar formas de reducir la dependencia del automóvil. Hay que tener en cuenta que desde inicios del año 2000 en ciudades como Barcelona o Madrid sistemáticamente se vienen superando las concentraciones de NO₂ anuales lo que supone un problema de salud pública que las administraciones municipales tienen en su agenda permanentemente. Durante la época del confinamiento las concentraciones de NO₂ y carbono negro disminuyeron alrededor del 50% en Barcelona, como consecuencia de la caída del transporte de pasajeros (hasta un 74% menos) y de la caída de la utilización del coche particular (Petetin et al., 2020).

El teletrabajo y el descenso de las actividades relacionadas con la movilidad obligada han puesto de relieve la posibilidad de rediseñar las ciudades en beneficio de la salud pública y de perseguir estándares de calidad del aire y de aprovechamiento del espacio público en favor de las personas y no de los vehículos. Una vez levantadas las restricciones más duras del confinamiento, la ocupación de calles y de vías por parte de viandantes acercó por momentos la vieja utopía de los movimientos ecologistas de los años

ochenta del siglo XX de acotar los espacios públicos a los transeúntes.

Uno de nuestros informantes reconocía que

«Para mí ha sido una gran ventaja, no tener que desplazarme a la oficina todos los días, ha sido algo que ahora lo valoro cada día, no perder tanto tiempo [aproximadamente una hora y media diaria entre ida y vuelta], y si cuentas además el tiempo que te ahorras también en arreglarte, te tienes que levantar mucho antes para arreglarte y luego la incomodidad del desplazamiento... Para mí, como te digo, es muy positivo» [informante 11].

También aparece el silencio como un factor descubierto por primera vez en Madrid:

«Nos hemos asomado a menudo a los balcones para no escuchar los coches, el silencio ha sido una experiencia maravillosa, ya no te digo de la sensación de respirar aire más puro, pero sobre todo el silencio ha sido maravilloso... [informante 11].

3.2. El teletrabajo en espacios compartidos

Si bien la opción del teletrabajo que se contempló inicial y casi exclusivamente durante la pandemia fue la de *teleworking at home*, también se coló en el debate el relanzamiento de los espacios compartidos para la práctica del teletrabajo. En la Administración pública se produjo este debate de la mano de una mayor eficiencia en el aprovechamiento de los espacios públicos. El diseño del puesto de trabajo en las administraciones está íntimamente asociado al lugar físico de desempeño. Esta asociación se produce porque la forma predominante de evaluación de la actividad laboral se sustenta en la presencialidad en el lugar de trabajo, de ahí las reticencias a la incorporación de nuevas formas de desempeño que hagan menos visible dicha presencialidad. Aun así, los espacios compartidos no tienen por qué significar espacios fuera de las instalaciones donde se realiza habitualmente el trabajo. Es el caso, por ejemplo, de muchas universidades europeas en las que el profesorado no dispone ya de despachos individuales, sino de salas compartidas donde pueden conectar su ordenador personal a un monitor, con conexión y demás elementos necesarios para desarrollar su trabajo. Las tutorías individuales y las sesiones de seminarios se realizan también en salas que pueden ser compartidas por cualquier otro docente. De la misma manera hay administraciones que se están planteando cómo optimizar recursos a través de la compactación de espacios y de poner en marcha

espacios compartidos, más amplios y con mayores medidas de seguridad respecto a la salud laboral. Esto podría permitir una mayor racionalización de espacios, un mayor ahorro de mantenimiento y de uso cotidiano de recursos y ensayar diferentes modalidades de teletrabajo intermitente (2 o 3 días a la semana, por ejemplo). Para el personal empleado, estos espacios servirían de encuentro y amortiguarían una de las principales quejas frente al teletrabajo en el domicilio, que es la sensación de desconexión y de soledad al minimizar la interacción social cara a cara.

Todas las personas que han participado en nuestras entrevistas se han manifestado favorables a esta modalidad mixta, tal como reconoce nuestro informante:

«Mi opción sería una situación intermedia, no sé, por ejemplo, trabajar dos o tres días en la oficina y el resto de la semana en casa, creo que así también te sirve para socializar, para estar con los compañeros y ...Dejar reuniones y determinadas tareas que se tengan que realizar mayoritariamente en la oficina y luego otras para casa. Aunque esto puede ser difícil de gestionar si lo dejas en manos de cada uno, es por eso que quizás deberíamos tener unas directrices claras de qué días se pueden realizar en teletrabajo y de si esto puede ir cambiando con el tiempo a medida de las necesidades de los empleados...» [informante 10].

