

**LA FLEXIBILIDAD ESPACIO-TEMPORAL EN TIEMPOS DE PANDEMIA: UNA  
APROXIMACIÓN A LA RECIENTE EVOLUCIÓN EN ESPAÑA<sup>1</sup>**

**FWA IN TIMES OF PANDEMICS: AN APPROACH TO RECENT DEVELOPMENTS  
IN SPAIN**

**Alberto Vallejo Peña**

Doctor en Sociología

**ORCID ID:0000-0003-0290-6351**

**Marta Ortega Gaspar**

Profesora de Sociología en la Universidad de Málaga

**ORCID ID: 0000-0002-2163-4921**

**Arturo Cosano Ramos**

Técnico de Investigación en la Cátedra I+D+i para la Prevención de la dependencia de la Universidad de Málaga y Macrosad.

**ORCID ID: 0000-0002-4850-4115**

Fecha de recepción: 26/03/2022

Fecha de aceptación: 27/06/2025

## **Resumen**

España afronta en los inicios del siglo XXI el gran desafío de la implantación de nuevas fórmulas de flexibilidad espacio-temporal. El presente trabajo resume las evidencias empíricas que respaldan el doble beneficio de la flexibilidad laboral (organizaciones y trabajadores) en los países europeos. Por una parte las organizaciones encuentran una vía que estimula su productividad laboral, así como la reducción de gastos en sentido amplio. Los trabajadores, por su parte, obtienen ganancias en la gestión de su tiempo propio y la conciliación. Además, el “experimento natural” del COVID-19 ha contribuido al impulso del teletrabajo (dinamizador de la flexibilidad) con resultados particularmente positivos en productividad laboral. A pesar de ello, los datos de EWCS (Eurofound) evidencian una escasa flexibilidad horaria predominante en los países del sur de Europa (particularmente clara en España) frente al norte, así como la vinculación del desarrollo de fórmulas flexibles con la productividad laboral. Finalmente, nuestras conclusiones apuntan que para lograr la implantación de este modelo win-win (ganancia de organización y trabajador), España debe vencer una importante resistencia cultural (tradición presentista y de horarios rígidos), potenciar los pertinentes acuerdos desde nuestras instituciones, así como la adecuada formación tecnológica de sus plantillas.

---

<sup>1</sup> Proyecto de I+D

**Palabras clave:** FWA, teletrabajo; conciliación de la vida laboral y personal, satisfacción vital y laboral.

### **Abstract**

At the beginning of the 21st century, Spain faces the great challenge of implementing new formulas for spatio-temporal flexibility. This paper summarises the empirical evidence supporting the double benefit of labour flexibility (organisations and workers) in European countries. On the one hand, organisations find an opportunity to stimulate their labour productivity, as well as to reduce costs in a broad sense. On the other hand, employees gain in terms of time management and work-life balance. In addition, the COVID-19 "natural experiment" has contributed to the promotion of teleworking (a driver of flexibility) with particularly positive results in terms of labour productivity. Despite this, the EWCS (Eurofound) data show a predominant lack of flexible working hours in southern European countries (particularly in Spain) compared to the north, as well as the link between the development of flexible formulas and labour productivity. Finally, our conclusions point out that in order to achieve the implementation of this win-win model (organisational and worker gains), Spain must overcome significant cultural resistance (presentist tradition and rigid schedule), promote the relevant agreements from our institutions, as well as the appropriate technological training of its workforces.

**Keywords:** FWA; telework; work-life balance, workers satisfaction.

### **Introducción**

Los cambios sociales en los que nos encontramos inmersos en cuanto a la flexibilización del trabajo se han visto acelerados por el experimento natural forzado por el COVID-19. Sin embargo, las fórmulas de trabajo flexible ya traían una importante trayectoria en el periodo 2000-2020, con una progresión lenta aunque segura en todo el continente europeo. Sin embargo, en el caso español se ha dado un notorio estancamiento, dada la histórica rigidez tanto de nuestro mercado de trabajo como de la cultura organizacional (Giachi y Vallejo, 2021). Tras la pandemia el escenario es diferente, individuos y organizaciones se enfrentan a un nuevo contexto. El COVID-19 generó una profunda crisis económica a escala mundial, pero en ella, el teletrabajo, combinado con fórmulas flexibles, puso la tabla de salvación y la productividad laboral se disparó allá donde la presencialidad podía ser sorteada con cierto éxito. El fenómeno se ve además alentado por la doble ganancia que la flexibilidad aporta tanto a trabajadores como a organizaciones, posteriormente desarrolladas en este artículo. Si a ello unimos los múltiples beneficios ecológicos y sociales de su principal instrumento: el teletrabajo (reducción del tráfico rodado, ahorro de energía, saturación espacial de los centros financieros y polos industriales de las ciudades. Abordamos entonces un ineludible destino: la tendencia generalizada a la implantación de fórmulas de flexibilidad laboral.

