



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



**Universidad de la República**

**Facultad de Psicología**

**Trabajo final de grado**

**Monografía**

*Impacto del teletrabajo y el horario flexible en la conciliación  
de la vida personal y laboral*

Estudiante: Melanie Campo Moreira

Cédula: 5.681.114-0

Tutor: Prof. Agdo. Mag. Tommy Wittke

Revisor: Prof. Adj. Mag. Daniel Fagundez

Montevideo, Uruguay.

Montevideo, abril, 2024

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	<b>2</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>PALABRAS CLAVE:</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>4</b>
HORARIO FLEXIBLE.....	9
FLEXIBILIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO (TELETRABAJO) .....	10
CONCILIACIÓN VIDA PERSONAL - VIDA LABORAL .....	17
<b>DESARROLLO TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
IMPACTO DEL HORARIO FLEXIBLE EN LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL – VIDA LABORAL.....	22
IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL – VIDA LABORAL .....	24
<i>Estudios prepandemia</i> .....	24
ESTUDIOS DURANTE Y POSTPANDEMIA:.....	29
<b>REFLEXIONES FINALES</b> .....	<b>34</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>38</b>

## **Resumen**

El presente trabajo, correspondiente al Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Psicología de la Universidad de la República (UdelaR), tiene como objetivo analizar el impacto del teletrabajo y el horario flexible en la conciliación de la vida personal y laboral de los empleados. Los resultados revelan una variedad de impactos en la conciliación de la vida personal y laboral, desde beneficios como el ahorro de tiempo, reducción del estrés o sentimientos de autonomía y empoderamiento, hasta desafíos para la conciliación como el desdibujamiento de los límites entre la dimensión personal y laboral, el manejo del tiempo o el deterioro de la salud debido a la sobrecarga de tareas. Además, se evidencian desigualdades según el género en la distribución de las tareas de cuidados, especialmente durante la pandemia, generando mayores efectos negativos en la conciliación para las mujeres. En consecuencia, las conclusiones resaltan la complejidad de esta problemática, subrayando la importancia de un diseño cuidadoso en la implementación de estas modalidades por parte de las organizaciones. Asimismo, se destaca la necesidad de considerar factores individuales y contextuales para maximizar los beneficios y mitigar los posibles efectos negativos sobre la conciliación de la vida personal y laboral.

**Palabras clave:** teletrabajo, horario flexible, conciliación vida personal y laboral

## Introducción

La preocupación por la conciliación entre la esfera personal y laboral ha experimentado una atención reciente y creciente, sus raíces se remontan a la Revolución Industrial y, posteriormente, a la primera y segunda Guerra Mundial, ambas épocas marcadas por el significativo aumento de la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo formal. La presencia masculina en ambas guerras generó una expansión significativa de la participación femenina en roles laborales previamente reservados a los hombres. Esta incorporación abrupta de las mujeres al mercado laboral formal las llevó a asumir simultáneamente responsabilidades tanto en el ámbito familiar como en el laboral, desafiando la tradicional división sexual del trabajo que caracterizaba a estas épocas donde el hombre desempeñaba funciones laborales fuera del hogar y la mujer estaba encargada mayoritariamente de las tareas domésticas y cuidado de la familia. Esta división antes mencionada, ha conllevado que el rol de la mujer en el cuidado del hogar y la familia se instaure de tal forma que se considere natural, intrínseco a la mujer, en palabras de Federici (2000):

no sólo el trabajo doméstico ha sido impuesto a las mujeres, sino que ha sido transformado en un atributo natural de su personalidad femenina, una necesidad interna, una aspiración que supuestamente nace de lo más profundo de nuestro carácter (...) (pp. 53-54).

Estudios contemporáneos han destacado que, aunque las mujeres ya participaban en el mercado laboral en contextos como empresas familiares o industrias agrarias, su rol predominantemente estaba centrado en el cumplimiento de las obligaciones familiares y domésticas, en el rol de “esposas y madres”, por lo que su trabajo se realizaba desde una ubicación cercana a su hogar o con flexibilidad para atender a sus familias.

Por el contrario, durante la Revolución Industrial, así como durante la primera y segunda Guerra Mundial, las mujeres se enfrentaron a una sobrecarga de tareas debido a la asunción de ambos trabajos y roles en simultáneo, cada uno con preocupaciones, horarios, ubicación y tareas específicas, dificultándose así la conciliación entre la esfera familiar y doméstica y la actividad laboral. Todo esto, además, se desenvolvía en una sociedad que carecía de una comprensión integral de las posibles repercusiones derivadas de la imposibilidad de la conciliación.

En los últimos años, el debate en torno a la conciliación entre la vida personal y laboral ha adquirido un prominente lugar en las problemáticas y desafíos del entorno laboral. Se ha convertido en un tema crucial que afecta no solo a los empleados, independientemente de su género y edad (Alles, 2010) sino también a las empresas y a la sociedad en su conjunto,

convirtiéndose así en una cuestión relevante tanto para las organizaciones como para las personas. Gálvez (2020) destaca que, en las sociedades contemporáneas del siglo XXI, esta problemática ha cobrado una importancia capital, y existe un crecimiento en el consenso sobre su centralidad en instituciones internacionales.

Las empresas tampoco se han visto ajenas a esta problemática, es en este contexto donde surge dentro de las prácticas de flexibilidad laboral el trabajo flexible como una respuesta de las empresas a la necesidad de los trabajadores de conciliar su vida personal con el trabajo y viceversa, teniendo en cuenta las dimensiones que influyen directamente en la gestión y el desarrollo de su jornada laboral. Chung (2020) menciona que esta flexibilidad orientada al trabajador conlleva beneficios en ambas direcciones ya que mejora la calidad del trabajo y aumenta la satisfacción de los empleados al tiempo que contribuye a una mayor productividad para la empresa, otros estudios también demuestran que una mayor conciliación de la vida personal y laboral de los trabajadores tiene como consecuencia una mayor productividad, un mayor compromiso, disminución del ausentismo y otros beneficios tanto para el empleado como para la organización.

Las prácticas de flexibilidad laboral antes mencionadas son muchas y muy diferentes entre sí diferenciándose si se trata de prácticas con foco en el mercado de trabajo, en el trabajador o en la empresa. Dentro de las prácticas de trabajo orientadas al trabajador, existen prácticas de flexibilidad laboral que tienen como objetivo beneficiar la conciliación de la vida personal y laboral de éste. Estas prácticas se denominan trabajo flexible y entre ellas se pueden categorizar las prácticas de flexibilidad en los horarios de trabajo, las prácticas de flexibilidad temporal y espacial, flexibilidad en la gestión de las tareas, entre otras.

En este trabajo, se abordarán las prácticas de horario flexible (temporal) y en el lugar de trabajo (espacial), en particular teletrabajo. La elección de estas prácticas obedece a diversas consideraciones a nivel personal, laboral y académico. En primera instancia, mi elección se fundamenta en mi experiencia personal como empleada de una organización que implementa ambas modalidades. Por consiguiente, ambas medidas se presentan como elementos que inciden directamente en mi día a día, afectando la configuración de mi jornada laboral. La inquietud nace por comprender si mi vivencia en relación con estas prácticas y su influencia en la conciliación entre la esfera personal y laboral es representativa de la experiencia general o si existen variaciones significativas entre experiencias, lo que motiva el propósito de esta monografía. Asimismo, ambas metodologías comparten factores comunes, destacándose, entre otros, el factor temporal. En mi experiencia, estas prácticas se complementan, a menudo manifestándose de manera simultánea. En lo que respecta al factor temporal, su implementación en ambas modalidades se origina en la necesidad de optimizar el tiempo, y de esto se deriva su impacto en la armonización entre la vida personal y

profesional. La reducción del tiempo destinado a desplazamientos y la mayor flexibilidad en la distribución de este podrían traducirse en una dedicación mayor a las distintas dimensiones que conforman la vida personal.

Con relación al enfoque académico, considero que la conciliación de la vida personal y laboral es una problemática de suma importancia que cada vez es mayormente demandada por todas las generaciones, especialmente por las más nuevas. Por esto, como futura profesional de la psicología, mi intención con esta monografía es generar un insumo sobre el impacto de las prácticas de trabajo flexible antes mencionadas que aporte a nivel académico para futuras investigaciones relacionadas, así como para personal de Recursos Humanos perteneciente a organizaciones de diversos rubros que busquen considerar aplicar estas prácticas en la organización.

La flexibilidad en los horarios de trabajo, por un lado, se presenta como la práctica de flexibilización más ampliamente adoptada, afectando significativamente la dimensión temporal que engloba tanto el ámbito laboral como el personal de los empleados. Esta política permite a los individuos tomar decisiones acerca de su horario de entrada y salida en el trabajo. En paralelo, el teletrabajo ha experimentado un drástico aumento en su implementación durante la pandemia de COVID-19, repercutiendo en la dimensión espacial del trabajo y la esfera personal, ya que gran porcentaje de los empleados debieron desempeñar su trabajo desde sus casas u otro lugar, en lugar de realizarlo en la oficina, así como también realizarlo en formato híbrido intercalando ambas ubicaciones. Estas dos prácticas, como se mencionó previamente, son complementarias. En consecuencia, si la política de la empresa lo permite, un empleado podría optar por combinar ambas modalidades, comenzando su jornada laboral en un horario más tardío y culminándolo también más tardíamente y llevando a cabo su trabajo de manera remota. Esto no es menor en su relevancia, ya que resulta en una alteración simultánea de las dimensiones que componen la jornada laboral de un trabajador, la dimensión temporal y la dimensión espacial.

Por consiguiente, esta monografía tiene como objetivo general analizar el impacto del teletrabajo y el horario flexible en la conciliación de la vida personal y laboral. Como objetivos específicos se plantean: 1) revisar y sistematizar la bibliografía e investigaciones existentes en torno al impacto del teletrabajo y el horario flexible en la conciliación de la vida personal y laboral 2) analizar desde un enfoque crítico los principales impactos del teletrabajo y el horario flexible en dicha conciliación 3) a partir de lo analizado, proponer recomendaciones específicas para la implementación del teletrabajo y el horario flexible, con el fin de aportar al impacto positivo de estas prácticas en la conciliación de la vida personal y laboral.

## **Antecedentes**

Tanto el teletrabajo como la flexibilidad en los horarios de trabajo se enmarcan en la categoría de flexibilidad laboral. Este es un concepto amplio que engloba múltiples definiciones, por esto, es pertinente para esta monografía realizar un breve recorrido por este concepto.

Gabini (2016) por un lado, expresa que el inicio del uso del concepto de flexibilización se atribuye a la década de los 80 con Stephen Word. Por otro lado, La Real Academia Española (RAE) plantea que el término “flexibilidad” proviene del latín *flexibilis* y entre sus significados se incluye la capacidad de ser “Susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades”, “Que no está sujeto a normas estrictas, dogmas o trabas”, o “Que posee disposición para doblarse fácilmente”. (Real Academia Española, s.f., definición 1,3 y 4)

Por otra parte, con relación a la flexibilidad laboral, actualmente la RAE no presenta una definición para este concepto, pero como se verá, varias de las dimensiones asociadas a flexibilidad en su definición se aplican a la flexibilidad laboral en las organizaciones. Delgado (2013) señala que, si descomponemos el concepto, la palabra flexibilidad denota la esencia de su significado, y laboral, refiere a su ámbito de aplicación. Fernández (2011) por otro lado, señala que “el término flexibilidad laboral tuvo su origen en la década de 1970, y desde entonces ha sido un concepto amplio pero difuso en su definición” (p. 40). En esta línea, cuando se refiere, debe entenderse desde que perspectiva e intereses se lo define en el entendido de que, como muchos otros, sus diferentes concepciones y categorías devienen de la necesidad de explicar fenómenos socioeconómicos que acontecen en determinada época (De la Garza Toledo, 2000).

Pese a sus múltiples definiciones, existe consenso en que la flexibilidad laboral se trata de la capacidad de respuesta rápida y eficiente que las organizaciones han implementado ante los cambios acontecidos en el mercado laboral y en la organización del trabajo tanto a nivel nacional como a escala global. En esta línea Blanch (2008) define la flexibilización organizacional como un proceso de transición “desde un modelo predominantemente rígido, cerrado, vertical, centralizado y burocratizado hacia otro donde dominan la elasticidad, la apertura, la horizontalidad, la descentralización y la agilidad.” (p. 2)

Fernández (2011) en su estudio, señala que se pueden identificar cuatro ejes principales con relación a la flexibilidad laboral: 1) Flexibilidad de la organización productiva, 2) Flexibilidad de la organización del trabajo, 3) Flexibilidad de la gestión productiva y 4) Flexibilidad del mercado laboral.