3.3. El aprendizaje en el contexto de la interacción social

Los puestos de trabajo presenciales han sido, y siguen siendo, espacios de aprendizaje de habilidades y competencias para el desempeño. En esta tarea el acompañamiento de los iguales juega un papel fundamental, sobre todo en los momentos iniciales de la incorporación al puesto de trabajo. El teletrabajo en el domicilio, y el caso extremo del teletrabajo por confinamiento, interrumpe este aprendizaje que tiene mucho de relaciones informales. Recurrir a personas del entorno laboral para solucionar problemas, para pedir apoyo y para mejorar procesos es habitual en cualquier organización. En la Administración pública, con contenidos de trabajo tan dependientes los unos de los otros, es, si cabe, más evidente esta realidad. Por tanto, el teletrabajo viene a ser aquí una modalidad que impide desarrollar este tipo de interacción a no ser que se traslade al ámbito telemático. El entorno laboral de seguridad en el desempeño creado con el tiempo por cada trabajador se ve amenazado ahora por una situación en la que se deben enfrentar a los

problemas de manera solitaria, al menos ésta es la percepción que las personas empleadas manifiestan en diversas encuestas de valoración del teletrabajo. Este contratiempo puede abordarse combinando dos actuaciones: por un lado, ofrecer como alternativa complementaria al teletrabajo en el domicilio, el trabajo en espacios de recursos compartidos y, por otro, establecer diseños de formación/aprendizaje colaborativo para el personal empleado de las unidades de trabajo. Esta última actuación ayudaría a reducir la sensación de desconexión que se presenta en el teletrabajo físicamente aislado y reforzaría la idea de seguir conectado con la unidad de trabajo a través de los procesos formativos y de la interacción online.

En nuestras entrevistas se valoró muy positivamente el esfuerzo realizado por conectar a las personas trabajadoras con la realidad de la oficina, destacando la labor realizada por personal informático que ha servido de nexo en esta conexión:

«Al principio echabas en falta preguntar a la compañera sobre algunos problemas del trabajo, siempre es bueno tener alguien de confianza a la que preguntar sobre lo que te cuesta o no sabes, o simplemente por compartir información... Ahora esto lo tienes que hacer a través del mail o del teléfono, mientras que antes lo hacías rápidamente de tú a tú. Pero es cierto que se nos han facilitado herramientas para que podamos interactuar, y las podemos utilizar. Además, sin grandes complicaciones de uso, solamente hemos tenido que hacer algunas pequeñas adaptaciones y formaciones muy básicas para poder utilizarlas» [informante 6].

3.4. La gestión de los tiempos

En los estudios de teletrabajo este aspecto suele acaparar una especial atención por cuanto tiene de autonomía de decisión respecto a la organización diaria del personal empleado. Respecto al trabajo, los aspectos más valorados de la gestión del tiempo tienen que ver con la autorregulación del comienzo del tiempo de trabajo y con la posibilidad de establecer pausas de una manera *ad hoc*. Sin embargo, muchas de las actividades que se desarrollan en la Administración pública no pueden estar sujetas a una discrecionalidad basada en la gestión individual del tiempo de trabajo, al tratarse de expedientes y tramitaciones que deben tener una ventana abierta y conocida por cuanto al tiempo de gestión se refiere. Ésta es una de las principales limitaciones que toca de lleno con una de las características más atractivas del teletrabajo, la ci-

tada autonomía o autogestión del tiempo de trabajo. Respecto de la autonomía de la gestión del tiempo, un reciente estudio muestra cómo se asocia ésta a una mayor carga de trabajo y a mayores situaciones de conflicto entre la vida laboral y la vida familiar (Adams-Cortez, Araya-Guzmán y Salazar-Concha, 2020). El efecto de la autonomía sobre la satisfacción en el trabajo es ambivalente, pero parece que existe una relación entre las actividades que exigen una mayor autonomía y la satisfacción con el desempeño, tal como señalan Pinto y Muñoz (2020). En general, los beneficios subjetivos del teletrabajo se darían con mayor fuerza entre quienes tienen una mayor necesidad de autonomía. Es decir, la mayor satisfacción laboral y la reducción del estrés depende de cuánta autonomía necesita cada persona para hacer su trabajo. Por consiguiente, la naturaleza de las actividades condiciona en buena medida la capacidad del personal empleado para gestionar su tiempo de trabajo, hecho que no necesariamente supondría un aspecto totalmente negativo y/o positivo, ya que en contrapartida a la imposibilidad o a la escasa gestión del tiempo de trabajo estaría la menor carga de trabajo y la mejor desconexión del mismo.