La organización del trabajo ha cambiado a lo largo del tiempo desde las primeras revoluciones industriales hasta la actualidad. Crompton et al. (2003) reunió las teorías más importantes para analizar las consecuencias de la flexibilización del trabajo. En

cuanto al trabajo en remoto, la autora destacaba que el trabajo a distancia permitía una mayor y mejor flexibilización. Además, el intenso periodo de teletrabajo afrontado durante el confinamiento de 2020 provocó la expansión de investigaciones en todo el mundo sobre sus efectos en rendimiento, productividad y satisfacción de empresas y trabajadores (Mihalca, et al., 2021). En general, los resultados apuntan a que el teletrabajo ha salido reforzado como instrumento de flexibilización, además de llevarnos a una cierta reflexión sobre un importante número de horas presenciales que podrían haber sido prescindibles en tiempos pre-pandemia (Buomprisco et al. 2021). Además, la contribución de las organizaciones para desarrollar nuevas fórmulas de flexibilidad laboral se presenta como elemento clave y necesario (Silva, 2020).

Las principales alternativas en desarrollo son (Universidad de Oregon FWA, 2023):

1. Horarios flexibles: el trabajador tiene alternativas para distribuir y adaptar sus horarios. Puede incluir el sistema del banco de horas (se acumulan horas pendientes, o se restan).
2. semana comprimida: cuatro días en lugar de cinco. Se trabaja el mismo número de horas (se concentran).
3. Trabajo en remoto: la plantilla -o parte de ella- teletrabaja. Puede ser un acuerdo integral o híbrido (ej. 3 días presenciales y dos de teletrabajo).
4. Trabajo compartido: dos trabajadores comparten una jornada completa; o bien se acuerda trabajar que cada uno de ellos trabaje la mitad del año. (jornada repartida entre dos) y tiempo parcial (incluye acuerdos para trabajar parte del año).

A pesar de la reconocida capacidad de la flexibilidad espacio-temporal para alcanzar resultados *win-win*, los países del sur de Europa muestran dificultades para asentar el modelo. En el presente trabajo se aborda la vinculación del desarrollo de fórmulas flexibles con la productividad laboral, así como las dificultades en estas facetas de los países del sur (aún anclados en horarios rígidos y modelos muy presenciales) y, en particular, del caso español. Para tal fin, se ha recurrido a una aproximación descriptiva basada en datos de la EWCS (Eurofound) para la UE, en su conjunto, y de la EPA para España.

### **Flexibilidad espacio-temporal: los inicios**

A lo largo del tiempo, el trabajo ha cambiado y la vida de los trabajadores han evolucionado hacia fórmulas más flexibles<sup>2</sup>. Las largas jornadas de trabajo en la época de la Revolución Industrial estaban marcadas por la rigidez. De hecho, los patrones de horario estable más sitio fijo no cedieron hasta finales del siglo XX. Fue en la década de los 90 cuando los criterios de flexibilidad horaria se fueron incorporando gradualmente a las negociaciones laborales en los países desarrollados (Leonardi et al. 2011). En la actualidad las empresas e instituciones afrontan nuevos criterios en flexibilidad espacio-temporal, pues el uso de la flexibilidad horaria se fue solapando con la flexibilidad

---

<sup>2</sup> "El trabajo flexible es un tipo de acuerdo de trabajo que da un grado de flexibilidad sobre cuánto tiempo, dónde y en qué momentos trabajan los empleados" (CIPD, 2016).

aplicada al lugar desde el que se trabaja. El amplio desarrollo del teletrabajo, y las TICs que lo facilitan, potencian el factor espacial en el mundo del trabajo. Desde entonces se extiende el uso del término FWA –Flexible Work Arrangements- que utilizaremos desde ahora en el artículo (véanse los trabajos de la Universidad de Oregon (FWA)<sup>3</sup> desde 2005, con amplio desarrollo de la perspectiva). Las investigaciones realizadas sobre FWA resaltan su potencial para aumentar la productividad laboral, así como el bienestar y satisfacción de los trabajadores al mismo tiempo (Charles, et al., 2013; Bernardino, 1996). Silva (2020) entiende que cuando existe flexibilidad temporal y espacial se genera un escenario “win-win” en el que tanto la empresa como el trabajador se ven beneficiados. Por otro lado, existen voces contrarias que consideran que se han subestimado las consecuencias que el flexibilidad tiene para la empresa y los trabajadores (adaptación tecnológica, de los espacios, o desarticulación del grupo) (Shumate y Fulk, 2004; o más recientemente Soga et al. 2022). En el apartado 5, indagaremos en las ventajas y desventajas asociadas a la FWA y su principal instrumento de implantación: el teletrabajo.

### **La flexibilidad laboral en el norte y el sur de Europa e impacto en la productividad laboral: una trayectoria desigual**

La implantación de fórmulas de flexibilidad horaria en los países europeos ha sido enormemente desigual (en este caso no se considera la espacial). En la tabla 1 se pueden apreciar las notorias diferencias al comparar el desempeño de los países del sur frente a los del norte en dos indicadores de flexibilidad horaria (datos de Eurofound 2015). Particularmente, España -en la línea de los países del sur- presenta valores muy bajos en dicha flexibilidad horaria con un 31% (porcentaje de trabajadores con horario flexible de entrada y salida), marcando el valor mínimo de la distribución sobre una muestra analizada de 17 países de la UE. En líneas generales los países del sur muestran proporciones muy inferiores a los del Norte (41.9% frente a 34.9). Además el porcentaje de trabajadores con horario considerado muy rígido es también el más elevado de la submuestra (59%). Esta comparativa invita a considerar notoriamente el margen para progresar en este aspecto, con las implicaciones en productividad laboral y satisfacción de los trabajadores anteriormente argumentadas.