El autor define la flexibilidad de la organización productiva como “la relación entre dos (o más) empresas donde una contrata a otra para encargarle etapas o partidas completas de la producción de bienes o servicios.” (p.5). Fernández (2011) menciona que estas asociaciones, generan empresas red que generalmente son Pequeñas y Medianas Empresas que utilizan esta estrategia para lograr poder competir con las grandes corporaciones.

La flexibilidad de la organización del trabajo, la refiere como la flexibilidad de la fuerza productiva donde los trabajadores se vuelven responsables de la producción, dejando de ejecutar tareas de forma automática, estándar y lineal, características de la Organización Científica del Trabajo. En esta modalidad, los trabajadores pasan a hacer uso de su “capital intelectual” con el objetivo de adaptarse fácilmente a los cambios, asimismo se consideran y gestionan las capacidades cognitivo-afectivas de los trabajadores al considerarse al ser humano desde sus dimensiones físicas, afectivas y cognitivas (Wittke, 2007).

Wittke et al. (2021) mencionan que trabajo y organización se entienden de forma integrada, en el sentido de que toda organización es de trabajo y todo trabajo es organizado. En su artículo, mencionan que “la organización del trabajo se compone de tecnologías y dispositivos que producen modos específicos de producción de subjetividad” (p.334). Por otro lado, los autores mencionan que las habilidades intelectuales o capital intelectual antes mencionado y habilidades manuales de los trabajadores, así como las empresariales, formarían parte del trabajo inmaterial.

Autores mencionan que la pandemia por COVID- 19, ha ocasionado la aceleración sobrevenida y repentina de una tendencia hacia la implementación de formas flexibles de organización del trabajo basadas en las nuevas tecnologías que ya venían desarrollándose décadas atrás (Actis Di Pasquale et al., 2021).

En relación con la flexibilidad de la gestión productiva, Fernández (2011) menciona que esta hace referencia a la capacidad tecnológica de una empresa para hacer modificaciones en el proceso productivo o los productos finales.

Por último, el autor define la flexibilidad del mercado laboral como aquella que permite a las empresas generar movildades en los contratos de sus trabajadores amparada en la legislación laboral del país. Fernández (2011) dentro de esta flexibilidad enmarca la flexibilidad laboral interna y externa. La interna la refiere a “flexibilidad salarial, la flexibilidad en los horarios de trabajo, la flexibilidad en la jornada de trabajo y la flexibilidad funcional” (p. 45). Por otro lado, define la flexibilidad externa como:

La capacidad que otorga la legislación laboral de un país o región para variar la cantidad de trabajadores de una empresa de forma ágil y sin gastos excesivos

asociados, por medio de la contratación de fuerza de trabajo con modalidades de contrato distintas al contrato de duración indefinida. (p. 47)

En relación con este tipo de flexibilidad, existen múltiples críticas, entre ellas se menciona que estas modalidades generan precarización del trabajo al presentarse contratos temporales que desembocan en graves consecuencias para el trabajador.

Otro concepto reciente en su aparición, asociado a la flexibilidad laboral, es el trabajo flexible o flexiworking por sus siglas en inglés. Se trata de un concepto aún en desarrollo que carece de una definición singular y de una aplicación uniforme, similar a la flexibilidad laboral, ya que su implementación se adapta a las necesidades específicas de cada empresa. Algunas de las prácticas que se enmarcan en esta flexibilidad son: adaptación de los horarios, días libres, distribución de las vacaciones, trabajo en remoto o autogestión del trabajador. Como se ha abordado anteriormente, varias de las dimensiones inherentes al trabajo flexible coinciden con aquellas presentes en la flexibilidad laboral interna. La distinción fundamental entre ambos enfoques radica en que el trabajo flexible presenta como objetivo principal facilitar la conciliación entre la vida personal y profesional de los empleados, ofreciéndoles diversas modalidades para ajustar su jornada laboral

En este trabajo, como se mencionó previamente, se abordarán dos metodologías del trabajo flexible cuyo objetivo es fomentar una mayor flexibilidad y autonomía para los trabajadores, posibilitándoles organizar sus actividades laborales de la manera que les resulte más conveniente. En particular, se abordarán las siguientes prácticas de trabajo flexible, a saber: horario flexible (temporal) y flexibilidad en el lugar de trabajo (espacial) en particular teletrabajo.

### Horario flexible

Fernández (2011) enmarca a la flexibilidad en los horarios de trabajo dentro de la flexibilidad laboral interna antes mencionada y define a esta como aquella que, tomando en cuenta los márgenes permitidos por la ley, permite variar elementos específicos en los contratos individuales de los trabajadores.

El horario flexible siguiendo al autor, se trata de la ejecución de las horas de trabajo en función de la demanda de producción que tenga la empresa. En esta metodología el trabajador decide trabajar más horas aquellos días de mayor demanda y menos horas aquellos días en los que el trabajo fuera menos demandante, pudiendo variar tanto el horario de entrada como de salida sin importar la causa de esta variación, pudiendo deberse a emergencias familiares o visitas al médico, así como razones de otra procedencia como necesitar realizar una compra en un lugar con horario reducido o encontrarse con otra persona

en determinado horario. De esta forma, no es necesario marcar los horarios al llegar o retirarse, ya que es el empleado o el empleador quien decide la extensión del horario.

Mazloun y Argüelles (2017) mencionan en esta línea, que “el horario de trabajo flexible es un plan que permite a los empleados establecer su jornada laboral alrededor de una base de horas centrales, sin disminuir la cantidad de horas diarias o semanales requeridas por la organización” (p. 88).

El horario flexible también se complementa con el trabajo por objetivos, metodología en la cual la jornada de trabajo se define en función de los objetivos a alcanzar y no en las horas pautadas a trabajar en un día.

Por otro lado, dentro de las prácticas de flexibilidad en los horarios de trabajo se enmarca también: 1) El trabajo a tiempo parcial, como aquel que permite que un trabajador cumpla un horario menor al habitual en una organización, 2) horarios anualizados donde el trabajador establece sus horarios para un año completo, 3) horarios comprimidos en los cuales el trabajador en una misma semana puede decidir trabajar más horas algunos días para poder tener otros días libres.

#### Flexibilidad en el lugar de trabajo (teletrabajo)

Gilabert y Triadó (2006) mencionan que la movilidad geográfica y el teletrabajo son las dos principales modalidades por la cual las empresas logran flexibilidad en el lugar de trabajo.

Los autores definen la movilidad geográfica como aquella que posibilita que un empleado se traslade de una localidad a otra y desempeñe su puesto en la nueva localidad. Esta decisión, puede ser tomada por parte del trabajador o de la empresa, y conlleva que el trabajador mantenga las características y condiciones de su puesto de trabajo a pesar de estar en una localidad diferente. Esta modalidad puede requerir o no, el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para su ejecución.

En relación con el teletrabajo, lo definen como:

Una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Esta modalidad de trabajo engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. (Gilabert y Triadó, 2006, p. 43)

Respecto a su origen, se relaciona con la crisis del petróleo de mediados de los años 70 cuando se constató que, “si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que

desplazarse a su lugar de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo” (Nilles, 1976, p. 4).

Esta forma de trabajar se encuentra mediada indispensablemente por el uso de TIC dada la flexibilidad espacial y temporal que proporcionan (internet, computadoras, celulares, tablets, correo electrónico, etc) y hace algunos años era pensada únicamente para trabajadores de oficinas. En la actualidad a partir de la pandemia por COVID-19 experimentada en todo el mundo, el teletrabajo adquirió protagonismo al posicionarse como la forma de trabajo principal mediante la cual las organizaciones podían continuar con sus actividades respetando las distancias establecidas. Durante la pandemia desde marzo de 2020, los gobiernos de distintos países han tomado diferentes medidas en consecuencia para evitar su propagación, como el confinamiento, la restricción de actividades económicas o la suspensión de clases.

La pandemia siguiendo Díaz (2021) ha implicado importantes cambios y consecuencias, entre ellos la expansión del trabajo remoto, entendiendo a este como la implementación del teletrabajo únicamente desde el hogar durante toda su jornada. El autor menciona que este escenario presenta: una extensión del trabajo remoto a nuevas personas dada su implementación masiva en todos o casi todos los rubros de actividad, una creciente expansión del teletrabajo hacia el tiempo libre debido al realizarse dentro del hogar por el confinamiento, y una expansión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en uso, diluyendo las fronteras tempo-espaciales.

Havriluk (2010) define que los “teletrabajadores, son aquellos que trabajan de forma computarizada (con un ordenador), alejados del negocio de su empleador o de la persona que los contrata, y que transmiten los resultados de su actividad vía un vínculo de telecomunicación” (p. 96).

Por otro lado, Wittke et al. (2021) tomando a Alonso y Cifre (2002) señalan que, en cuanto al modelo organizativo, puede destacarse:

El Teletrabajo desde Casa (a tiempo parcial o completo), el Teletrabajo Combinado (cuando el lugar de trabajo varía entre la oficina y el hogar), el Teletrabajo Móvil (teletrabajador en cualquier lugar, con el único requisito de que se comunique con su compañía o cliente) y Centros de Trabajo (oficinas satélites, centros de trabajo vecinales y oficinas en el extranjero). (p. 334)

El trabajo híbrido en esta línea, se origina a partir del teletrabajo, en este modelo el trabajador organiza sus jornadas laborales en días en los cuales teletrabaja desde su casa y días en los cuales asiste a la oficina (Grzegorzczak et al., 2021). Havriluk (2010) denomina a este trabajador como “Teletrabajador con oficina en casa” siendo “Quien tiene un ordenador

en su oficina y en casa y que pasa dos o tres días en la oficina y el resto de la semana en casa”.

Algunos autores como por ejemplo Wittke et al. (2021) mencionan que el teletrabajo en su implementación durante la pandemia se realizó de forma compulsiva (Sandall y Mourao, 2020) por la rapidez y obligatoriedad con la que se llevó a cabo. Actis Di Pasquale et al. (2021) mencionan en su artículo que en España el porcentaje de teletrabajadores pasó de 4,8% en 2019 al 30% a abril de 2020 (Eurofound, 2020). Por otro lado, menciona que en Argentina el porcentaje ha pasado de 6,3% al 22% y otros países como Uruguay, Chile o México experimentaron valores similares.

Wittke et al. (2023) citando datos del Instituto Nacional de Estadística de Uruguay, menciona que durante la emergencia sanitaria en Uruguay las cifras de teletrabajadores se situaron alrededor del 19,5% en abril de 2020, con descensos significativos hasta setiembre de ese año, asimismo las cifras volvieron a aumentar posterior a esa fecha situándose en un 18,4% en mayo de 2021.

Respecto a la implementación del teletrabajo, los autores citando a Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés (2020) señalan que ya en la pandemia del virus H1N1 hubo un primer acercamiento y empuje a la implementación del teletrabajo en las organizaciones. Las grandes empresas, debido a este antecedente, contaban con herramientas para poder implementar dicha modalidad en situaciones similares. Por otro lado, las micro, pequeñas y medianas empresas se vieron afectadas al no estar igualmente preparadas.

En relación, en Uruguay se creó 2021 el proyecto “Teletrabajo en Uruguay en la pandemia del COVID-19: Tensiones, desafíos y perspectivas en sus dimensiones políticas, académicas y sociales”, donde como resultado se desarrolló una reflexión crítica interdisciplinaria sobre la temática con base en las tensiones identificadas en la implementación de esta modalidad, vale decir, autonomía–sometimiento, autogestión–vigilancia, trabajo singular–colectivo, placer–sufrimiento, tiempo laboral–tiempo libre y localización–deslocalización” (Wittke et al., 2021).

El proyecto concluyó, entre otros aspectos, que la implementación del teletrabajo requería ciertos comportamientos específicos por parte de los trabajadores para su ejecución, tales como la autonomía en las tareas o la toma de decisiones. Para algunos trabajadores, esto resultó en una sobrecarga laboral, mientras que para otros facilitó sus labores y promovió un mayor disfrute en el trabajo, en relación con estos últimos Bustos (2012) menciona que esta modalidad puede generar lo que denomina “tele-poder” al otorgarle al trabajador un sentido de autocontrol y libertad.