Lo cierto es que en la mayoría de las experiencias de teletrabajo que conocemos, una queja frecuente de los trabajadores es la invasión que supone el trabajo en los espacios de privacidad. Ahora que el domicilio se convirtió en obligada oficina, esta sensación se ha incrementado si cabe más por la imposibilidad de desempeño alternativo. De aquí que, por ejemplo, cuando el personal empleado público preguntado sobre las distintas modalidades de trabajo, muy mayoritariamente apuestan por modalidades híbridas o mixtas: dos días en el domicilio y tres en el lugar de trabajo aparece como la más deseable.

En las entrevistas este tema ha aparecido no tanto de la mano de la cualificación sino de las condiciones particulares de cada persona empleada:

«Tú puedes gestionar tu tiempo, pero eso depende mucho de lo que tengas a tu alrededor. No es lo mismo yo, por ejemplo, que no tengo nadie a cargo, vivo con mi marido, no tenemos hijos y los dos hemos podido teletrabajar, cada uno en su espacio... Yo creo que he podido controlar bastante los ritmos de trabajo y el tiempo de dedicación, pero tengo compañeras que para ellas ha sido una experiencia muy agobiante, porque tienen hijos pequeños y todo se les mezclaba, la preparación de las comidas, las tareas de los niños, además todo online en el confinamiento, la limpieza de la casa... Si bien han podido gestionar los tiempos, éstos se les han echado encima y así no hay manera de estar satisfecha» [informante 9].

3.5. El trabajo reproductivo

El control del tiempo nos lleva a considerar el reparto desigual de la carga de trabajo reproductivo. Los aspectos positivos del teletrabajo se matizan mucho cuando en las unidades familiares hay hijos dependientes (Valenzuela, 2020). La mayor carga de trabajo reproductivo ha recaído nuevamente sobre las mujeres, incluyendo dentro de este trabajo nuevas tareas derivadas de la necesidad de gestión del tiempo que anteriormente era tiempo escolar. Por tanto, a las tradicionales tareas realizadas mayoritariamente por mujeres, ahora se han añadido nuevas que antes o bien eran subcontratadas o quedaban al amparo de instituciones como la educativa. No es de extrañar que una buena parte de las reticencias del modelo de teletrabajo provengan de las críticas de las propias mujeres (bien de forma individual o sindical) al entender que el teletrabajo puede suponer una encerrona para ellas que ayude todavía más a consolidar los roles de género (Pontón y Pastor, 2016). Aun así, los datos muestran que las mujeres prefieren la modalidad de teletrabajo en un porcentaje ligeramente superior a los hombres, por las posibilidades que les ofrece el teletrabajo de compaginar el trabajo remunerado con el trabajo doméstico. Lejos de no ser conscientes, las mujeres prefieren optar por el teletrabajo porque saben que en última instancia les tocará a ellas realizar la mayor parte del trabajo reproductivo y esto sería en peores condiciones si no realizaran teletrabajo. Ésta es una constatación que extraemos de las entrevistas a empleadas públicas en el piloto:

«Si al final tengo que realizar el trabajo que hay por aquí [en el domicilio] sí o sí, prefiero estar en casa teletrabajando porque me da más margen para poder hacerlo todo. Si voy a la oficina estoy siempre haciéndome listas de lo que tengo que hacer al volver...» [informante 1].

En esta línea, el estudio de Farré y González (2020), «Las tareas domésticas y el cuidado de los hijos durante el confinamiento, una labor asumida principalmente por las mujeres», ha advertido del mayor tiempo dedicado por las mujeres a las tareas reproductivas en comparación con los hombres convivientes. Y para Puebla Pinilla (2020: 8),

«El resultado (...) no es positivo ni para las mujeres trabajadoras ni para la igualdad de géneros. Si, conforme a los datos que arrojan los estudios especializados, las mujeres están más empleadas en sectores o actividades que permiten el trabajo a distancia y éste se concibe como una medida de conciliación, el riesgo es evidente: las mujeres, que en España siguen

siendo quienes hacen un uso mayoritario de los derechos de conciliación, recurrirán con mayor frecuencia que los hombres al trabajo a distancia. Nada que objetar si se trata de una opción voluntariamente elegida. Pero los problemas se plantean si, como los estudios y encuestas existentes en la materia demuestran, esa opción de las mujeres por el trabajo a distancia supone un escenario propicio para volver a un reparto de las tareas domésticas y familiares que estábamos en vías de superar».