*Tabla 1. Porcentaje de trabajadores según flexibilidad laboral y regiones europeas. 2015*

Area	Porcentaje de trabajadores con horario flexible cada jornada	Porcentaje de trabajadores con horario flexible de entrada y salida	Porcentaje de trabajadores con horario considerado muy flexible	Porcentaje de trabajadores con horario considerado muy rígido
Norte de Europa	49.1%	41.9%	32.8%	41.9%
Sur de Europa	33.8%	34.9%	25.4%	56.7%

<sup>3</sup> <https://hr.uoregon.edu/flexible-work-arrangements-guidance-and-procedures>

WPS Review International on Sustainable  
Housing and Urban Renewal (RI-SHUR)

España	33.4%	31.0%	23.4%	59.0%
Valor más alto	70,2%	55,4%	45,3%	59%
Valor más bajo	31,5%	31%	23,4%	21,9%
TOTAL (promedio 17 países)	44.3%	39.4%	30.4%	46.8%
N	22365	22347	22333	22333
Cramer V (todos los países) <sup>4</sup>	0.190***	0.130***	0.191***	0.126***
Cramer V (norte frente a sur)	0.140***	0.078***	0.142***	0.081***

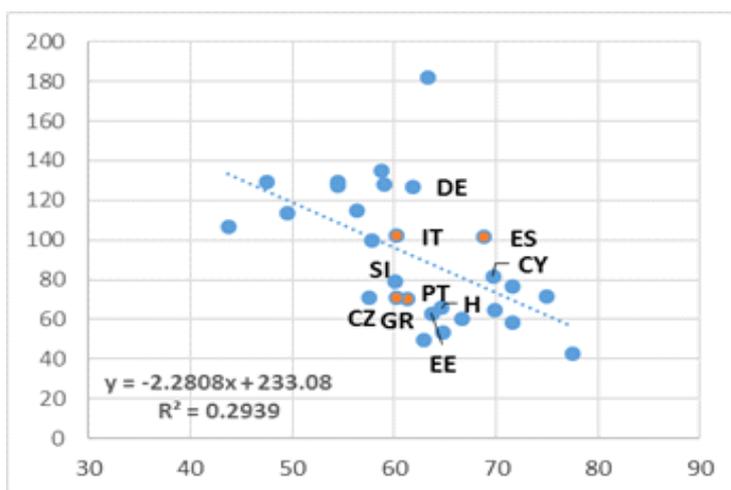
*Fuente: elaboración propia con datos de Eurofound, 2015.*

Por otra parte, los análisis de los datos de Eurofound sobre el impacto de la rigidez horaria en la productividad en Europa muestran una clara relación negativa (gráfico 1):  $R^2$  0.2939 (véase el análisis de Giachi y Vallejo, 2021). En el gráfico 1 se aprecia como aquellos países europeos que cuentan con horarios rígidos de entrada y salida tienden a lograr niveles de productividad por debajo de la media, frente a la mejor productividad de los que flexibilizan. Se muestra en esta faceta el dominio de los países del norte de Europa frente a los del sur.

En el gráfico 2 se observa un resultado aún más claro ( $R^2$ : 0.3488) en los países cuyos trabajadores trabajan en horarios muy similares cada día de la semana laboral, es decir, aquellos países europeos en los que existe menor flexibilidad (sur) logran una menor productividad laboral.

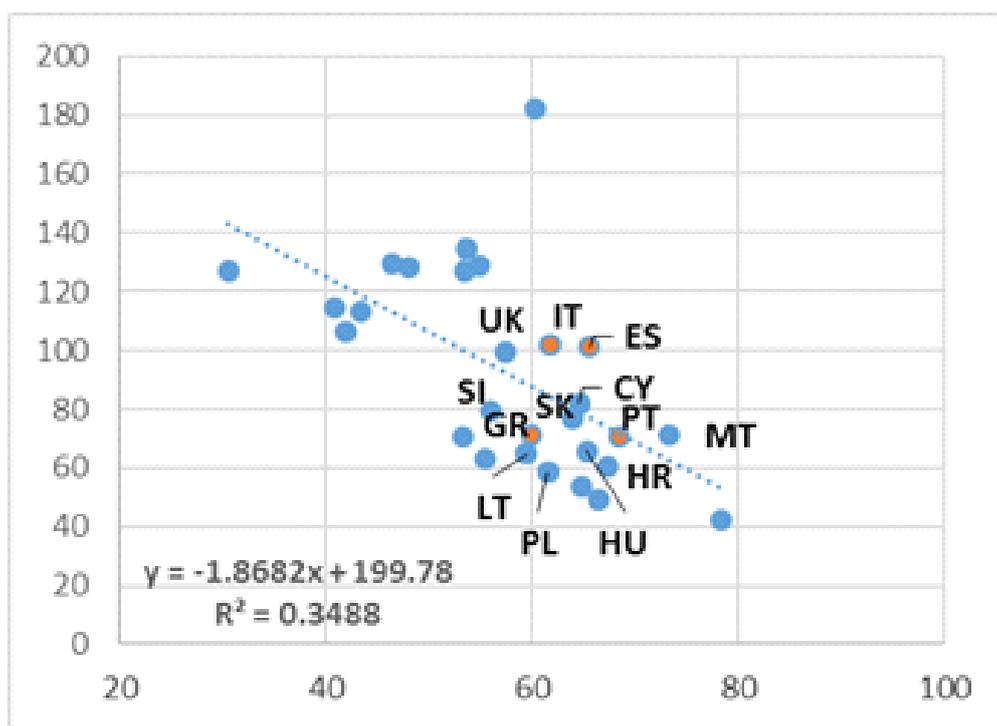
*Gráfico 1. Relación entre productividad laboral y proporción de trabajadores con un horario rígido de entrada y salida (2015).*