Wittke et al. (2021) en esta línea citando a Lazzarato (1996), señala que con la pandemia y la implementación masiva del teletrabajo asistimos a un cambio de paradigma productivo, que “supone la aparición de una modalidad de organización del trabajo caracterizada por la extensión e intensificación del trabajo inmaterial”. (p. 334).

En este contexto, se generan modos específicos de producción de subjetividad (Wittke, 2005) dado que los trabajadores no deben cumplir únicamente con la ejecución de la tarea, sino que además deben disponer de competencias y habilidades distintivas como la autogestión, comunicación, iniciativa, creatividad, etc., mediante las cuales puedan ejecutar con autonomía su trabajo. En concordancia, García (2009) menciona que las empresas innovadoras en el contexto flexible les dan mayor valor a competencias como la iniciativa, participación y autonomía de los trabajadores.

Díaz (2021) señala que entre las habilidades más importantes para el teletrabajo se encontrarían la autodisciplina, la capacidad de trabajar solo, conocimientos tecnológicos, habilidades de comunicación, autosuficiencia, autonomía, así como el control del trabajo y la autogestión.

La flexibilidad también se vuelve una característica que debe representar a los trabajadores, tanto para el desarrollo de su jornada laboral como para la adaptación a las nuevas tecnologías. Castells (2005) identifica dos tipos de trabajadores, el “autoprogramable” y el “genérico”. El primero es el trabajador capaz de adaptarse a los cambios según el contexto y desarrollar las competencias requeridas y el segundo, refiere al trabajador que solo recibe instrucciones y ejecuta ordenes, este último es el que encuentra mayores dificultades para seguir creciendo en sus puestos de trabajo.

En esta línea, teletrabajo durante su implementación masiva en el transcurso de la pandemia por COVID-19, ha presentado distintas barreras y desafíos, así como aspectos positivos para las organizaciones y las personas. Wittke et al. (2021) realizan un estudio cualitativo exploratorio donde “se relevaron y analizaron diversas instancias de exposición e intercambio, así como debates sobre teletrabajo en Uruguay entre los meses de mayo de 2020 y mayo de 2021” (p. 339). El estudio tuvo como objetivo “analizar las principales tensiones generadas a partir de la implementación del teletrabajo en Uruguay en contexto de pandemia de COVID-19, a través del estudio de las producciones subjetivas que el teletrabajo genera como consecuencia de la intensificación del trabajo inmaterial” (p. 339).

Para el estudio se diferenciaron 6 distintas tensiones que compusieron a la implementación del teletrabajo, a saber: tensión autonomía-sometimiento, tensión autogestión-vigilancia, tensión placer-sufrimiento, tensión trabajo singular-trabajo colectivo, la tensión tiempo laboral -tiempo libre y tensión deslocalización-localización.

Sobre la tensión autonomía-sometimiento el estudio revela que la autonomía se presenta en factores relacionados al tiempo como pueden ser flexibilidad horaria y ahorro en tiempos de traslados, así como económica en relación con el ahorro en los costos de traslado. También se menciona que esta autonomía repercute en la evitación de control excesivo.

Por otro lado, en relación con el sometimiento, el estudio menciona que se refleja en la falta de regulación que favorece la precarización de las condiciones de trabajo “en términos de intensificación de ritmos y cargas, así como de ambiente físico y acceso a tecnologías e instrumentos de trabajo.” (p. 344). El estudio menciona que estas desventajas pueden verse aumentadas si el acceso a la tecnología depende del trabajador, así como también puede verse afectado el acceso a la información o el desarrollo profesional de este debido al asilamiento.

Con relación a la tensión autogestión-vigilancia el estudio menciona que la autogestión “se relaciona a ventajas que se caracterizan por estructuras planas con poder descentralizado organizado por proyectos que requieren gestión de grupos y equipos, en este sentido, se demanda a los teletrabajadores mayores competencias cognitivo-emocionales relacionadas a habilidades digitales (autodisciplina, automotivación, inteligencia emocional, etc.)” (p. 344). Los autores mencionan que, en este contexto, los líderes adquieren un papel fundamental en el desarrollo de un cambio cultural y tecnológico que produzca en las personas sentido de pertenencia que propicie la autonomía y flexibilidad, así como capacidad para la toma de decisiones. La vigilancia vista desde sus ventajas se refleja como la aplicación de evaluaciones de desempeño en función de los objetivos y tareas del trabajador, como también incluye evaluaciones por parte del cliente por ejemplo en encuestas de feedback. El estudio también menciona que, con relación al reconocimiento entre pares, se encontraron herramientas que tienen que ver con en la reproducción de la cultura organizacional y configurar objetivos y su seguimiento.

Sobre las desventajas “se asociaron a obstáculos instrumentales, culturales y legales para el teletrabajo desde la perspectiva de la vigilancia” (p. 344). En relación con el control del tiempo, se evidenciaron desventajas para su control, lo cual los autores mencionan que se relaciona con elementos jurídicos dado que es común que la organización por proyectores que se implementen derive en que no se respete el horario de trabajo establecido de igual modo que “el hogar del trabajador representa un obstáculo jurídico de estatus constitucional a la inspección del trabajo” (p. 344). Asimismo, el estudio menciona que en relación con la vigilancia existen elementos culturales que impiden al management visualizar modos alternativos de vigilancia diferentes a los tradicionales que invisibilizan la contribución individual. En relación con la relación entre los teletrabajadores, la cámara como elemento

que contribuye a la vigilancia vulnera la intimidad del trabajador y genera ruidos en la comunicación.

Sobre la tensión tiempo laboral-tiempo libre, los autores mencionan que se trata de la tensión entre el tiempo laboral y el tiempo libre. Como ventaja se destaca la posibilidad de poder realizar el trabajo laboral y reproductivo en un mismo espacio, pudiendo ajustar los tiempos en los que se realiza cada uno de ellos. Como desventaja se menciona la dificultad para separar adecuadamente los tiempos de estas dimensiones, generándose muchas veces un desdibujamiento de los límites y roles de cada una, lo que ocasiona interferencias, tensiones o conflictos para el trabajador y muchas veces también para su familia.

La tensión trabajo singular- trabajo colectivo, la individualización se presenta como desafío para la gestión de personas, dado que, si bien se destaca como ventaja la reducción del trabajo colectivo, se presentan desventajas al presentarse fragmentación de los equipos de trabajo que dificulta la interacción, el dialogo, el intercambio etc.

La tensión placer-sufrimiento, el estudio menciona que es una tensión que forma parte de la dinámica. En el teletrabajo hay elementos que resultan ventajosos para la productividad, pero existen desventajas que podrían devenir en riesgos psicosociales. Los autores mencionan por ejemplo los aspectos relativos a las condiciones físicas y ergonómicas en las que se realiza la actividad. En Uruguay se comenta que al momento de realizarse el estudio no existía la regulación que existe actualmente en el país sobre dichas condiciones, en el resultado del estudio se evidenció que la provisión de los materiales necesarios para el adecuado desarrollo de dichas condiciones se constató en menos de un 46% de los casos. Esto presenta una dificultad dado que no todos los hogares tienen las mismas posibilidades de adaptarse correctamente a la actividad productiva en el hogar, y la ayuda que la empresa brinde en este aspecto depende también del rubro de actividad y la conciencia que se tenga sobre la necesidad de estos materiales y condiciones.

El estudio menciona que de darse las condiciones tecnológicas y materiales adecuadas para el trabajador y si en el hogar se presenta una adecuada limitación de las actividades productivas y reproductivas evitando el solapamiento, el teletrabajo puede resultar disfrutable para la salud integral de los trabajadores. Por el contrario, si existe solapamiento, esto puede ser sufrido de forma estresante, evidenciándose en el estudio que son las mujeres quienes más experimentan este solapamiento y por tanto mayor estrés.

Por otro lado, el estudio menciona algunas patologías que pueden ser exclusivas del teletrabajo y que suceden en casos de sufrimiento: la depresión por aislamiento, los trastornos de ansiedad y el estrés que produce la conectividad sin límites, así como como también

afecciones oftalmológicas, problemas de columna y jaquecas por estar muchas horas frente a una pantalla.

Con relación a la tensión localización-deslocalización, esta supone como ventaja la disminución de las desventajas entre distintos puntos del planeta, lo que repercute positivamente en la productividad de las organizaciones, así como también las oportunidades que ofrece el teletrabajo de innovar en capacitación. Con relación a las desventajas en el estudio se menciona la pérdida de información, así como también distintas desventajas que han impactado en los trabajadores que han implementado esta modalidad sin apoyo de la empresa, como, por ejemplo: desde el punto de vista económico, salud, social, organizacional, entre otros.

En otro estudio Wittke et al. (2023) menciona que en términos generales el teletrabajo tiene riesgos como puede conllevarlos otros tipos de trabajo, por ejemplo, asociados al síndrome de “burnout” o la depresión. Por otro lado, también mencionan riesgos que tienen que ver con las altas cargas horarias que puede conllevar, la percepción de estar disponible en todo momento, la oscilación entre la autonomía y control de las tareas, las conductas de ciberacoso, entre otras.

En relación a los beneficios y desventajas para las personas de la implementación del teletrabajo durante la pandemia, Estévez, A. (2020) en su investigación concluye que el teletrabajo perjudicó durante la pandemia a distintos grupos poblacionales como: personas mayores de edad que no tenían afinidad con la tecnología, quienes no contaban con la infraestructura hogareña adecuada para la realización del teletrabajo, mujeres y hombres con hijos a cargo, personas cuyas tareas laborales requieren inherentemente presencialidad, las familias por la desestructuración de la dinámica que pudiera conllevar el teletrabajo, personas quienes su vida social se reduce a su trabajo y su organización, trabajadores informales, jefaturas que ejercían el control por presencialidad. El autor concluye que “el espectro de los perjudicados parecería estar centrado en la edad del teletrabajador, las características presenciales del trabajo que realizaba, las mujeres y/o hombres con hijos a cargo, y los que creen que la flexibilidad horaria, desestructura su vida cotidiana” (p.1267). En este sentido tomando el análisis realizado por Wittke et al. (2021) las tensiones experimentadas por estos grupos mencionadas por Estévez, A. (2020) corresponden a autonomía-sometimiento, autogestión-vigilancia, tiempo laboral-tiempo libre, trabajo singular- trabajo colectivo, tensión placer-sufrimiento.

Por otro lado, en relación a las personas beneficiadas Estévez, A. (2020) menciona a todos aquellos cuyas tareas tecnológicas tenían naturaleza tecnológica, las áreas administrativas de análisis y planificación, quienes tenían rutinas laborales claras y con uso

de tecnología, las mujeres sin hijos a cargo y con orientación multitarea, personas jóvenes, quienes no atienden al público, quienes tienen problemas de movilidad física, trabajadores formalizados, jefaturas modernas que saben trabajar en red con una gestión proactiva y flexible.

Sobre los resultados de la investigación, el autor comenta que, de acuerdo a la evidencia empírica, los primeros efectos del teletrabajo tienen una percepción positiva por parte de las personas, pero esto no es incondicional, por ejemplo, mujeres y hombres valoran el potencial de la herramienta, pero señalan lo complicado que resulta teletrabajar con sus hijos y a su vez reconocen que esta percepción cambiaría ampliamente de haber clases presenciales.

Por otro lado, entre lo más valorado de realizar esta modalidad se menciona la recuperación del tiempo de viaje y la autonomía personal.

En relación con el horario de trabajo, los entrevistados expresan la necesidad de que este sea regulado por normativa, dado que el trabajo remoto habría aumentado la cantidad de horas que trabajaban. También se mencionó la necesidad de no invisibilizar puestos de trabajo a causa de esta modalidad, por lo que recomendaron un formato híbrido de trabajo alternando el trabajo presencial con el trabajo remoto.

Otro punto mencionado por los entrevistados fue la necesidad de preguntarles a las personas si quieren realizar teletrabajo, atendiendo a las necesidades de cada persona.

Con relación a las jefaturas se evidenció la necesidad de un protocolo que regule la asignación del teletrabajo, el conflicto que existiría entre los estilos de conducción verticalistas dado que el teletrabajo favorece la horizontalidad, la necesidad de reglamentar el teletrabajo dada la invasión de su vida privada, así como la necesidad de planificarlo y remunerarlo correctamente.

Valero (2023) en su trabajo donde analiza la importancia del área de recursos humanos para la correcta implementación de la modalidad de teletrabajo en las organizaciones, dentro de la sección "Selección y contratación del personal para el teletrabajo" menciona entre los puntos importantes: establecer objetivos, autonomía, conciliación familiar - laboral y comunicación.