Es ésta por tanto una cuestión acuciante difícil de resolver desde un enfoque exclusivamente jurídico, pero también exclusivamente organizacional, ya que atañe a la división sexual del trabajo y a la organización particular de los hogares. No queremos decir con esto que es un tema ajeno a poder ser abordado desde lo público, sino que es un tema que a menudo entra en colisión con las diferentes formas de organización de las tareas que se incluyen en el trabajo reproductivo. Lo que sí parece obvio es que el teletrabajo no se puede considerar el causante de esta desigual distribución de tareas debido a que es una modalidad de trabajo que también puede llegar a favorecer la mayor implicación masculina en las tareas reproductivas.

3.6. La conciliación

En muchas ocasiones el teletrabajo se ha entendido como una manera de conciliación entre la vida laboral y la doméstica, y éste ha supuesto un error de planteamiento. Si el teletrabajo no viene a corregir las desigualdades derivadas de la división sexual del trabajo, tampoco viene a ser conciliador entre la vida laboral y la extralaboral. O, al menos, no debe plantearse como el mecanismo a través del cual pueda conseguirse dicha conciliación (Pastor, 2007). Otra cosa es que, a través del teletrabajo, puedan conseguirse modificaciones sustanciales tanto en lo que atañe a la división sexual del trabajo como a la conciliación. Hay suficientes evidencias de estudios de casos que muestran resultados contradictorios en ambos ámbitos: hay a quien el teletrabajo le ayuda a conciliar, hay a quien esta conciliación le supone una mayor carga de trabajo, incluida la acentuación de los roles sexuales de las actividades. Por tanto, el teletrabajo hay que entenderlo como lo que es, una modalidad de prestación que se basa fundamentalmente en la deslocalización del puesto de trabajo y en el trabajo online con herramientas telemáticas. Fuera de la regulación de los aspectos contractuales que conlleva el teletrabajo, los demás aspectos quedan fuera de

dicha relación contractual, como en el caso en el que la prestación fuera en la oficina habitual. Al respecto, una de nuestras informantes asegura que el teletrabajo será o no satisfactorio dependiendo de las situaciones vitales particulares:

«Conozco de todo, habrá para quien el teletrabajo suponga un alivio porque tienen la posibilidad de reducir gastos de desplazamiento, el fastidio de aparcar o de coger el transporte público...luego, lo que tengas en casa, si tienes personas a las que tienes que cuidar... todo esto hace que lo valores de una manera diferente. Por eso hay gente que está deseando volver a la oficina y otros todo lo contrario». [informante 8].

Este aspecto ambivalente fue recogido en Pérez Sánchez y Gálvez Mozo (2009) tras la realización de entrevistas a teletrabajadoras con cargas familiares. De sus discursos se concluye que «el teletrabajo no es homogéneo, compacto o lineal, sino que aparece plagado de contradicciones, paradojas y tensiones (...) libera y esclaviza, es una trampa y una oportunidad, realiza personalmente y puede significar una renuncia». En esta misma línea López Álvarez (2020: 109) recoge la experiencia de muchas mujeres que han pasado a modalidad de teletrabajo:

«Diferentes estudios (...) revelan los efectos que han producido sobre las mujeres la necesidad de teletrabajar y atender simultáneamente al cuidado de los menores y las tareas del hogar. Así, se pone de manifiesto que muchas mujeres no solo han tenido que ocuparse de sus hijos y de su seguimiento escolar durante este periodo y continuar teletrabajando, sino que, en ocasiones, han de facilitar que sus parejas puedan trabajar atendiendo a horarios más rígidos que ellas. Esta situación se convierte en una fuente adicional de estrés y que muchas mujeres sientan que su jornada de trabajo y cuidado se prolonga durante todo el día».

Así pues, parece haber suficientes evidencias de que el teletrabajo juega un papel ambivalente en cuanto a la conciliación de la vida laboral y de la vida personal, si por conciliación se entiende el ajuste equitativo de los tiempos que corresponden a cada parcela de funcionamiento y si este ajuste, además, se realiza en condiciones de igualdad entre mujeres y hombres. Las evidencias que tenemos hasta la fecha no permiten afirmar que el teletrabajo sea la solución a la conciliación, ya que ésta depende más de otros factores como el modelo igualitario de familia y la existencia de personas de-

pendientes en el hogar (sobre todo menores). En definitiva, el teletrabajo podría introducir ajustes de mayor equidad en la distribución de tareas o podría reforzar el desigual reparto de actividades que está en la base de los procesos de conciliación.