<sup>4</sup> Como países del norte se han considerado: Reino Unido, Suiza, Suecia, Noruega, Holanda, Luxemburgo, Irlanda, Alemania, Francia, Finlandia, Dinamarca, Bélgica y Austria. Como países del sur: España, Italia, Grecia y Portugal.



Fuente: Vallejo y Giachi, 2021 (datos de Eurofound).

Gráfico 2. Relación entre productividad laboral y proporción de trabajadores con un horario rígido (muy similar cada día de la semana), 2015.



Fuente: Vallejo y Giachi, 2021 (datos de Eurofound).

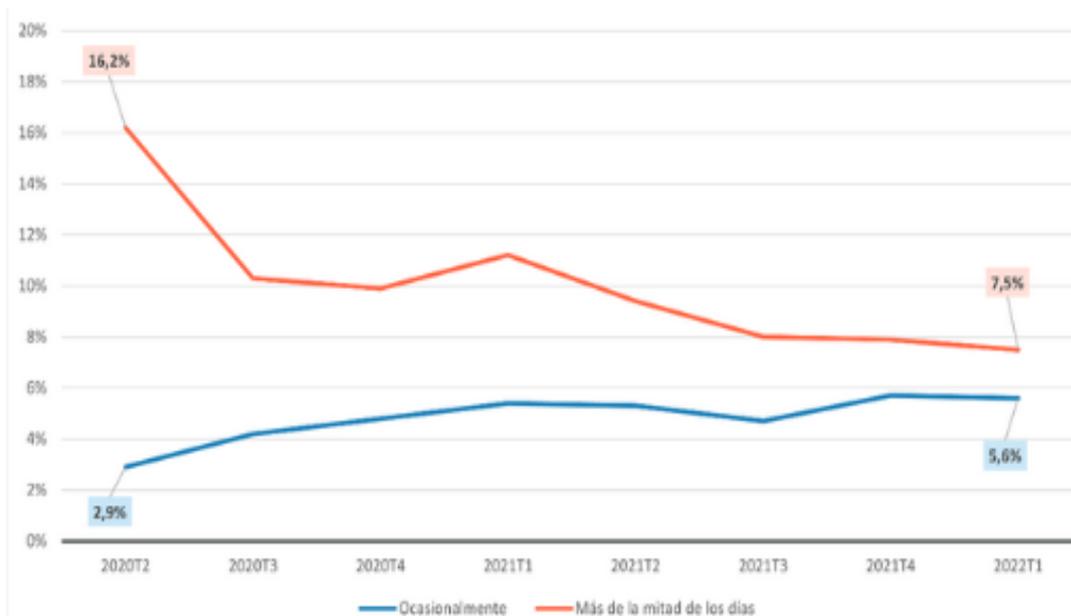
De esta forma, los datos de Eurofound contribuyen a reforzar la idea de los esfuerzos infructuosos de los gobiernos del sur de Europa en su apuesta por horarios fijos (véase Leonardi et al. 2011). El modelo dificulta el logro de buenos niveles de productividad, además de generar otras dificultades socioeconómicas (conciliación, ahorro energético, tráfico urbano a las horas de entrada/salida, entre otras). Las razones que justifican este histórico empeño apuntan a factores culturales, así como al uso del horario fijo como instrumento para defender la precariedad laboral. En España, Grecia e Italia se ha temido históricamente a abrir las puertas de la flexibilidad (Ibíd.). Se consideraba que

las empresas encontrarían mayores márgenes en la flexibilidad horaria para controlar las horas a remunerar a los trabajadores. España –al igual que sus socios del sur– necesita implementar el cambio hacia la FWA para modernizar su economía, obtener ventajas en bienestar social y evitar el atraso frente a las economías a la vanguardia en Europa.