Para el punto de conciliación familiar-laboral, menciona que es importante que tanto el trabajador como el jefe deben asumir que el teletrabajo no significa estar disponible 24 horas al día, sino que el descanso y la desconexión son primordiales para que la productividad sea mayor.

Por último, en este apartado agrega como importante el uso de la tecnología, mencionando que son importantes los cursos que ayuden a familiarizarse con esta modalidad dado que muchos trabajadores pueden tener nula o escasa experiencia en su implementación.

#### Conciliación vida personal - vida laboral

Arango et al. (2021) plantean que, a principios del siglo XX, con la introducción del Taylorismo y el Fordismo se dieron importantes transformaciones en el mundo del trabajo asociadas a la mecanización y rutinización de los procesos productivos, lo que posibilitaba un mayor control del trabajador. Posteriormente, con el Postfordismo fortalecido por el surgimiento y desarrollo del neoliberalismo, emerge una deslocalización del trabajo y especialización de éste, lo que se generó una ruptura de la separación de las esferas vitales de la vida, desdibujando los límites vigentes entre estas dimensiones hasta ese momento.

Los inicios de las reflexiones sobre la conciliación entre la vida personal y el trabajo se remontan, como se destacó en las secciones anteriores de este trabajo, al período de la Revolución Industrial y posteriormente a la primera y segunda guerra mundial. Estos momentos de transformación en la dinámica laboral de hombres y mujeres introdujeron nuevos desafíos, particularmente para las mujeres, quienes tradicionalmente habían asumido roles preponderantes en las responsabilidades del hogar y la familia. Con su gradual entrada en el mundo laboral formal, las mujeres se vieron en la necesidad de manejar simultáneamente dos esferas distintas: el ámbito laboral y las responsabilidades relacionadas con el cuidado de la familia y las tareas domésticas (Hochschild y Machung, 1989).

Kahn et al. (1964) define al conflicto trabajo familia como “una forma de conflicto de rol, en el que las presiones que resultan del trabajo y las presiones familiares son mutuamente incompatibles en algún aspecto” (p. 77).

Reynoso (2019) señala por otro lado que la relación entre la vida familiar y laboral se ha abordado desde cuatro enfoques: escasez, mejora, enriquecimiento - conflicto y transferencia. El primero hace referencia a que las dimensiones de tiempo, energía y atención de las personas son limitados, por lo que existiría un conflicto entre roles dado que si un rol por ejemplo la familiar demanda mayor tiempo, debe quitarlo del rol laboral. El enfoque de mejora refiere al bienestar que genera asumir múltiples roles, por ejemplo, sobre la autoestima. Por otro lado, el enfoque de enriquecimiento – conflicto, menciona que los distintos roles se enriquecen entre si mediante sus experiencias y proponen que puede existir un conflicto si las tareas de un rol dificultan que las de otro sean cumplidas. Por último, el enfoque de transferencia reconoce que lo que sucede en la vida familiar se trasfiere a la vida

laboral, afectándola y viceversa, en este sentido, lo que sucede en una dimensión tanto negativa como positivamente, puede trasladarse a la otra.

Al comienzo la problemática de la conciliación de la vida personal y el trabajo abarcaba únicamente el conflicto de roles ejercidos en simultáneo por las mujeres (familiar y laboral), orientando las reflexiones e investigaciones a responder a las nuevas demandas sociales. A lo largo del tiempo, esta problemática ha experimentado transformaciones, no solo en la terminología utilizada para describirla, sino también en las dimensiones consideradas y su conceptualización. Con el avance del tiempo y la sociedad, se comenzó a ampliar el concepto incluyendo la dimensión personal para contemplar a las personas sin responsabilidades familiares que experimentaban este conflicto (Gibert et al., 2007).

En esta línea la Fundación Mujeres (2010) incorporando la dimensión personal señala que:

La conciliación de la vida laboral, familiar y personal es una estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Se dirige a conseguir una nueva organización del sistema social y económico donde las mujeres y hombres puedan hacer compatibles las diferentes facetas de su vida: el empleo, el ocio y el tiempo familiar. (Fundación Mujeres, 2010, p. 4)

Alles (2010) en su libro sostiene que la familia forma parte de la vida personal y señala que esta se encuentra constituida por otros muchos aspectos como pueden ser: los pasatiempos, el deporte, tiempo con amigos, tiempo personal, etc.

Para Actis Di Pasquale et al. (2021) por otro lado, la vida cotidiana consiste en la articulación y organización del trabajo, los cuidados y la vida personal (tiempo libre). El autor menciona que ninguna de estas actividades se presenta aisladamente sino como componentes de una trama donde se relacionan mutuamente siguiendo pautas asimétricas de género, en palabras del autor “mujeres y hombres tienen vínculos y prioridades distintos en relación con las diferentes actividades y, debido a ello, concepciones divergentes sobre la forma de hacerlas compatibles” (Actis Di Pasquale et al., 2021, p. 46).

En la actualidad el término mayormente empleado es “conciliación laboral y personal”, también conocido como “work-life-balance” en inglés. La palabra “balance” alude a la idea de lograr un equilibrio armonioso entre los compromisos laborales y personales, lo cual no siempre es posible debido a las presiones y demandas del mundo contemporáneo. Por otro lado, “work-life” se refiere a la integración de la vida laboral y personal, donde se busca una armonización adecuada entre las responsabilidades y roles que implica el empleo y aquellos relacionados con la vida personal, tales como las obligaciones familiares y el tiempo de ocio (Gibert et al., 2007).

Con relación al concepto de conciliación la RAE lo define como componer y ajustar los ánimos de quienes estaban opuestos entre sí, asimismo en el mundo empresarial el término conciliar se trata de establecer un equilibrio entre la actividad laboral y la vida personal de los trabajadores, de manera que se evite el conflicto de roles. Sánchez et al. (2011) en relación con los roles presentes en la vida laboral y personal, define el rol laboral como aquel que implica expectativas de parte de la organización en relación con el compromiso y tiempo que el trabajador debe dedicar a ésta. Por otro lado, define el rol personal como aquel que involucra tanto las actividades socio-recreativas, personales, de ocio, así como las familiares y del hogar.

Alles (2010) en relación con la importancia del concepto “conciliar”, menciona que se trata de la conciliación de ambas dimensiones dado que una actividad necesita de la otra y las personas se sienten completas cuando logran equilibrar ambas.

Reyes (2018) citando a Zedec y Moiser (1990) y O’Driscoll (1992) menciona que existen tres modelos principales para explicar la relación entre el trabajo y la vida personal de las personas. 1) Modelo de segmentación: el trabajo y las otras dimensiones de la vida no tienen relación, 2) Modelo de derrame: el trabajo y la vida pueden relacionarse de manera positiva o negativa y 3) Modelo de conflicto, en este último las personas se ven sobrecargadas en el trabajo y su vida personal, por lo que se genera un conflicto en la relación.

La autora menciona que, a pesar de los años transcurridos, los tres modelos siguen vigentes para las personas como marcos interpretativos de esta relación. No obstante, actualmente prevalece mayormente el tercer modelo, en gran medida, debido a las lógicas de productividad imperantes en nuestra sociedad. Estas lógicas, que valoran la eficiencia y el rendimiento constante, resultan en una sobrecarga laboral para los individuos, lo cual refuerza la adopción del tercer modelo y la dificultad de lograr una conciliación efectiva entre la vida personal y el trabajo.

El conflicto de conciliación entre la vida personal y laboral, como se mencionó previamente, surgió con la gradual inserción de la mujer en el ámbito laboral formal, generando un gran impacto en este grupo debido a la sobrecarga de responsabilidades que enfrentan. Según el estudio de Bock y Thane (1996) las mujeres manifiestan un menor nivel de satisfacción tanto en sus empleos como en el equilibrio entre éstos y su vida personal, situación derivada de las responsabilidades familiares y domésticas.

Pese a esto, es importante mencionar que el conflicto relacionado con la conciliación entre la vida personal y laboral se redefine y evoluciona en paralelo a los cambios que experimenta la sociedad en la que se desarrolla.

La percepción y conciencia social sobre problemáticas de género y corresponsabilidad, así como el modelo económico actual y las nuevas modalidades de organización del trabajo, inciden en que la conciliación entre la vida personal y laboral se consolide como un problema social que puede impactar a todos los individuos, no así de igual forma o en iguales proporcionalidades.

De acuerdo con Tobón et al. (2021), durante la era del neoliberalismo, la empresa se ha establecido en el discurso como un modelo de conducta en el cual el individuo es instado a “emprender” su propia existencia, generando así sus propias oportunidades y méritos para alcanzar el éxito. En este paradigma, el individuo se adscribe a una lógica de rendimiento y productividad.

En la sociedad contemporánea, los individuos enfrentan una presión constante en diversos aspectos de sus vidas, destacándose el ámbito laboral como un componente especialmente significativo en este contexto. Wittke (2005) señala que la empresa se percibe como un instrumento del sistema capitalista que permea la totalidad de la vida del individuo, dando lugar a lo que se denomina una empresarización de la vida. En este contexto, el individuo no solo vende su fuerza de trabajo, sino que asume la responsabilidad de su propia existencia como si fuera una empresa, sustentado en el principio de la autogestión y ejerciendo un control constante sobre sí mismo para poder cumplir con lo que la sociedad demanda.

En este contexto de autoexigencia y autogestión, la capacidad de enfrentar los retos de la conciliación depende de muchos factores como pueden ser la carga familiar, los horarios laborales, la carga de trabajo, las actividades realizadas, entre otras, así como también depende de los recursos disponibles tanto a nivel personal como laboral (Meil et al., 2007).

Las organizaciones también se encuentran inmersas en estas lógicas y exigen cada vez más a sus trabajadores, por lo cual se vuelve ampliamente necesario para estas establecer políticas y prácticas que permitan menor conflicto entre las distintas actividades que componen la vida personal y profesional de sus trabajadores. Diversos estudios han demostrado que la falta de conciliación del trabajo con las demás dimensiones de la vida afecta la salud de los trabajadores, significando para las empresas una disminución de la productividad, así como un aumento del ausentismo y la rotación. Por otro lado, poder conciliar adecuadamente estas dimensiones, conlleva muchos beneficios para los trabajadores como disminución del estrés, aumento de la satisfacción, del rendimiento, disminución del ausentismo entre otros.

Gálvez (2020) citado en Martorell (2023) menciona que:

Muchas organizaciones se han interesado por la promoción de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, no solo para mejorar el bienestar y calidad de vida de sus trabajadores/as, sino también para otros fines como, la atracción y retención de talento, el aumento de la productividad y poder ser más competitivos con otras empresas de mismos rubros del mercado, donde los trabajadores elijan trabajar allí y no en otras empresas. (p.16)

A continuación, se abordaran distintas investigaciones sobre el impacto del teletrabajo y el horario flexible en la conciliación de la vida personal y laboral.

### **Desarrollo teórico**

#### Impacto del horario flexible en la conciliación de la vida personal – vida laboral

Fernández (2004) en su estudio realiza “un diagnóstico sobre la situación actual de Uruguay con respecto a la integración entre la vida laboral y familiar de sus empleados, utilizando el cuestionario IFREI 1.5 desarrollado en el IESE.” (p.4). La población en estudio corresponde a una muestra de 301 personas con roles ejecutivos, siendo 63 % (190) hombres y el 37 % (111) mujeres.

El estudio en el análisis revela que en Uruguay el 49% de la población encuestada percibe que el entorno laboral dificulta ocasionalmente la integración trabajo y familia, produciéndose conflictos entre ambas dimensiones. Este entorno laboral se caracteriza por:

- 1) Políticas formales que se implementan de forma limitada y tienen poco impacto en las personas.
- 2) Supervisores que dificultan el equilibrio trabajo y familia de sus colaboradores.
- 3) Los valores empresariales no promueven un adecuado clima para el correcto desarrollo de la Responsabilidad Familiar Corporativa.
- 4) Muy bajo nivel de compromiso por parte del empleado con la empresa.

El restante 51% se reparte entre 4% que perciben el entorno como enriquecedor siendo este el entorno ideal en relación con la conciliación de la vida personal y laboral, 25% como favorable siendo aquel entorno que no es el ideal pero que facilita la conciliación dado que existen políticas, pero no se encuentran correctamente implementadas y 22% como contaminante, siendo este último el escenario menos beneficioso dado que no existen políticas de conciliación o de trabajo flexible.