3.7. Los efectos sobre la salud

Otro ámbito en el que se pueden rastrear los efectos del teletrabajo es en el de la salud del personal empleado. Se han notificado consecuencias que tienen que ver con el equilibrio psicosocial de las personas trabajadoras, exponiendo que las situaciones derivadas del teletrabajo pueden llegar a producir un mayor nivel de estrés, de aislamiento, de percepción de escaso reconocimiento y de pérdida de confianza en el equipo. Todos estos efectos vendrían a amplificarse por el hecho de haber experimentado un tipo de teletrabajo obligado por el confinamiento, hecho que arroja dudas sobre qué parte de los efectos adversos son achacables directamente al teletrabajo o a la situación de encierro obligatorio. Una vez más los estudios que se están realizando respecto a la afectación del teletrabajo sobre la salud mental de los teletrabajadores, presentan conclusiones ambivalentes. Si bien el teletrabajo comporta estados positivos de satisfacción general, también se reporta que ha supuesto un aumento del estrés y otros efectos negativos como la depresión (Ramos, Ramos-Galarza y Tejera, 2020), si el teletrabajo implica un aumento de la jornada laboral y si se produce una reducción sustancial de los contactos con el lugar habitual de trabajo, bien con el resto de trabajadores o con los supervisores.

Un interesante estudio de revisión sistemática elaborado por Rappaccoli, Hernández y Zamora (2021) ha constatado afectaciones del teletrabajo implementado de forma abrupta como consecuencias de las medidas tomadas para frenar la expansión de la pandemia. Entre las afectaciones caben destacar la alteración del ciclo del sueño, el aumento de peso, los trastornos digestivos, dolores musculares y problemas circulatorios derivados de una menor movilidad. Entre las afectaciones más de carácter físico se han documentado el incremento del síndrome de ojo seco, la peor salud visual, la lumbalgia y, desde un enfoque psicosocial, el síndrome de *burnout*. Estas autoras también hablan del tecnoestrés como una patología asociada a las condiciones en las que se ha desarrollado el teletrabajo. Esta patología consistiría en una situación en la que se produce un desajuste entre demandas y recur-

sos procedentes de las tecnologías de la información y la comunicación, de tal manera que se pueden desarrollar actitudes negativas y un rechazo de las mismas con expresiones activas psicofisiológicas: malestar y ansiedad cuando se usan las tecnologías que puede llegar incluso a desarrollar pensamientos hostiles y agresivos hacia las TICs, además de agotamiento mental y cognitivo. En el lado contrario, puede producir la tecnoadicción, entendida ésta como la necesidad de permanecer a todas horas conectado. En otra reciente revisión de la literatura, Venegas y Leyva (2020) también han llegado a parecidas conclusiones, mostrando como la fatiga y la carga mental forman parte de los riesgos psicosociales del teletrabajo cuando éste se da en combinación con prácticas de aumento de la carga de trabajo y de la dificultad de establecer descansos.

En resumen, el teletrabajo condicionado a la obligatoriedad del confinamiento parece haber tenido consecuencias psicosociales que todavía se tienen que explorar, ya que como bien es sabido, algunas de estas patologías se manifiestan por acumulación a lo largo del tiempo y afloran posteriormente de manera psicosomática. Hará falta un seguimiento del impacto de teletrabajo/confinamiento a lo largo de los próximos meses para evaluar lo más precisamente posible los efectos negativos de esta combinación.

Dicho esto, también es necesario introducir aquí la variable organizacional como factor que puede influir en una u otra dirección en cuanto se refiere a la aparición de problemas psicosociales. La variable organizacional incluye aquí el estilo de dirección, el estilo de liderazgo, el trabajo en equipo versus el trabajo individualizado y la gestión de los recursos humanos, esto es cuatro de los factores que, también combinados, pueden decantar de manera decisiva la balanza hacia un teletrabajo satisfactorio desde el punto de vista de los efectos sobre la salud, o hacia un teletrabajo estresante que produzca efectos negativos en la salud física y mental de los teletrabajadores. En este sentido, las organizaciones saludables tenderán a diseñar experiencias de teletrabajo que velen por la salud del personal empleado, mientras que otro tipo de organizaciones improvisarán el teletrabajo sin tener en cuenta los impactos que el mismo pueda generar en sus trabajadores. Esta constatación, sin embargo, no es nueva ni propia de la dinámica del teletrabajo, y ni tan solo del confinamiento, sino que preexiste a ambos.

Una de nuestras informantes nos advierte en este punto de que

«(...) en general han estado muy atentos a ver cómo lo llevábamos, cómo estábamos, no solo en lo que se refiere a saber si salía o no el trabajo, o si nos hacíamos con las herramientas, sino también de cómo estábamos nosotros» [informante 1].