### **El teletrabajo como instrumento para potenciar la FWA. Reciente evolución del caso español y adaptación al COVID-19**

En los años previos al COVID-19 la evolución del teletrabajo en España mostraba una leve progresión (se pasó de un 5 a un 7,8% entre 2006 y 2019; datos de la EPA). En esta etapa fueron los autónomos los que mantuvieron la cifras al alza, aunque no hubo progresión por parte de los trabajadores por cuenta ajena (Sebastián, 2020). Con la llegada del confinamiento, las cifras se disparan súbitamente hasta alcanzar un 19% (agrupando los que “teletrabajan más de la mitad de los días” y los ocasionales (2020; T2). En el gráfico 3 se observa la evolución del teletrabajo desde este punto (periodo 2020-2022). Obsérvese como, al iniciarse la desescalada se da un rápido descenso (por debajo del 15% en el tercer trimestre de 2020). El descenso continúa hasta 2021 y desde entonces España entra en una fase estabilización que aún mantenemos. En el cuarto trimestre de 2022 el teletrabajo alcanzó el 12,5%. Es decir, superado el *diente de sierra* provocado por la pandemia, la curva dibuja cierta aceleración respecto al ritmo precedente (2017-2019). La tendencia al aumento persiste en la década de los 20, aunque a ritmo lento. La repercusión del “experimento natural” provocado por la pandemia se hace notar, aunque el cambio es lento. España manifiesta una cierta resistencia al cambio hacia el teletrabajo. Sus instituciones y organizaciones presentan una estructura aún centrada en el trabajo presencial y cierta rigidez horaria, que contrasta con los países del norte de Europa (la mayoría ya superaba el 15% antes de la pandemia).

*Gráfico 4. Peso de los ocupados que trabajan en su domicilio en porcentaje sobre el total.*



Fuente: EPA (2022).

En definitiva, podemos afirmar que la implantación del teletrabajo se afianza tras la pandemia, aunque en una lenta progresión. En cuanto a las diferencias de género, debemos destacar los importantes cambios producidos. Con anterioridad a la pandemia (2019) el teletrabajo era levemente superior en las mujeres (numerosos puestos desde casa, buscando una mejor conciliación). Sin embargo, en 2020, el COVID-19 provoca innumerables movimientos de trabajo presencial a híbrido u online que afectó en mayor medida a los varones. De esta forma, ya en el segundo semestre de 2020 los hombres teletrabajaban en mayor proporción: 21 frente a 17% según datos de la EPA (ver gráfico xxx). Una vez alcanzada la fase de estabilización tras la fase más crítica del COVID-19, hombres y mujeres teletrabajan en la misma proporción (2022), tal y como se puede apreciar en los datos (12,5%). El género no afecta a las posibilidades de desarrollo del teletrabajo en España. No ocurre así en el caso de la edad, la brecha será difícilmente evitable con más de un 20% de la mano de obra con más de 55 años (EPA, 2023).

#### **La FWA: desventajas y ventajas identificadas**

Con anterioridad a la pandemia los estudios sobre el teletrabajo y su efecto en la vida diaria (Ulate, 2020; Eurofound, 2019; Organización Internacional de Trabajadores, 2020) ya reflejaban la controversia entre los efectos positivos y negativos a nivel social y organizacional, en una Europa que camina hacia la flexibilidad laboral y que dependerá del teletrabajo como instrumento.

Desde la perspectiva de las organizaciones las críticas al teletrabajo se centran en aspectos como: (1) dificultades para amortizar espacios de trabajo que fueron diseñados bajo el modelo presencial, además de los altos costes que implica la adaptación a las nuevas tendencias en flexibilidad espacio-temporal (Yu et al. 2019); (2) la pérdida de comunicación, cohesión y compromiso de los equipos de trabajo a consecuencia de la creciente atomización (Soga et al. 2022); e (3) incremento de la rotación de personal en el trabajo, al diluirse determinados factores asociados a la realización en el trabajo (Junior et al. 2022).

En cuanto a la perspectiva de los trabajadores, la crítica al nuevo modelo se centra en: (1) la sensación de omnipresencia tecnológica e invasión del espacio privado (Greenhill y Wilson (2006)); (2) el surgimiento de nuevas formas de *worklife conflict* asociadas a la invasión de estos espacios (Thorton, 2016); (3) la sobrecarga de la mujer, al soportar más intensamente tales problemas de conciliación; (4) la falta de capacidad tecnológica para la adaptación digital en los grupos de trabajadores más desfavorecidos (Hasan et al., 2021); la percepción de dedicar demasiadas horas no remuneradas, dado el difícil control del tiempo dedicado (Junior et al. 2022); la atomización y la pérdida generalizada de vínculos sociales por el debilitamiento de las redes asociadas al trabajo (Cosano, et al., 2022); además, como consecuencia de lo anterior, (5) los problemas psicológicos provocados por el aislamiento y las nuevas presiones soportadas por el hogar: estrés, ansiedad y depresión (Valoura, 2013) o burnout (Pesley et al. 2020).

El informe Eurofound 2017 identifica la tendencia a trabajar más horas de las recogidas por los horarios oficiales, así como un solapamiento entre el trabajo remunerado y la vida personal, que puede provocar mayores niveles de estrés. El informe hace una clara distinción entre los teletrabajadores a domicilio y los trabajadores "altamente móviles"<sup>5</sup>, que están más expuestos a los efectos negativos sobre su salud y bienestar (Eurofound, 2017).

Además, la FWA se vincula al sobreuso del teletrabajo y a las dificultades para establecer los límites de tiempo en su utilización. Los estudios de Messenger (2019) afirman que el teletrabajo supone una mayor dedicación horaria y mayor carga laboral, implicando al trabajador en fines de semana y noches. Reisenwitz (2020) o Spataro (2020) sostienen que ha aumentado la cantidad de tiempo que el trabajador dedica a reuniones como consecuencia del aumento del teletrabajo.