El estudio señala que el 79% de la población encuestada no considera que su supervisor tenga una buena gestión de políticas que beneficien la conciliación de la vida laboral con la vida familiar y solo el 24% considera que este sea ejemplo de dicha conciliación (p. 53).

Por otro lado, el estudio demuestra también que en Uruguay las medidas de flexibilidad más frecuentes y consideradas las más útiles son: 1) horario flexible, 2) flexibilidad para salir ante una emergencia familiar. 3) calendario de vacaciones flexibles. Por otro lado, señala que las más deseadas por los empleados son: 1) programas de bienestar (control de estrés, ejercicio, etc.), 2) Implementación de la semana comprimida (medio día libre a cambio de una extensión más larga durante el resto de la semana), 3) horario flexible de trabajo. El horario flexible, aparece en ambas valoraciones, por lo que puede entenderse a esta práctica como una de las medidas más deseadas por los trabajadores y a su vez como muy útil para la conciliación de la vida personal y familiar en Uruguay.

Roa (2019) en relación con la flexibilidad en los horarios de trabajo, presenta la adaptación del horario de trabajo como una herramienta para ejercer el derecho a la conciliación de la vida personal y laboral mencionando que este tipo de medidas ha demostrado actuar como aliciente para los trabajadores, favoreciendo la retención del talento y el incremento de la productividad, al posibilitar una mayor adecuación de los tiempos de trabajo y los tiempos vitales, sin necesidad de renunciar en todo ni en parte a la jornada laboral, pudiendo mantener la retribución y proyectar la carrera profesional.

En paralelo, La Organización Internacional del Trabajo realizó un estudio en 2023 titulado “Tiempo de trabajo y conciliación de la vida laboral y personal en el mundo” en relación con el horario flexible de trabajo se menciona que en el mundo el 47,1% de los trabajadores tienen acceso a algún tipo de flexibilidad en su horario de trabajo siendo más frecuente en hombres que en mujeres. En relación con el impacto de dicha flexibilidad en la conciliación, el estudio menciona que estas prácticas le otorgan mayor control de su tiempo a los trabajadores, permitiéndoles mayor adaptabilidad de este a su vida personal.

Para ejemplificar esto el informe menciona un estudio sucedido en Nebraska (Estados Unidos) con profesionales de la enfermería, donde se demostró que el horario flexible permitía una mayor conciliación dado que las personas tenían mayor control sobre su tiempo.

Asimismo, se menciona un metaanálisis de ocho estudios donde se determinó que el horario flexible “se asocia significativamente con una menor incidencia de los conflictos entre el trabajo y la familia” (p.65). En la misma línea, para ejemplificar el carácter mundial de estos resultados, se menciona un análisis cuantitativo realizado por la empresa IBM en 75 países, donde se demostró el impacto positivo de la flexibilidad horaria en la conciliación de la vida personal y laboral, evidenciando que los empleados con horarios flexibles tenían un tercio menos de posibilidades de sufrir conflictos entre el trabajo y la vida privada, en comparación a aquellos con pocas posibilidades de flexibilidad.

En esta línea, Jimenez et al. (2014) señalan que es importante entender la situación familiar del empleado. En su artículo mencionan un estudio realizado a empleados públicos de Estados Unidos donde se evaluaban distintas prácticas de trabajo flexible encontrándose entre ellas el horario flexible, en este estudio se demostró que el horario flexible tenía un efecto muy positivo en empleadas madres solteras o en empleados casados sin hijos donde ambos cónyuges trabajaban, no así en empleados sin estas características.

Por otro lado, el estudio de la OIT señala que quienes no aceptan estas prácticas “aducen que refuerza los estereotipos de género y un reparto desigual del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado” (p.64), para ejemplificar esto el estudio menciona la existencia de algunos informes que demuestran que las madres utilizan el tiempo para el cuidado de los hijos y los hombres para otras actividades. También en esta línea, se mencionan otros inconvenientes como las dificultades para la “desconexión del trabajo y la gestión del tiempo para organizar mejor los horarios del equipo” (p.64).

Al igual que para los beneficios, se menciona un metaanálisis en este caso de cinco estudios, donde “no se encontró ninguna relación significativa entre la presencia de programas de flexibilidad (temporal y espacial) y los conflictos trabajo-familia o familia-trabajo” (p. 64). Sin embargo, el estudio concluye que estos últimos representan la minoría, dado que la mayor parte de las investigaciones empíricas reflejan resultados positivos para la conciliación. En esta línea, Lamane (2012) en su análisis menciona que, si la flexibilidad es impuesta o en exceso, puede provocar efectos negativos en los empleados y en la conciliación de su vida personal y laboral.

Por otro lado, Gamarra et al. (2019) en su investigación mencionan un estudio realizado durante la pandemia por COVID-19 sobre la relación entre el balance vida/trabajo y el “desbordamiento” de la vida personal ante lo laboral bajo un sistema de horario flexible. En este estudio se demostró que pese a existir estas políticas, los trabajadores experimentaban largas jornadas de trabajo.

### Impacto del teletrabajo en la conciliación de la vida personal – vida laboral

Es importante mencionar que en este apartado se considerarán investigaciones realizadas antes de la pandemia, así como durante y post pandemia, comenzando por el primer punto.

#### Estudios prepandemia

Sobre el teletrabajo y su impacto en la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, Gálvez y Pérez (2009) realizan un estudio en 2007 donde participan 73 mujeres de

una amplia variedad de organizaciones, siendo 30% en el sector público y 70% en el privado. De las mujeres entrevistadas el 76.6% teletrabajaban a tiempo parcial, y el 23.3% restante toda su jornada laboral la realizaban en otras localizaciones, principalmente en su hogar. Por otro lado, todas las mujeres entrevistadas tenían a cargo personas dependientes, principalmente hijos e hijas.

En los resultados del estudio, se evidencian opiniones divergentes en relación con la modalidad de teletrabajo. Por un lado, las encuestadas señalan que la flexibilidad horaria y la capacidad de autogestión del tiempo constituyen las principales motivaciones para elegir esta forma de trabajo, considerándola altamente beneficiosa. Argumentan que esta flexibilidad les proporciona la posibilidad de coordinar y articular sus horarios con los de sus familias, especialmente con los horarios de sus hijos e hijas, un factor de suma importancia para ellas. Además, destacan el ahorro de tiempo derivado de la eliminación de los desplazamientos, lo que genera más tiempo disponible para otras actividades y responsabilidades. Asimismo, resaltan la oportunidad de dedicar más tiempo a la familia sin tener que renunciar a su actividad profesional.

Estos resultados se condicen con los resultados de la investigación cualitativa realizada por Gálvez (2020) donde se realizaron entrevistas a 72 teletrabajadoras con responsabilidades familiares. De estas mujeres el 20% teletrabajaban a tiempo completo y el restante 80% teletrabajaban a tiempo parcial. Los resultados del estudio revelan entre otras cosas, que las transformaciones espaciales y temporales que atraviesan al teletrabajo se constituyen como una herramienta de emancipación, generando autonomía y sentimiento de libertad en las entrevistadas al poder decidir los límites entre sus actividades. Las entrevistas evidenciaron que las mujeres valoraban el poder decidir cuándo y cómo trabajar, evitando los “tiempos muertos” como podrían ser los tiempos insumidos en traslados. Gálvez (2020) menciona que estas mujeres tienen un papel activo en el uso y apropiación del teletrabajo, en palabras de la autora el teletrabajo en este estudio “es un tipo de lógica o dispositivo que resignifica las prácticas que despliegan los/as teletrabajadores y que conducen a la creación de nuevos significados de lo profesional y de la compatibilización con la vida doméstica, familiar y personal” (p. 7).

En el estudio de Gálvez (2020), se destaca que el teletrabajo, al realizarse desde el hogar, posibilita equilibrar la vida laboral con la maternidad, eliminando la necesidad de renunciar a una de estas facetas debido a posibles conflictos entre ellas. Las entrevistadas consideran el teletrabajo como una práctica beneficiosa en contraste con el modelo laboral predominante, el cual, según sus percepciones, se caracteriza por su falta de flexibilidad. Utilizan el teletrabajo como una herramienta para "reivindicar su papel como profesionales y

como madres" (p. 1), destacando así la capacidad de esta modalidad para conciliar ambos roles de manera más efectiva.

En la misma línea, Montes (2002) señala que el teletrabajo aporta beneficios significativos a la calidad de vida, derivados del aumento del tiempo libre gracias al ahorro en desplazamientos, la reducción de interrupciones y contactos sociales en el lugar de trabajo. Además, destaca la mayor flexibilidad para ajustar los horarios laborales a las características personales y las actividades individuales de cada trabajador.

Estos resultados coinciden con los demostrados por un informe oficial en España donde se evidenció que el teletrabajo facilita la conciliación de la vida personal y laboral reduciendo el estrés, dado que los trabajadores disponen de mayor libertad para organizar su tiempo (Fundación Másfamilia, 2012).

El informe de OIT-Eurofound (2019) se menciona un estudio realizado en Italia, que se nutre de un informe de Edenred, donde se señala los beneficios del teletrabajo para la conciliación entre la vida laboral y personal. Los resultados evidencian que 44,5% de empleados consideraron el teletrabajo una medida esencial para organizar y conciliar su vida laboral y privada. Por otro lado, en el estudio se menciona que el efecto es más positivo entre quienes trabajan 12-24 horas semanales y presenta resultados ambiguos, ya que las investigaciones presentes evidencian resultados tanto positivos como negativos para el teletrabajo. Entre los negativos se destaca el desdibujamiento entre los límites de la esfera personal y laboral, así como el incremento de horas de trabajo.

En consonancia, en la investigación de Pérez y Gálvez (2009) se menciona que, si bien la posibilidad de poder coordinar distintas actividades es positiva, esta posibilidad se puede transformar en un factor de estrés si la persona realiza diversas tareas consecutivas en el día, posponiendo el tiempo de trabajo y teniendo que realizarlo en horarios fuera de la jornada laboral, algunas de ellas mencionan a este factor como "el precio del teletrabajo" para poder conseguir la conciliación. En el estudio se citan ejemplos de mujeres madres quienes realizan actividades con sus hijos o tareas del hogar durante el horario laboral y esto ocasiona que trabajen a altas horas de la noche e incluso a la madrugada, conquistándose así todo el tiempo del día las entrevistadas con diversas actividades. En esta línea, las autoras del estudio se mencionan que el teletrabajo puede conllevar un posible riesgo de contribuir a reproducir el rol de la mujer, al posicionarla de nuevo en el hogar posibilitándole ocuparse ella misma de todas las tareas familiares y del hogar, siendo para las entrevistadas una preocupación importante. De todas formas, las autoras mencionan que la asunción desigual del trabajo doméstico no estaría directamente asociada con el teletrabajo dado que esta distribución desigual de los roles ya existía en el trabajo presencial, señalan que también es cierto que

algunas de las entrevistadas ligan esta desigualdad al poder disponer de mayor flexibilidad en los horarios.

Por otro lado, en relación con el tiempo de trabajo Metzger y Cléach (2004) en su estudio mencionan que los/as teletrabajadores/as alargan entre un 10% y un 20% su jornada de trabajo. Los autores mencionan que esto puede explicarse por un sentimiento de “culpabilidad” por parte del trabajador por disponer de ese beneficio o ahorrarse tiempo de viaje, lo que lo lleva a compensar este sentimiento con mayor tiempo de trabajo.

Fernández (2023) sobre este punto menciona que:

Estaría asociado a la llamada «paradoja de la autonomía»: la mayor autonomía de las personas trabajadoras se traduce en realidad en mayor intensidad y/o duración de la jornada laboral (Samek et al., 2021: 39), como resultado en parte de un mecanismo psicológico de «agradecimiento» a la empresa por el ofrecimiento del teletrabajo, incluso acompañado de cierto sentimiento de «culpabilidad». (Metzger y Cléach, 2004, p. 443). (p.27)

En la misma línea, los resultados del informe de OIT-Eurofound (2019) mencionan que los trabajadores en casa tienden a trabajar más horas fuera de su horario establecido que quienes trabajan en la oficina. Para ejemplificarlo menciona diversas investigaciones, entre ellas se menciona el caso de Bélgica, donde los empleados:

Refieren 39 horas contractuales de trabajo por semana, sin embargo, las horas de trabajo concretas varían y son diferentes para teletrabajadores y no teletrabajadores. Mientras que los no teletrabajadores trabajan un promedio de 42,6 horas por semana, los teletrabajadores trabajan un poco más: un promedio de 44,5 horas por semana, – 1,9 horas más. (Walrave y De Bie, 2005, p. 4)

Fonner & Stache (2012) citado en Díaz (2021) señalan que los teletrabajadores lidian con la tensión entre flexibilidad y la necesidad de estructura optando algunos de ellos por estrategias integradoras que derivarían en conflictos entre la esfera personal y laboral.