4. Conclusiones

El teletrabajo representa una modalidad de trabajo que se ha visto esencial para afrontar situaciones de crisis como la que el mundo global ha experimentado por el impacto de la pandemia. Podemos afirmar sin temor a equivocarnos que, sin el teletrabajo, probablemente la economía hubiera colapsado. El teletrabajo ha permitido que una buena parte de las actividades económicas hayan podido seguir prestándose como consecuencia del alto nivel de tecnologización de los procedimientos. En concreto, las administraciones públicas se cuentan entre las entidades cuyas operaciones han podido ser adaptadas a la modalidad en remoto con una rapidez inusitada. Esto indica que las condiciones para la prestación a distancia ya estaban asentadas, sólo faltaba ponerlas en práctica.

Este desplazamiento hacia el trabajo en remoto ha venido para cuestionar un elemento nuclear del desempeño en las administraciones públicas, a saber, el control del trabajo mediante la presencialidad. Y, en consecuencia, ha puesto de relieve la necesidad de implementar otro tipo de evaluaciones del desempeño que se centren más en la calidad del trabajo realizado y no tanto en el *modus operandi*. En las entrevistas exploratorias realizadas en el marco de nuestro proyecto, la mayoría de las voces reclamaron una evaluación por objetivos que permitiera desligar definitivamente el desempeño de la presencialidad. La teoría de la gestión y de la administración ha recopilado múltiples evidencias de los beneficios que las organizaciones han conseguido al pasar de un esquema presencialista a un esquema de evaluación del trabajo basado en objetivos, en la colaboración y en la calidad de la prestación. Pero en las administraciones públicas todavía se plantean reticencias a modelos de gestión alternativos (que dejaron de ser nuevos ya hace mucho tiempo) y que han sido exitosos en actividades empresariales, en los ámbitos cercanos a la administración. La crisis sanitaria ha obligado a las administraciones públicas a

contar con el teletrabajo, pero hay dudas razonables de que se haya implementado con una perspectiva de futuro más que como un remedio pasajero.

Sin embargo, los trabajadores convertidos en teletrabajadores se han manifestado favorables a este cambio de escenario. Durante los meses de confinamiento y de semi-confinamiento han sido varias las encuestas a personal empleado que han recogido sus impresiones. Por ejemplo, en Adecco (2020) se expone que el 77% del personal empleado entrevistado consideró que el modelo ideal de prestación es el que combina el teletrabajo con el trabajo en la oficina, esto es, el modelo mixto. En un estudio cualitativo realizado desde la Comisión Europea por Fana et al. (2020), también se constatan hallazgos en distintas direcciones: en el caso de algunos teletrabajadores aumentó la satisfacción y la productividad, además de permitirles conciliar mejor la vida laboral y familiar. Otros consideraron que el teletrabajo impidió la posibilidad de recibir retroalimentación significativa e intercambiar ideas con compañeros y compañeras de trabajo y supervisores. Los teletrabajadores con cargas familiares, fundamentalmente los que tenían hijos en edad dependiente, reseñaron las consecuencias negativas de tener los centros educativos cerrados y lo que esto supuso de aumento de responsabilidades. Pero a pesar de los aspectos negativos señalados, la mayoría del personal empleado coincidió en señalar ventajas del teletrabajo y se manifestó seguir dispuesto a seguir trabajando de forma remota en el futuro, al menos ocasionalmente. Unido a esta disposición, las personas trabajadoras también pidieron una mayor claridad sobre sus condiciones laborales como teletrabajadores.

El enfoque organizacional es fundamental como marco de desarrollo de las experiencias de teletrabajo. También lo es para evitar los efectos adversos que se identifican en las distintas experiencias de teletrabajo, más en las situaciones en las que el teletrabajo se ha implementado derivado de obligado cumplimiento. Esto quiere decir que el diseño del teletrabajo, su implementación y su articulación tienen que formar parte de la estrategia de las organizaciones y no puede dejarse al albur de las circunstancias. En Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés (2020) concluíamos la necesidad de que las empresas tuvieran previstos planes de contingencia para supuestas crisis sanitario-económicas parecidas a la que hemos (y estamos) experimentado. El teletrabajo tiene que formar parte de estos planes de contingencia ya que ha demostrado su pertinencia a la hora de afrontar este tipo de cri-

sis que pueden llegar a colapsar la actividad económica y social de un país. Sin embargo, el teletrabajo pareciera que no debe ser exclusivamente un recurso de emergencia que pueda activarse ad hoc, sino que debería formar parte de la estrategia de desarrollo de los nuevos puestos de trabajo en las distintas esferas de la actividad laboral. Y, por supuesto, en el ámbito de las administraciones públicas.