Valoura (2013) advierte de los efectos negativos como la necesidad de tener un espacio separado para la dedicación al trabajo cuando los trabajadores tienen pareja y/o hijos. Se ha observado que la carencia de dicho espacio aumenta el nivel de estrés. Además, se tiende a un excesivo aislamiento del trabajador y a la aparición de problemas emocionales (Ibíd.). En definitiva, se sigue observando que las personas que tienen a cargo familiares y/o hijos se encuentran con dificultades a la hora de conciliar en el eje trabajo-familia, solapándose ambas labores y teniendo que "sacrificar" tiempo a favor de una u otra cuestión (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

Entre las críticas es también destacable la línea que destaca la pérdida de cohesión social y la atomización de los trabajadores. Tomando el referente de las tesis de Zigmun Bauman (2004) sobre la "sociedad Líquida", se extiende la idea de que nuestras relaciones comunitarias están en pleno deterioro y las herramientas digitales contribuyen a un mayor aislamiento de las personas y al debilitamiento de nuestros vínculos sociales. En la sociedad del trabajo, las organizaciones se convirtieron en nuestro núcleo relacional, extendiendo sus redes más allá de lo laboral. Tales vínculos se cimentaron en relaciones presenciales. Esta red se debilita ahora, pudiendo también convertir al sujeto en alguien más vulnerable ante un potencial enfrentamiento con la organización, a consecuencia de su aislamiento (Felstead y Hensenke, 2017).

---

<sup>5</sup> Trabajadores altamente móviles: se trata de la fuerza laboral cuyas funciones implican operar por ubicación físicas diversas y variables (IBM: 2023). Ej. Visitadores médicos.

Por el contrario, al abordar las ventajas, no nos detendremos en la comentada relación de la FWA con la productividad (anteriormente tratada). Abordando los aspectos relativos a la organización destaca el ahorro generado por cuestiones energéticas y logísticas. Es decir, las empresas ahorran porque pueden disponer ahora de los trabajadores en su sede solo el tiempo necesario para atender las funciones que requieren presencia física. Además, las organizaciones generan actividades cada vez más sostenibles y ecológicas al poner en marcha políticas FWA.

Además, las organizaciones obtienen beneficios promoviendo la satisfacción de sus plantillas. Felstead y Hensenke (2017) sostienen que los trabajadores remotos "muestran actitudes más positivas hacia la organización empleadora y reportan que sus trabajos son más placenteros y estimulantes". Estudios precedentes demuestran una clara relación entre la aplicación de políticas de trabajo flexible en las empresas y satisfacción de los trabajadores (Véase Richman et al., 2011; o Stroup y Yoon, 2016). Además la encuesta del JP Morgan Chase Report (2011) lo ha destacado entre sus resultados: más del 90% de los entrevistados -tanto en la submuestra de directivos como en la de empleados- vinculaba las políticas FWA a una mayor satisfacción del personal (Richman et al. 2011). Además el informe publicado por Eurofound en 2017 subraya como beneficios para los trabajadores: una mayor autonomía sobre el horario laboral que permite organizar la jornada con mayor flexibilidad, reducción de los tiempos de desplazamiento al lugar de trabajo, mejoras en la conciliación entre la vida laboral y personal, y un aumento de la productividad (Ulate, 2020).

### **Los efectos indirectos de la implantación de la FWA y el teletrabajo como instrumento**

Desde finales del siglo XX la literatura ha advertido a las sociedades sobre los diversos efectos indirectos de la flexibilidad laboral y el teletrabajo como instrumento. En este sentido, existe un debate presente sobre los cambios de los espacios debido a la proliferación de las tecnologías, la globalización y la III Revolución industrial (Jhonston et al., 1998). La ciudad se ha articulado en torno al trabajo, es lo que se conoce cómo "Urbanización postindustrial" (Ferrás, 2000). El lugar de residencia de los trabajadores y sus familias se presenta ahora como un elemento flexible. Este fenómeno ha generado que las poblaciones concentradas en ciudades debido a la instalación de industrias y fábricas, se muevan hacia la periferia, generando nuevas formas de poblamiento urbano en torno a las ciudades. Esta idea se liga al "declive urbano y renacimiento rural" (Cloke, 1985; Champion, 1989). Con la situación de la pandemia, esta situación se ha acentuado. Muchos trabajadores que vivían en grandes ciudades pueden seguir trabajando en la misma empresa, en la misma posición a la vez que pueden cambiar de residencia y desplazarse hacia entornos con mejor calidad de vida que impliquen menores costes. De esta manera se ha observado como ciertas ciudades en España se han convertido en un polo de atracción de aquellos trabajadores que teletrabajaban y buscaban aumentar su calidad de vida, o como los entornos rurales se convertían en destinos deseados siempre que garantizaran la conexión a internet (Ulate, 2020). Este fenómeno tiene, cómo vemos, varios motivos; desde el precio reducido que tienen las propiedades en la periferia, hasta la disposición de mayor espacio privado. La mejora

de las comunicaciones también ha beneficiado a este proceso de traslado. Por tanto, la repoblación de las zonas envejecidas y despobladas de un país como España podría ser otro efecto positivo indirecto de los cambios de comportamientos provocados por la pandemia y la práctica del teletrabajo (Eurofound, 2017). Existe un consenso en torno al hecho de que se han producido importantes cambios sociales como los que afectan al tráfico en las ciudades o el cierre/apertura de determinados negocios que dependían de los desplazamientos de los trabajadores. Kwon, Cho y Song (2021) exploran cómo la flexibilidad afecta de forma indirecta al trabajador, por ejemplo reduciendo el tráfico en las carreteras. Si los trabajadores no necesitan salir de casa se articulan una serie de cambios alrededor que afectan a diferentes elementos.