Díaz (2021) menciona que la segmentación entre roles permitiría sostener los límites entre estos, pero dificultaría el paso de un rol a otro. Por otro lado, la integración antes mencionada, facilitaría la transición, pero dificultaría la formación y el mantenimiento de límites.

En la investigación de Pérez y Gálvez (2009) señalan que a pensar que las entrevistadas mencionan sensaciones de sobrecarga y desbordamiento, la valoración del teletrabajo termina siendo positiva por parte de las entrevistadas gracias a la autonomía y correspondiente sensación de libertad que les proporciona el teletrabajo en relación con las

tareas de su día a día. Tanto es así que los autores concluyen que el 95.9% de las mujeres consultadas en su estudio ha valorado el teletrabajo de forma positiva mencionando entre sus conclusiones que las entrevistadas una vez se habían organizado y habían aprendido lo que implica teletrabajar, esta modalidad laboral les permitía no solo reducir sus largas jornadas laborales, sino también optimizarlas y hacerlas más productivas.

Las autoras de la investigación concluyen que bajo determinadas condiciones el teletrabajo puede llegar a ser una buena estrategia de conciliación. Señalan que el hecho de que la mayoría que se acogen a un programa de teletrabajo sean mujeres, y en muchos casos con el objetivo de poder conciliar mejor la vida familiar y profesional, no deja de ser una constatación de que las responsabilidades domésticas y familiares son todavía una “cuestión de mujeres” (p. 75). Por eso, señalan que el teletrabajo implica “que se deben de corregir las fuertes disimetrías entre hombres y mujeres a la hora de acogerse a esta opción y la distribución desigual de las tareas domésticas y familiares entre géneros” (p. 75).

Los resultados del informe de Organización Mundial del Trabajo-Eurofound (2019) presentan características tanto positivas como negativas como se ha podido apreciar. En el informe se presenta otra encuesta a empleados estadounidenses donde un 77% afirma que los teletrabajadores tienen más posibilidades de lograr la conciliación entre vida laboral y familiar y por otro lado un 70% de los mismos encuestados manifestó que “la tecnología resultaba en un desdibujamiento de límites porque introducía el trabajo en sus vidas personales” (p. 29) y un 48% afirmó que el teletrabajo tiene como consecuencias conflictos entre el trabajo y la familia. Por otro lado se menciona un estudio realizado en Brasil a agentes de atención telefónica teletrabajadores, donde un 98% de los entrevistados indicó tener una mejor calidad de vida personal y familiar, donde el 93% indicó que esto se debía mayormente al tiempo ahorrado en desplazamientos. Por otro lado, en el estudio también el 50% de los encuestados menciona haber experimentado efectos negativos debido a problemas del hogar que dificultaban su trabajo.

En línea con la investigación de Pérez y Gálvez (2009), el informe menciona el estudio OBERGO realizado en Francia, cuyos resultados evidencian que el teletrabajo “puede contribuir a la conciliación entre la vida laboral y personal, aun cuando 61% de teletrabajadores en casa trabajan más tiempo” (Lasfargue y Fauconnier, 2015a). Los resultados evidenciaron que el 95% de los encuestados afirmó que el teletrabajo había tenido un impacto positivo en su vida personal y laboral, 89% de los encuestados refirió una mayor calidad de vida familiar y un 88% una mejor conciliación entre la vida personal y laboral.

En esta línea, Montes (2002) menciona que el teletrabajo para ser eficaz requiere de determinadas competencias, aptitudes y cualidades. Entre ellas menciona el rigor como fundamental para poder diferenciar el tiempo de trabajo y el tiempo personal, el autor menciona que sin esta aptitud la jornada laboral podría acabar en un aumento de sus horas, provocando efectos negativos sobre el trabajador.

En esta línea en el estudio realizado por Pérez y Gálvez (2009) las entrevistadas mencionan que cuando comienzan a teletrabajar entienden que algunos puestos y responsabilidades comienzan a dejar de estar a su alcance “ganando, por un lado, y perdiendo, por el otro”, siendo esto también comentado por compañeros quienes les señalan que están perjudicando su carrera profesional. Wheatley (2012) en la misma línea señala que entre los retos del teletrabajo se encuentra el aislamiento y estancamiento laboral como consecuencias que se presentan más fuertemente en mujeres.

Esto se debe a que muchas veces el teletrabajo es utilizado por parte de los empleadores como una herramienta para que sus empleados trabajen horas extras, siendo valorado por estos y promoviendo que quienes más trabajan y más “se esfuerzan” sean promovidos.

#### Estudios durante y postpandemia:

Wittke et al. (2023) en su estudio sobre el teletrabajo y sus tensiones desafíos y perspectivas, mencionan distintas investigaciones que aportan a pensar el teletrabajo y su impacto en la conciliación de la vida personal y laboral, entre ellas:

Forero et al. (2021) su estudio concluyó que el teletrabajo tiene repercusiones en el bienestar de los trabajadores, por un lado, a nivel cognitivo a nivel de salud mental y por otro a nivel físico. Los autores señalaron que el teletrabajo impacta directamente en el estilo de vida de las personas, como en la actividad física y la alimentación.

Se menciona también el estudio realizado por Gallardo & Whitacre (2018) quienes afirman que el teletrabajo ocasiona en las personas mayores síntomas de salud mental deteriorada, asimismo menciona que este aumenta el estrés, principalmente como consecuencia del balance del trabajo en el hogar con la vida personal. Wittke et al. (2023) menciona que otros autores aseguran que la relación teletrabajo y aumento o disminución del estrés no es tan simple y depende de otros factores.

Wittke et al. (2023) también menciona el estudio de Benavides et al. (2022) realizado en Costa Rica, donde se propusieron conocer las valoraciones de los trabajadores sobre el teletrabajo. Los autores concluyeron que los trabajadores percibieron beneficios en factores

económicos, balance con la vida familiar, seguridad y protección en escenarios de emergencia sanitaria, por otro lado, mencionan que durante la pandemia el estrés aumentó.

Por otra parte, se menciona también el estudio de Uresha (2020) donde se estudió el teletrabajo y su relación con el balance entre el trabajo y la felicidad del empleado en Sri Lanka, mostrando que “existe una relación positiva-significativa entre el teletrabajo y el balance trabajo y vida, así como existe una relación positiva-significativa entre el teletrabajo y la felicidad del empleado.” (p. 59)

Wittke et al. (2023) en relación con este último estudio, menciona que el trabajo a distancia genera autonomía en las personas y flexibilidad en la forma en la que se organiza el trabajo permitiendo conciliar la vida personal con la laboral. De igual forma, menciona que estas ventajas pueden transformarse fácilmente en solapamientos entre la esfera personal y laboral que conlleva un incremento en la carga de tareas de cuidado, que estadísticamente recaen con mayor frecuencia en las mujeres.

En esta línea, Fernández (2023) en su artículo menciona que posterior a la pandemia, se han presentado datos que muestran un reparto desigual del trabajo doméstico entre parejas que teletrabajan en Estados Unidos.

Actis Di Pasquale et al. (2021) realiza un estudio durante la pandemia sobre las consecuencias del teletrabajo, los resultados del estudio evidencian un claro incremento de las desigualdades de género. Por un lado, los resultados de su estudio revelan que la necesidad de atender a niños y niñas durante el confinamiento tuvo un impacto considerable en el desempeño del trabajo desde el hogar. El 47,5% de quienes teletrabajaban consideraron que la presencia de a niños y niñas afectó negativamente su trabajo, apreciándose un impacto negativo según género diferente para quienes se vieron bastante o muy afectados siendo así para el 61% de las mujeres y 39% para los hombres. En relación con los cambios en la distribución de los cuidados durante la pandemia, para quienes se presentaban como responsables de estos (mayoritariamente mujeres en la población de estudio), se observó que “para casi dos tercios la situación permaneció igual, un 17% considera que el reparto pasó a ser más desigual y una quinta parte estima que el reparto se tornó más equitativo” (p. 51)

Los autores mencionan que la eliminación de los límites espaciales y temporales en las actividades impide una correcta dedicación al trabajo remunerado afectando a las mujeres de manera particular debido a su mayor dedicación al cuidado de niños y niñas. Por tanto, los autores concluyen que “una variable clave para entender cómo se percibe y se valora la experiencia laboral de teletrabajo durante el confinamiento y la forma en que el reparto

asimétrico de las tareas de cuidado entre hombres y mujeres puede llegar a condicionar esta experiencia.” (p. 53).

Chung y Van del Lippe (2020) citado en Actis Di Pasquale et al. (2021), en su investigación realizada durante la pandemia, han demostrado que para quienes priorizaron el trabajo sobre los cuidados debido a la flexibilización de los límites entre estas dimensiones, se produjo un aumento del trabajo remunerado y asimismo para quienes priorizaron los cuidados se produjo un aumento de esta actividad en detrimento de las demás. El resultado se traduce en la superposición de actividades y la sensación de pérdida de control sobre los tiempos que conforman el día a día.

En consonancia el estudio realizado por Actis Di Pasquale et al. (2021) antes mencionado, afirma que en la valoración global que hacen las personas entrevistadas de su experiencia laboral con el teletrabajo su percepción fue más bien negativa. En promedio, el estudio revela que dos de cada cinco personas entrevistadas manifiestan que no han percibido cambios y son pocos los que califican la experiencia como positiva siendo un 8% mujeres con hijos, 18,3% varones con hijos, 16,5% mujeres sin hijos y 21,1% varones sin hijos. Con relación a las mujeres con hijos, un 46,1% considera que su experiencia ha empeorado y un 35,1 menciona que su experiencia se mantuvo igual, por el contrario, para los hombres con hijos es mayor el porcentaje que menciona que su experiencia se ha mantenido igual 45,2% frente a un 36,5% que considera que empeoró. Para el caso de mujeres y hombres sin hijos, el porcentaje de quienes consideran que se mantuvo igual es mayor contra quienes consideran que empeoró.

El estudio revela que las valoraciones moderadamente negativas del teletrabajo tienen que ver con las consecuencias que tiene en la conciliación de la vida laboral y familiar el solapamiento de actividades, entendiéndose también como el desdibujamiento de los límites entre actividades. Los encuestados con niños y niñas a cargo perciben como uno de los principales inconvenientes las interrupciones y el que la misma tarea les lleve más tiempo, los autores mencionan que ambos inconvenientes se relacionan dado que se puede pensar que las tareas laborales llevan más tiempo debido a las interrupciones. Otro inconveniente que se evidencia es la percepción del volumen de trabajo diario. La mayor parte de quienes realizan teletrabajo consideraron que el volumen de trabajo es mayor en relación con la modalidad habitual, siendo más las mujeres quienes realizan esta puntualización.

En consonancia, Soto et al. (2020) en su informe realizado en pandemia revelan claras diferencias en el confinamiento según género. Las mujeres encuestadas en el estudio sobre el tiempo adicional dedicado a menores durante el confinamiento, la mayoría de ellas destacó dedicar entre 3 y 7 horas más al cuidado, siendo mayor el porcentaje de ellas que

dedica de 3 a 4 horas más 36%. Los hombres encuestados, afirmaron dedicar entre 1 y 2 horas al día más que antes del confinamiento (40%) y en un 30% indico dedicar entre 3 y 4 horas más.

Con relación al cuidado de personas dependientes, se observaron de igual forma diferencias significativas por género. Todos los hombres encuestados manifestaron dedicar entre 1 y 2 horas al día al cuidado de personas dependientes. Por otro lado, las mujeres han presentado una variedad de dedicación. Un 66% afirma haber dedicado entre 1 y 4 horas por día siendo un porcentaje elevado quienes indicaron dedicar menos de una hora al día, por otro lado, un 11% de ellas afirmó dedicar entre 8 y 11 horas al cuidado de personas dependientes.

Sobre el tiempo dedicado a las tareas de cuidado en relación con las personas con las que conviven, el estudio destaca que las mujeres tienen mayor percepción de dedicar más tiempo, por otro lado, los hombres destacaron dedicar el mismo tiempo que las personas con las que conviven.