La Administración pública tiene que abrirse al teletrabajo, de la misma manera que incorporó la informatización de los procedimientos e incorporó la administración electrónica como forma de prestación de servicios a la ciudadanía. Como ya hemos apuntado, no hay impedimentos técnicos, tecnológicos ni de conocimiento que obliguen a aplazar la implementación del teletrabajo en distintos ámbitos de la Administración pública. Pero para que el teletrabajo sea una realidad en expansión y no solo un recurso pasajero, tienen que darse las siguientes premisas:

- i) La selección de los futuros empleados de las administraciones públicas tiene que tener en cuenta la incorporación de nuevos perfiles con competencias más allá de la informática de uso, o, dicho de otra manera, la alfabetización informática ha de ser el requisito mínimo.
- ii) La dirección de los equipos tiene que basarse en la dirección por objetivos, en el marco de una estrategia integrada de competencias transversales y en donde la evaluación se centre en la calidad de los servicios y en el valor añadido en la prestación.
- iii) Lograr una mayor horizontalidad en las actividades de mayor valor añadido, sustituyendo la supervisión vertical por el análisis de los procedimientos con propuestas de mejora en la que participen todos los empleados implicados.
- iv) La claridad de las propuestas de teletrabajo, que implica la seguridad jurídica y la protección frente a los cambios de pareceres y la arbitrariedad.
- v) El compromiso de las administraciones de dotar de las herramientas e instrumentos de trabajo necesarios y convenientes a sus teletrabajadores.
- vi) La necesidad de programas implícitos que aseguren la formación online permanente de los empleados.
- vii) El diseño de puestos de trabajo que cumplan las garantías de legislación en materia de salud laboral.

Lógicamente los programas de teletrabajo impulsados por la Administración pública tienen que ser negociados con el personal empleado y su representación, bajo el marco de una Ley que sea suficientemente abierta como para que dichos programas tengan cabida con distintas especificidades. Esto es importante porque cabría la posibilidad de apostar por una hiper-regulación que comportaría efectos negativos a la expansión del teletrabajo. El marco normativo tiene que ser amplio para ir concretándose a medida de las necesidades de las unidades administrativas, de las exigencias de las actividades y del propio personal empleado. Los sindicatos deberían comprender las virtudes de una legislación específica del teletrabajo más laxa, debido a que otros aspectos ya quedan fuertemente regulados a través de distintas normas como por ejemplo el estatuto del funcionario público.

Y, por último, nada de esto tendrá efectos deseados sin una campaña abiertamente positiva de dignificación del trabajo en las administraciones públicas. Esto es importante para poder contrarrestar la imagen estereotipada de unos trabajadores públicos que no realizan su trabajo adecuadamente, teniendo en cuenta que en general los servicios públicos son valorados satisfactoriamente por la ciudadanía. He aquí la paradoja que encierra esta disociación entre el personal empleado público y los resultados de la Administración pública. El teletrabajo, por lo que tiene de especificidad, sobre todo en cuanto al lugar de prestación, debe ser un elemento que ayude a la mejora de los procesos y, por consiguiente, a lograr una Administración más rápida, más eficaz, más eficiente y más adaptada a las nuevas formas de prestación que se ampliarán con la llegada de nuevos avances tecnológicos de la mano de la robótica y de la inteligencia artificial.

Referencias

- Adams-Cortez, K., Araya-Guzmán, S., Salazar-Concha, C. (2020). Modelamiento de Ecuaciones Estructurales Aplicado al Ámbito del Teletrabajo. La Autonomía, Factores Estresantes y Agotamiento de Teletrabajo. *Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA)*, 4-5 November 2020, Granada. Recuperado de <https://www.researchgate.net/profile/>