## Conclusión

- En definitiva, la UE desarrollará cada vez más sus políticas FWA, dada su demostrada eficacia para promover la productividad laboral, generar una economía más sostenible y contribuir, al mismo tiempo, al bienestar de los trabajadores. Además, debemos destacar:
- El sur de Europa sigue anclado en patrones de escasa flexibilidad horaria y cultura presentista, lastrando la productividad laboral, entre otras repercusiones económicas y sociales anteriormente comentadas. España se encuentra particularmente afectada por las demostradas dificultades por aplicar fórmulas flexibles. La implicación de las instituciones y empresas será determinante para su desarrollo en un futuro inmediato.
- La lenta progresión en la tasa de teletrabajo en España no va a facilitar la transición hacia el nuevo modelo. Recuérdese que todavía son mayoritarios los puestos de trabajo con horarios rígidos y plena presencialidad. Asimismo, la alta tasa de trabajadores mayores de 55 años en España dificulta la adaptación (más del 20%; EPA 2023).
- Las disfunciones generadas por el principal instrumento de la FWA –el teletrabajo- obligan a instituciones y empresas a ser proactivas en sus intervenciones (formación, cambios legales). El teletrabajo fomenta la conciliación, pero también fuerza situaciones tensas en el hogar, derivando en saturación, estrés, ansiedad, fatiga e invasión del tiempo privado.
- En este escenario, se debe trabajar cuidadosamente la situación de la mujer. La presión que reciben las mujeres por atender el hogar y el trabajo al mismo tiempo continúan siendo más intensas que para los hombres. Se debe evitar que se genere una nueva brecha en el ámbito de la conciliación.
- Asimismo, debemos considerar que las políticas FWA no se han aplicado masivamente en la mayoría de los países europeos. Esto conlleva que la investigación sobre las consecuencias de sus distintas fórmulas (4/1, modelos híbridos, horarios dinámicos) está aún por alcanzar el suficiente desarrollo para conocer a fondo las consecuencias.
- España debe vencer una importante resistencia cultural (tradición presentista y de horarios rígidos), potenciar los pertinentes acuerdos desde nuestras instituciones, y potenciar la formación tecnológica de sus plantillas. De esta forma, allanaremos la transición hacia el modelo FWA, fomentando ganancias tanto para las empresas, como para los trabajadores y la sociedad en su conjunto.

## **Bibliografía**

Baumann Z. (2004): Modernidad líquida. Fondo de Cultura Económica.

Bernardino, A. (1996). Telecommuting: Modeling the employer's and the employee's decisionmaking process. New York: Garland Publishing.

Buomprisco, Giuseppe, et al. (2021) Health and telework: new challenges after COVID-19 pandemic. European Journal of Environment and Public Health, 5(2)

<https://www.ejeph.com/download/health-and-telework-new-challenges-after-covid-19-pandemic-9705.pdf>

CIPD (2016). Flexible Working Practices (Informe institucional)  
<https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/flexible-working-factsheet/>

<https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/flexible-working/factsheet>.

Champion, A.G. (1989). Counterurbanization. The Changing pace and Nature of Population Desconcentration. Edward Arnold, Londres.

Cloke, P. (1985). Counterurbanization: a Rural Perspective. Geography, 1985, 70(1), 13-29.

Cosano Ramos, A.; Vallejo Peña, A. y Ortega Gaspar, M. (2022). La satisfacción laboral y personal, la flexibilidad espacio-temporal en tiempos de pandemia. Actas del XIV Congreso Español de Sociología. Grupo 15; 30 de junio de 2022. Disponible en: [https://congreso2022.fes-sociologia.com/wp-content/uploads/2022/07/Libro-de-Actas\\_final\\_web.pdf](https://congreso2022.fes-sociologia.com/wp-content/uploads/2022/07/Libro-de-Actas_final_web.pdf)

Crompton, R., Dennett, J., y Wigfield, A. (2003). Organisations, careers and caring. Policy Press.

Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de Oregón (2023) Flexible work arrangements: guidance and procedures (Informe). <https://hr.uoregon.edu/flexible-work-arrangements-guidance-and-procedures>

Eurofound and the International Labour Office, (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.

Eurofound, (2016). What do Europeans do at work? A task-based analysis: European Jobs Monitor 2016. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound y OIT. (2019). Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral. Ginebra: OIT. Disponible en

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---travail/documents/publication/wcms\\_712531.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf)

ed\_protect/---protrav/---

Felstead, A; Hensenke. G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32 (3), 195-212.