En relación con los principales factores que afectan a la jornada laboral de teletrabajo, las mujeres destacaron las tareas domésticas como la mayor dificultad seguido del cuidado de menores. Los hombres destacaron como primera dificultad la falta de condiciones y/o equipamiento para el teletrabajo y en segundo lugar el cuidado de menores.

Sobre la compaginación de la vida laboral y personal durante el confinamiento, se observa falta de consenso en las personas encuestadas, evidenciándose resultados variados en sus percepciones.

Fernández (2023) en línea con las investigaciones anteriores menciona que el teletrabajo por sí mismo no debería ser entendido como sinónimo de conciliación, señalando que la vuelta a la doble jornada laboral para las mujeres (Blázquez y Alarcón, 2020) y las dificultades para gestionar las fronteras entre la vida y el trabajo son los dos principales riesgos que presenta esta medida (Rodríguez, 2021).

Por otro lado, y en consonancia con lo evidenciado por los diferentes autores, Fernández (2023) menciona que el teletrabajo es un fenómeno con un impacto en el género muy fuerte donde hombres y mujeres no acceden de la misma manera a este ni por las mismas razones siendo también diferencial el impacto que tiene en sus vidas. Esta observación resalta uno de los principales riesgos asociados a esta modalidad según el autor: que adquiera significados distintos según el género, resultando en una intensificación y prolongación de la jornada laboral para los hombres, mientras que para las mujeres se perciba como una herramienta de conciliación.

Soto et al. (2020) en su estudio indagan si las personas entrevistadas consideran que, en un estado de no confinamiento, el teletrabajo podría ayudar a la conciliación familiar y personal, los resultados evidencian que la mayoría de las personas consideran positivamente que es posible. El 69% de las mujeres afirmó que esta situación laboral puede ayudar a la conciliación, ante un 52% de los hombres. Por otro lado, un 25% de los hombres niega que el teletrabajo pueda ayudar a la conciliación frente a un 8% de las mujeres.

En relación con quienes tienen dudas, se presenta un porcentaje de 22% de mujeres y 23% de hombres.

En este sentido, un 13% de las mujeres encuestadas expusieron en mayor medida preocupación por la conciliación e indicaron la necesidad de medidas para desarrollar el teletrabajo teniendo en cuenta el cuidado de menores, asimismo un 16% de ellas manifiestan la importancia de delimitar el horario de trabajo, para asegurar la conciliación.

El 11% de los hombres encuestados hacen referencia a la importancia de alternar el teletrabajo con el trabajo presencial y un 9% hace hincapié en la importancia de las ayudas a la conciliación.

## Reflexiones finales

A lo largo de la presente monografía, se ha constatado que la literatura e investigaciones relacionadas con el impacto del teletrabajo y el horario flexible en la conciliación entre la vida personal y laboral aún no son abundantes postpandemia, especialmente en el caso del horario flexible, donde existe una carencia de desarrollo e investigación sobre sus efectos. También se evidencia la falta de documentación de experiencias organizacionales (explicitando políticas y prácticas implementadas) donde el teletrabajo y el horario flexible hayan impactado positivamente en la conciliación de la vida personal y laboral. Por otro lado, se puede apreciar que los resultados entre investigaciones son distintos y contrarios en algunos casos, evidenciándose por ejemplo resultados positivos y negativos para la conciliación en un mismo estudio.

Es importante mencionar que debe considerarse las temporalidades de las investigaciones, ya que es significativo apreciar que algunas de ellas fueron realizadas en determinadas condiciones laborales prepandemia de COVID-19, y muchas de ellas durante y después de haber atravesado la pandemia, por lo tanto, debe tenerse en cuenta la excepcionalidad del contexto.

También es importante tomar en cuenta la variedad de países involucrados, así como los distintos sectores de actividad, en el entendido de que como menciona Wittke et al. (2023) para el caso de Uruguay en la implementación del teletrabajo durante la pandemia, cada sector proceso e implementó la nueva modalidad de forma particular. En esta línea, no se pueden establecer conclusiones generales que apliquen a todos los casos, ni a todos los rubros de actividad o países por lo cual en este apartado se realizan reflexiones finales para aportar a la discusión sobre la problemática.

En cuanto a los hallazgos, diversos estudios destacan resultados positivos para tanto el teletrabajo como el horario flexible en la gestión de la conciliación entre la vida personal y laboral. Estos aspectos son apreciados positivamente por los encuestados, quienes valoran en mayor medida la optimización del tiempo al eliminar desplazamientos, la posibilidad de ajustar los horarios personales, la posible disminución del estrés derivada de una mayor autonomía en la planificación de actividades, y un incremento en el sentimiento de empoderamiento, especialmente perceptible entre las mujeres al lograr un equilibrio más efectivo entre las responsabilidades laborales, de cuidado y domésticas. Cabe resaltar que estas apreciaciones son más marcadas en investigaciones realizadas previas a la pandemia. No obstante, se observan consecuencias adversas para la conciliación, como la difuminación de límites entre las esferas personal y laboral, la carga de trabajo excesiva en el caso del

teletrabajo y efectos negativos amplificados en términos de desigualdades de género y distribución de responsabilidades de cuidado para ambas modalidades, especialmente durante la pandemia para el teletrabajo. Además, algunos individuos podrían incrementar sus horas de trabajo motivados por un sentimiento de culpabilidad. Por otro lado, sobre el teletrabajo y el tiempo dedicado a este, los resultados indican que una modalidad de trabajo híbrida (alternando días de trabajo presencial y días de teletrabajo) impactaría de forma más positiva en la conciliación que un régimen de teletrabajo en horario completo.

El desdibujamiento de los límites entre ambas dimensiones se presenta como una característica que afecta a ambos géneros, pudiendo deberse a que el trabajo se solapa con las actividades familiares o personales o, por el contrario, que las actividades de cuidado y del hogar dificultan el teletrabajo generando que la persona experimente pérdida de control sobre el tiempo y por tanto una percepción negativa del teletrabajo y la conciliación de su vida personal y laboral. Por otro lado, este desdibujamiento en algunos casos se produce por la sensación de no experimentar un corte físico y psicológico con respecto al lugar donde se trabaja y donde se vive, debido a no contar un espacio particular dentro del hogar para el desempeño de las tareas laborales. Díaz (2021) menciona que los procesos de autorregulación y co-regulación de las personas ocuparían un lugar central en los efectos que el teletrabajo tiene sobre las ellas, en estos procesos se encuentran integrados y organizados la cognición, el comportamiento y la motivación, orientados al logro de metas conscientes. La autorregulación siguiendo al autor, es entendida como una secuencia donde “las personas definen la tarea, establecen metas, elaboran estrategias, planifican o prevén lo que requieren para la ejecución de la tarea, se motivan a sí mismos, y a continuación ponen en práctica sus planes y estrategias” (p.56). Díaz menciona que en esta modalidad intrínseca las estrategias de autorregulación de las personas determinarían el modo de enfrentar las contingencias por ejemplo temporales, y esto incidiría en los efectos del trabajo sobre estas y en la carga de trabajo experimentada.

Sobre la implementación del teletrabajo durante la pandemia, las investigaciones señalan que se experimentó una implementación masiva y de forma acelerada donde en muchos casos esta implementación se realizó de forma descuidada por parte de las organizaciones generando efectos negativos especialmente para quienes tenían niños y niñas menores de edad a su cargo o personas dependientes, siendo en mayor medida mujeres.

Wittke et al. (2023) en su artículo mencionan que existe un consenso de que las mujeres con hijos fueron las más afectadas durante la pandemia, dado que debieron dar cuenta de exigencias del hogar, del teletrabajo y de los cuidados. En los resultados de los estudios esto se pueden apreciar dado que se evidencia un reparto desigual del trabajo

doméstico y en mayor medida del cuidado de niños y niñas especialmente durante la pandemia, provocando una mayor sensación de sobre carga en las mujeres y por ende percepciones negativas del teletrabajo durante el confinamiento para muchas de ellas. En este sentido, se presentan desafíos en torno al teletrabajo y las desigualdades de género, sin embargo en algunas de las investigaciones las entrevistadas valoraron positivamente el teletrabajo para la conciliación en condiciones postpandemia donde las instituciones volvieran a funcionar con normalidad.

En la misma línea, Díaz (2021) menciona que durante la pandemia el teletrabajo se implementó de manera forzada y masiva y mayoritariamente en condiciones de tiempo completo, señala que se ha reportado que el teletrabajo no sería igual de beneficioso para todos los tipos de empleados, por lo que las organizaciones deberían considerar la posibilidad de diferenciar por ejemplo respecto a género, situación familiar, condiciones del hogar, cuidado de personas dependientes, habilidades a tecnológicas, etc.

El teletrabajo por su parte, además, conlleva diferentes tensiones siguiendo a Wittke et. al (2021) a saber: tensión autonomía-sometimiento, tensión autogestión-vigilancia, tensión placer-sufrimiento, tensión trabajo singular-trabajo colectivo, la tensión tiempo libre-tiempo y tensión deslocalización-localización.

En este sentido, es importante que las organizaciones, especialmente el área de recursos humanos, evalúen dichas tensiones acorde a las características de la organización, rubro de actividad, características según género, características de sus trabajadores cognitivo-afectivas, entre otras, y acompañen la implementación de estas prácticas mediante la formulación de políticas, reglamentos y planes de acción específicos para el horario flexible y el teletrabajo con el propósito de mitigar sus posibles consecuencias. Por ende, como menciona Wittke et al. (2023) este escenario exige avanzar en estrategias que permitan adaptar el teletrabajo para lograr niveles adecuados de carga de trabajo, efectividad y equilibrio entre las esferas laborales y personales.

En su origen esta modalidad no se implementó para enfrentar los desafíos de la conciliación de la vida personal y laboral, por lo tanto, esta y el teletrabajo no puede entenderse como sinónimos. Madsen (2003) subraya que muchos empresarios han comenzado a aplicar el teletrabajo sin diseñar, evaluar y desarrollar los programas de dicha implementación, aplicando esta modalidad sin percibir las consecuencias que puede tener en los colaboradores dependiendo de sus distintas condiciones de género, edad, estado civil, personas a cargo, entre otros factores que repercuten en la efectividad del teletrabajo como medida que puede contribuir a la conciliación de la vida personal y la vida laboral. Madsen (2003) sostiene que, si la modalidad del teletrabajo se aplicara y diseñara, los beneficios

serían más significativos, los resultados de las investigaciones evidencian que es importante para su implementación brindar cursos y capacitaciones en estas modalidades para prevenir sus riesgos, así como en tecnología, con el objetivo de que los empleados puedan conocer sus ventajas y desventajas, así como contar con herramientas para su aplicación con el fin de beneficiar el impacto en la conciliación de la vida personal y laboral.

En conclusión, en esta monografía se ha podido apreciar que el teletrabajo y el horario flexible presentan impactos tanto positivos como negativos para la conciliación de la vida personal del trabajo y en muchos casos ambiguos. Con el teletrabajo se modifican los espacios tiempo-espaciales dedicados a las diferentes actividades, y con esto la subjetividad de los trabajadores en torno a las actividades laborales y recreativas y reproductivas, dado que teletrabajo supone la deslocalización, a temporalización y autonomización de la organización del trabajo y de los sujetos (Wittke et al., 2021). La pandemia, ha supuesto un contexto de confinamiento con características contextuales particulares, con el paso de los meses las actividades han comenzado a volver a la “normalidad” generando nuevas condiciones para los trabajadores, por lo que se vuelve necesario realizar investigaciones sobre el impacto de ambas modalidades en las nuevas condiciones postpandemia.