- Cristian-Salazar-Concha/publication/349038720_Modelamiento_de_Ecuaciones_Estructurales_aplicado_al_Ambito_del_Teletrabajo-La_Autonomia-Factores_Estresantes_y_Agotamiento_de_Teletrabajo/links/601c0152299bf1cc26a09321/Modelamiento-de-Ecuaciones-Estructurales-aplicado-al-Ambito-del-Teletrabajo-La-Autonomia-Factores-Estresantes-y-Agotamiento-de-Teletrabajo.pdf
- Belzunegui-Eraso, A. (2002). *Teletrabajo: Estrategias de flexibilidad*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Belzunegui-Eraso, A., Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis, *Sustainability*, 12 (9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bojovic, D., Benavides, J., Soret, A. (2020). What we can learn from birdsong: Mainstreaming teleworking in a post-pandemic world, *Earth System Governance*, 5, 100074. <https://doi.org/10.1016/j.esg.2020.100074>
- Del Campo Tejedor, A. (2021). Presentación. Análisis y retos antropológicos en tiempos de coronavirus, *Revista Andaluza de Antropología*, 19, 1-13. <https://doi.org/10.12795/RAA.2021.19.01>
- Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernandez-Macias, E., Gonzalez Vazquez, I. (2020). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study, *JRC Working Papers on Labour, Education and Technology*. Sevilla: Comisión europea. Recuperado el 20 de diciembre de 2020 <https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc122591.pdf>
- Farré, L., González, L. (2020). *Las tareas domésticas y el cuidado de los hijos durante el confinamiento, una labor asumida principalmente por las mujeres*. Barcelona: Observatorio Social de la Caixa.
- Gálvez Mozo, A., Tirado Serrano, F. (2020). Dilemas ideológicos y vida cotidiana: Una mirada cualitativa sobre las mujeres que teletrabajan en España. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 19(3), 2020. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol19-issue3-full-text-1993>
- López Álvarez, M. J. (2020). Trabajo a distancia, conciliación familiar y corresponsabilidad. En Consuelo León Llorente (Ed.), *Teletrabajo y Conciliación en el Contexto de la Covid-19* (pp. 105-121), Pamplona: Thomson-Aranzadi.
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18(4), 560-568.
- Pappaccioli, R., Hernández Flores, F., Zamora, A. (2021). Repercusiones en la salud a causa del teletrabajo, *Revista Médica Sinergia*, 6(2), 641. <https://doi.org/10.31434/rms.v6i2.641>
- Pastor-Gosálbez, I. (2007). Contenidos y limitaciones de las políticas para la conciliación familiar y laboral. En Ana López Puig y Amparo Acereda, *Entre la familia y el trabajo: realidades y soluciones para la sociedad actual*, (pp.). Madrid, España: Editorial Narcea.
- Pérez Sánchez, C., Gálvez Mozo, A. M. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, *Athenea Digital*. 15, 57-79. <https://doi.org/10.5565/rev/athenead/v0n15.597>
- Petetin, H., Bowdalo, D., Soret, A., Guevara, M., Jorba, O., Serradell, K., Pérez García-Pando, C. (2020). Meteorology-normalized impact of COVID-19 lockdown upon NO2 pollution in Spain, *Atmos. Chem. Phys. Discuss*, 20(18), 11119-11141. <https://doi.org/10.5194/acp-2020-446>
- Pinto, A., Muñoz, G. (2020). Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis, *Escuela de Psicología*, 2, 1-10, 2020. Recuperado el 20 de diciembre de 2020 de https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz_2020_teletrabajo_final.pdf
- Pontón-Merino, P., Pastor-Gosálbez, I. (2016). Los discursos de la igualdad en la empresa. El caso de la industria química de Tarragona, *Cuadernos de Relaciones Laborales* 34(1), 129-149. https://doi.org/10.5209/rev_CRLA.2016.v34.n1.52009
- Puebla Pinilla, A. (2020). Trabajo a distancia y teletrabajo: una perspectiva de género, *Labor* 1 (3), 4-11. <https://doi.org/10.20318/labos.2020.5547>
- Ramos, V., Ramos-Galarza, C., Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de Covid-19, *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 54(3), 1450. <https://www.google.com/url?sa=t&rc=1&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewjZ5dSs7KLvAhUDiIwKHU68CrkQFjAAegQIARAD&url=https%3A%2F%2Fjournal.sipsych.org%2Findex.php%2FIIJP%2Farticle%2Fdownload%2F1450%2F1034%2F4657&usq=AOVvaw0yPgK51KGaSM880m0qnQhQ>
- Valenzuela-García, H. (2020). Teletrabajo y ampliación de la desigualdad en la sociedad post-pandemia española, *Revista Andaluza de Antropología*, 19, 14-36. Recuperado de <https://institucional.us.es/revistas/RAA/19/2.pdf>
- Venegas, Carlos E.; Leyva, Astrid C. (2020). La fatiga y la carga mental en los teletrabajadores, *Revista Española de Salud Pública*, 94(17). https://www.mscbs.gob.es/biblioPublic/publicaciones/recursos_propios/resp/revista_cdrom/VOL94/REVISIONES/RS94C_202010112.pdf

Notas

- 1 Las citas textuales que contiene este artículo corresponden a entrevistas exploratorias de un piloto realiza-

das a lo largo del verano de 2020 entre trabajadores de la Administración General del Estado en el marco del proyecto «El Teletrabajo en las Administraciones públicas: presente y claves para el futuro» y financiado por el Instituto Nacional de Administración Pública durante el 2020-2021. Las diferentes citas corresponden a distintas entrevistas que han sido anonimizadas a través del código [informante *n*].