Ferrás, S. (2000). Ciudad dispersa, Aldea virtual y Revolución tecnológica. Reflexión acerca de sus relaciones y significado social. *Scripta Nova*, 69(68), 1-12

FlexPaths, LLC (2012). About us. Retrieved April 11, 2012, from <http://flexpaths.com/about>

Gálvez, A. Martínez, M. Pérez, C. (2011). Telework and Work-Life Balance: Some Dimensions for Organisational Change. *Journal of Workplace Rights*, 16 (3): 273-297.

Giachi, S. y Vallejo-Peña, A. (2021). Flexibilidad horaria, horas reales trabajadas y productividad laboral en el sur de Europa. *Revista Internacional de Organizaciones*, 25-26, 151-177. <https://doi.org/10.17345/rio25-26.151-177>

Greenhill, A., & Wilson, M. (2006). Haven or hell? Telework, flexibility and family in the e-society: A Marxist analysis. *European Journal of Information Systems*, 15(4), 379-388.

Hasan, S. M., Rehman, A., & Zhang, W. (2021). Who can work and study from home in Pakistan: evidence from a 2018–19 nationwide household survey. *World Development*, 138, 105197.

Jhonston, R.J.; Gregory, D.; Smith, D.M. (1998). *The dictionary of Human Geography*. Blackwell, Oxford.

J.P. Morgan Chase. (2011). JP Morgan Chase Report-2011 (Informe institucional).FSC, Nueva York. <https://www.jpmorganchase.com/content/dam/jpmc/jpmorgan-chase-and-co/investor-relations/documents/JPMC-2011-annual-report-complete.pdf>

Junior, F. A. C., Faiad, C., Rego, M. C. B., & Ramos, W. M. (2020). What Brazilian workers think about flexible work and telework. *International Journal of Business Excellence*, 20(1), 16. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.104842>

Kwon, M., Cho, Y. J., & Song, H. J. (2021). How do managerial, task, and individual factors influence flexible work arrangement participation and abandonment?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(4), 645-668.

Leonardi, L., Artilés, A. M., Molina, Ó., Calenda, D., y Oto, P. C. (2011). ¿ Es exportable la flexiguridad? Un estudio comparado de Italia y España. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 29(2), 417.

Messenger, J. (ed.) (2019). *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective*, serie "El futuro del trabajo" de la OIT. Cheltenham, Reino Unido.

Mihalca, L., Irimiaș, T., & Brendea, G. (2021). Teleworking during the COVID-19 pandemic: determining factors of perceived work productivity, job performance, and satisfaction. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 620-636.

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.

Peasley, M. C., Hochstein, B., Britton, B. P., Srivastava, R. V., & Stewart, G. T. (2020). Can't leave it at home? The effects of personal stress on burnout and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 117, 58–70. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.014>

Reisenwitz, C. (2020). How COVID-19 is impacting workers' calendars. Clockwise blog. Disponible en <https://www.getclockwise.com/blog/how-covid-19-is-impacting-workerscalendars>

Richman, Johnson y Noble, (2011): Business impact of flexibility: an imperative for expansion. *Corporate Voices for working families*

[https://www.wfd.com/PDFS/BusinessImpactsofFlexibility\\_March2011.pdf](https://www.wfd.com/PDFS/BusinessImpactsofFlexibility_March2011.pdf)

Sebastián, R. (2020). *Teletrabajo en España: de dónde venimos y a dónde vamos*. ESADE (Informe). Disponible en <https://itemsweb.esade.edu/research/EsadeEcPol-Insight24.pdf>

Shumate, M. Fulk, J. (2004). Boundaries and Role Conflict when work and family are collocated: a communication network and symbolic interaction approach. *Human Relation*, 57 (1): 55-74.

Silva, G. (2020). Factores clave del teletrabajo que inciden en la relación ganar-ganar entre el trabajador y la empresa costarricense. Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.

Soga, L. R., Bolade-Ogunfodun, Y., Mariani, M., Nasr, R., y Laker, B. (2022). Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 142, 648-662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.024>

Spataro, J. (2020). Key findings about remote work: lessons from our colleagues in China. Microsoft. Disponible en <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/17/key-findings-remote-work-lessons-colleagues-china/>

Stroup, C., & Yoon, J. (2016). What impact do flexible working arrangements (FWA) have on employee performance and overall business results? (Working Paper); Universidad de Cornell.

Thornton, M. (2016). Work/life or work/work? Corporate legal practice in the twentyfirst century. *International Journal of the Legal Profession*, 23 (1), 13–39. <https://doi.org/10.1080/09695958.2015.1093939>

Tremblay, D; Paquet, R; Elmustapha, N. (2006). Telework: a way to balance work and family or an increase in work-family conflict? *Canadian Journal of Communication*, 31, 715-731

Ulate, R. . (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes. *Revista Tecnología En Marcha*, 33 (7), 23–31.

Valoura, L. (2013) Time-Space flexibility and Work. Analyzing the “Anywhere and Anytime Office” in the Entertainment, New Media, and Arts sector. *Culture Unbound*, 5, 339-360.

Yu, R., Burke, M., y Raad, N. (2019). Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment, economy and planning. *Journal of Urban Management*, 8 (3), 447-457. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2019.05.002>