## Referencias bibliográficas

- Actis Di Pasquale, E., Iglesias-Onofrio, M., Pérez de Guzmán, S. y Viego, V. (2021). Teletrabajo, vida cotidiana y desigualdades de género en Iberoamérica. La experiencia del confinamiento originado por la COVID-19 como laboratorio. *Revista de Economía Crítica*, (31), 44-61. [https://www.academia.edu/95069321/Teletrabajo\\_vida\\_cotidiana\\_y\\_desigualdades\\_de\\_g%C3%A9nero\\_en\\_Iberoam%C3%A9rica\\_La\\_experiencia\\_del\\_confinamiento\\_originado\\_por\\_la\\_COVID\\_19\\_como\\_laboratorio](https://www.academia.edu/95069321/Teletrabajo_vida_cotidiana_y_desigualdades_de_g%C3%A9nero_en_Iberoam%C3%A9rica_La_experiencia_del_confinamiento_originado_por_la_COVID_19_como_laboratorio)
- Alles, M. (2010). *Conciliar vida profesional y personal: Dos miradas: organizacional e individual*. Ediciones Granica. <https://www.marcialpons.es/libros/conciliar-vida-profesional-y-personal/9789506418991/>
- Arango, M., Hernández, B., Muñoz, A. (2021). La vida como trabajo. La emergencia de la subjetividad trabajadora en el neoliberalismo. *Athenea Digital*, 21(3). <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2653>
- Blanch, J. (2008). La doble cara (organizacional y personal) de la flexibilización del trabajo, desafíos, responsabilidad y agenda de la psicología del trabajo y de la organización. *Perspectivas en psicología*, 11, 11-26.
- Bock, G. y Thane, P. (1996). *Maternidad y políticas de género: La mujer en los estados de bienestar europeos, 1880-1950*. Madrid: Cátedra. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=3021>
- Chung, Heejung y Van der Lippe, Tanja (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, nº 151, pp. 365–381.
- Castells, M. (10 de marzo de 2005). Los Recursos Humanos y la Economía del Conocimiento [Coloquio]. *Sesión plenaria – Los Recursos Humanos y la Economía del Conocimiento*. [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8342/castells\\_8plenaria.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8342/castells_8plenaria.pdf)

- Díaz, C. (2021). Autorregulación y carga de trabajo en teletrabajo durante la pandemia COVID-19. *Ergonomía, Investigación y Desarrollo*, 3(3), 52-68.  
<https://doi.org/10.29393/EID3-25ACCD10025>
- Piedrahita, D., Castillo, H. y Arellano, H. (2013). Flexibilidad laboral, análisis conceptual y su incidencia en los países latinoamericanos, recientes debates. *Prospectiva. Revista de Trabajo Social e Intervención Social*, (18), 221-242.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5857395>
- De la Garza Toledo, E. (2000). El papel del concepto de trabajo en la teoría social del siglo XX. En *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 15-35). México: Fondo de Cultura Económica. [Archivo PDF].  
<https://www.ejemplo.com/content/uploads/2022/09/papelconcepto.pdf>
- Eurofound y Organización Internacional del Trabajo (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo y Oficina Internacional del Trabajo, Santiago.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_712531.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf)
- Estévez, A. (2020) Mapeo de actores en situación de teletrabajo: consecuencias organizacionales por la pandemia de 2020 en la Administración Pública Argentina. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 92, 1266-1270.  
[https://www.academia.edu/112279694/Mapeo\\_de\\_actores\\_en\\_situaci%C3%B3n\\_de\\_teletrabajo\\_consecuencias\\_organizacionales\\_por\\_la\\_pandemia\\_de\\_2020\\_en\\_la\\_Administraci%C3%BAblica\\_Argentina?sm=a](https://www.academia.edu/112279694/Mapeo_de_actores_en_situaci%C3%B3n_de_teletrabajo_consecuencias_organizacionales_por_la_pandemia_de_2020_en_la_Administraci%C3%B3n_P%C3%BAblica_Argentina?sm=a)
- Faya, A., Venturo, C., Herrera M. y Hernández, R. M. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 8(3), 43-56.  
<https://doi.org/10.17162/au.v8i3.330>

- Federici, S. y Acevedo, M. (2000). *Salario contra el trabajo doméstico. Debate feminista*. 22, 52-61. [Archivo PDF]. <https://pdfs.semanticscholar.org/8bbf/b9cbacc59015e65a279392ddf06ade23c66c.pdf>
- Fernandez, M. (2011, 21-23 de septiembre). *Conciliación, corresponsabilidad y empleo: adaptación y distribución de la jornada de trabajo*. Ponencia presentada en el X Congreso Europeo de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Sevilla, España.
- Fernández, J. (2014). La conciliación de la vida laboral y familiar en Uruguay. *IEEM Revista de Negocios*, 36–65. <https://eds-p-ebsohost-com.proxy.timbo.org.uy/eds/detail/detail?vid=2&sid=8df96f08-af82-42b6-a299-06910d7672ec%40redis&bdata=JmxhbmMc9ZXMc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=110482037&db=a9h>
- Fernández, I. (2023). El teletrabajo y las fronteras entre la vida y el trabajo durante la pandemia. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (182), 23-44. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.182.23>
- Fundación Mujeres. (2010). Conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Implementación de planes de igualdad en organizaciones laborales. *Materiales Divulgativos. Ministerio de Igualdad* (Ed.). Madrid, España. <https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE0482.pdf>
- Másfamilia, F. (2012). *El libro blanco del teletrabajo en España. Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto*.
- Gabini, S. (2016). Trabajo flexible: Conceptualización y estado del arte del constructo. *Investigación Administrativa*, 45(118), 0-0. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/62870>

- Gabini, S. (2017). Trabajo flexible: Instrumento para su medición. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 10(2), 103-11.  
<https://revistas.iberoamericana.edu.co/index.php/ripsicologia/article/view/1139>
- García, I. (2009). Las relaciones entre innovación, nuevas formas de organización del trabajo y políticas de recursos humanos: el caso de la industria asturiana. *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, (17), 63-90.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2971/297124031003.pdf>
- Gálvez, A. y Pérez, C. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital* (15), 57-79.  
<https://atheneadigital.net/article/view/n15-perez-galvez/597-pdf-es>
- Gálvez, A. (2020). Mujeres y teletrabajo: más allá de la conciliación de la vida laboral y personal. *Oikonomics* (13), 1-9.  
[https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/\\_recursos/documents/13/agalvez\\_Oikonomics13\\_esp.pdf](https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/13/agalvez_Oikonomics13_esp.pdf)
- Gilabert, E. y Triadó, X. (2006) La flexibilidad laboral en la empresa. *Capital Humano*, 38-48.  
[https://www.researchgate.net/publication/304244765\\_La\\_flexibilidad\\_laboral\\_en\\_la\\_empresa](https://www.researchgate.net/publication/304244765_La_flexibilidad_laboral_en_la_empresa)
- Grzegorzczuk, M., Mariniello, M., Nurski, L. y Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work, Bruegel Policy Contribution, No. 14/2021. *Econstor*.  
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/251067/1/1776157362.pdf>
- Havriluk, L. (2010). El teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219014912006>
- Hochschild, A. y Machung, A. (1989). *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home*. *Penguin Books*.
- Jiménez, M., de Luis Carnicer, M., Sánchez, Á. y Pérez, M. (2002). La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar. *Boletín Económico de ICE*,

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=271683>

Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. y Rosenthal, R. (1964). Conflict and ambiguity: studies in organizational roles and individual stress. *Int J Stress Manag*, 1, 309-22.

Lamane, J. (2013). *Prácticas de conciliación, una solución al equilibrio entre el trabajo y la vida personal*. [Tesis final de grado, Universidad de Ciencias de la Empresa, Cartagena, España]. <https://repositorio.upct.es/handle/10317/3559>

Mazloum, R. y Argüelles, J. (2017). La flexibilidad en los horarios de trabajo como herramienta para mejorar la productividad del talento. *Iustitia Socialis: Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas y Criminalísticas*, 2(3), 85-110.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7049431>

Metzger, J. y Cleach, O. (2004). White-collar telework: Between an overload and learning a new organization of time. *Sociologie du Travail*, 46(4), 433-450.  
[https://www.researchgate.net/publication/262097390\\_White-collar\\_telework\\_Between\\_an\\_overload\\_and\\_learning\\_a\\_new\\_organization\\_of\\_time](https://www.researchgate.net/publication/262097390_White-collar_telework_Between_an_overload_and_learning_a_new_organization_of_time)

Montes, J. (2002). Conciliación de la vida privada y la actividad profesional: La alternativa del teletrabajo. *Revista de Fomento Social*, 629-652.  
<https://revistas.u Loyola.es/rfs/article/view/2376>

Nilles, Jack M. 1976. The Telecommunications-Transportation Tradeoff. *Options for Tomorrow*. John Wiley & Sons.

Organización Internacional del trabajo (2023). *Tiempo de trabajo y conciliación de la vida laboral y personal en el mundo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_883389.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_883389.pdf)

Real Academia Española (s.f.) *Flexibilidad* En *Diccionario de la lengua española*.  
<https://dle.rae.es/flexible#>

- Reynoso, L. y Martínez, L. (2019). La distribución del tiempo de las actividades de los trabajadores se relaciona con el balance trabajo-familia. *Gestión y Estrategia*,(55), 43-61. <https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/658>
- Reyes, S. (2018). *Empleo y equilibrio entre vida privada y vida laboral*. [Tesis final de grado, Universidad de Valladolid, España]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/33586/TFGN.1024.pdf?sequence=6&isAllowed=y%C3%A7>
- Sánchez, E., Leiva, D. y Cegarra, G. (2011). *¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?* *Universia Business Review*,(29), 100-115.
- Soto, S., Cardelús, C., Ercilla, G., Fuentes, L., Garcés, E., Donoso, S. y Micó, A. (2020). [Informe de encuesta]. *El impacto del confinamiento en la corresponsabilidad: conciliación y teletrabajo*. [https://www.academia.edu/114378954/Informe\\_de\\_resultados\\_de\\_la\\_encuesta\\_El\\_impacto\\_del\\_confinamiento\\_en\\_la\\_corresponsabilidad\\_conciliación\\_y\\_teletrabajo](https://www.academia.edu/114378954/Informe_de_resultados_de_la_encuesta_El_impacto_del_confinamiento_en_la_corresponsabilidad_conciliación_y_teletrabajo)
- Tobón, M., Hernández, M. y Muñoz-Duque, L. (2021). La vida como trabajo. La emergencia de la subjetividad trabajadora en el neoliberalismo. *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*, 21(3). <https://atheneadigital.net/article/view/v21-3-arango-bedoya-munoz/2653-pdf-es>
- Valero Izquierdo, A. M. (2023). La gestión del capital humano en la era del teletrabajo. *Universidad politécnica de Cartagena*. <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/12770/tfg-rod-ges.pdf?sequence=1>
- Varela, A. A. (2018). El nuevo pilar europeo de derechos sociales. Análisis crítico. *Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, (49) 2.
- Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27, 224-241.
- Wittke, T. (2005). La empresa: nuevos modos de subjetivación en la organización del trabajo. *En Trabajo y Subjetividad, entre lo Existente y lo Necesario*. Paidós.

[https://www.academia.edu/591986/Wittke T 2005 La empresa Nuevos modos de subjetivacion en la organizacion del trabajo](https://www.academia.edu/591986/Wittke_T_2005_La_empresa_Nuevos_modos_de_subjetivacion_en_la_organizacion_del_trabajo)

Wittke, T. (2007). Modelo Psicológico de Análisis Organizacional. *En V Simposio Internacional de Análisis Organizacional*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas, UBA.

[https://www.academia.edu/591987/Articulo\\_Modelo\\_Psicologico\\_Analisis\\_Organizacional](https://www.academia.edu/591987/Articulo_Modelo_Psicologico_Analisis_Organizacional)

Wittke, T., Fagundez D'Anello, D., Ottado, D., González, F. y Silberstein, R. (2021). El teletrabajo en Uruguay en la pandemia de Covid-19: subjetividad y trabajo inmaterial. *En Mundo del Trabajo y las Organizaciones en Transformación: Desafíos Sociales, Políticos y Éticos*, 1, pp. 333-357.

[https://www.academia.edu/70326408/Artículo\\_Teletrabajo\\_en\\_Uruguay\\_en\\_la\\_Pandemia\\_del\\_COVID\\_19\\_Subjetividad\\_y\\_Trabajo\\_Inmaterial](https://www.academia.edu/70326408/Artículo_Teletrabajo_en_Uruguay_en_la_Pandemia_del_COVID_19_Subjetividad_y_Trabajo_Inmaterial)

Wittke, T., Fagundez, D., González, F., Nion, S. y Ottado, D. (2023). Teletrabajo en Uruguay en la pandemia del COVID-19: Tensiones, desafíos y perspectivas. En A. Pujol y M. Gutiérrez (Eds.), *Innovación y Tradiciones: Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en Iberoamérica* (pp. 56-81).

[https://www.academia.edu/108140781/Wittke T et al 2023 Teletrabajo en Uruguay en la Pandemia del COVID 19 Tensiones Desafios y Perspectivas](https://www.academia.edu/108140781/Wittke_T_et_al_2023_Teletrabajo_en_Uruguay_en_la_Pandemia_del_COVID_19_Tensiones_Desafios_y_Perspectivas)