

Durante la pandemia de la COVID-19, trabajar desde casa se ha convertido en la «**NUEVA NORMALIDAD**» laboral. Ante esta realidad, surgen numerosos interrogantes

El teletrabajo en tiempos de pandemia: ¿hacia un nuevo paradigma?

ALFREDO RODRÍGUEZ MUÑOZ



EL AUTOR

Alfredo Rodríguez Muñoz es profesor en la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid. Está especializado en psicología de las organizaciones y en seguridad y salud en el trabajo.



En síntesis: Una normalidad aún por perfilar

1 A causa de la pandemia, muchos empleados se han visto obligados a trabajar desde casa. Uno de los retos a los que se han enfrentado ha sido conciliar el trabajo y la vida personal.

2 La dificultad de desconectar del trabajo, de avanzar en la carrera profesional y la sensación de agotamiento son otras de las desventajas que se han observado con el auge del teletrabajo.

3 Por su parte, las empresas han registrado una mayor productividad, más ingresos y menos gastos. Urge diseñar una fórmula de trabajo híbrido que resulte beneficiosa para todos.

Las ocho de la mañana. Toca atender al pequeño Mateo, que ya se ha despertado y reclama atención. En la pantalla del ordenador emerge un mensaje del jefe: a las nueve, reunión Zoom con todo el equipo. Maica, de 14 años, continúa durmiendo. Ha apagado el despertador. No puede ser. A las nueve y media tiene clase en el instituto. El teléfono móvil suena. Llamada de un compañero de trabajo. Laura no puede más. Hace cerca de año y medio que combina la vida laboral con la familiar en un mismo espacio: su apartamento de 60 metros cuadrados. Llamen a la puerta. Es el revisor del gas. Laura lleva desde las seis de la mañana en pie y todavía no ha desayunado. Lo hará delante la pantalla del ordenador.

Con la llegada el año pasado del coronavirus SARS-CoV-2, el teletrabajo irrumpió en las empresas y los hogares de miles de trabajadores de todo el mundo como forma de asegurar las actividades productivas y el sueldo. Incluso su práctica se formalizó en España por ley: el real decreto 8/2020 estableció el teletrabajo como la fórmula laboral preferente ante las restricciones de la COVID-19. Millones de personas se llevaron literalmente el trabajo a casa, transformando su hogar en una oficina improvisada. Una condición laboral que parece haberse convertido en la nueva normalidad laboral. No obstante, ¿es tan normal trabajar de esta manera? ¿Y, ante todo, sano?

Antes de la pandemia, solo un pequeño porcentaje de los empleados españoles trabajaba desde casa. De hecho, se trataba de una práctica relativamente minoritaria. Según datos de la Encuesta de Población Activa, en 2019 tan solo el 4,8 por ciento de los asalariados en España teletrabajaba de manera habitual. Esta cifra se situaba muy por debajo de la media de la Unión Europea (16,1 por ciento, según la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo), y de las economías más potentes de nuestro entorno (por ejemplo, los Países Bajos, con un 37,1 por ciento). Pero con la pandemia y el consecuente confinamiento, la práctica de trabajar a distancia o en remoto se ha incrementado. Ya en septiembre de 2020, el 16,2 por ciento de los ocupados trabajaba más de la mitad de los días desde el hogar, un 11,4 por ciento más que en el año anterior, revela un informe de Randstad.

Arma de doble filo

Ahora bien, ¿qué distingue al teletrabajo, a parte del hecho de trabajar a distancia? A grandes rasgos, existen tres características principales: la actividad laboral se ejecuta en gran parte en un lugar distinto al habitual de la empresa, el horario suele ser más flexible y las nuevas tecnologías suelen ser la herramienta de trabajo. Ello comporta diferentes posibilidades. Además de trabajar desde el hogar, el empleado puede utilizar otros espacios, como áreas de oficina que se contratan por horas (*coworking*) o que proporcionan los propios clientes. En cuanto al tiempo, se tiene más autonomía para decidir cuándo se trabaja. De esta manera, la rigidez de los horarios clásicos (por lo general, de ocho o nueve de la mañana a cinco o seis de la tarde) resulta cada vez menos frecuente. Y las nuevas tecnologías (Internet, teléfonos inteligentes, servidores externos, etcétera) son las que facilitan esta mayor flexibilidad espacial y temporal. Pero las ventajas de la nueva forma de trabajar no se dan por igual para empleados, empresas ni países.

En términos generales, la posibilidad de trabajar desde el hogar aumenta con el nivel de desarrollo económico del país. Un extraordinario ejemplo lo exhibió la NASA. En una de sus misiones a Marte, los ingenieros controlaron los róver marcianos y los satélites desde sus respectivos hogares.

Mas el teletrabajo es un arma de doble filo. Dependiendo de la forma en que las empresas lo diseñen y ejecuten, puede conllevar efectos beneficiosos o perjudiciales para los empleados. Algunas investigaciones y ciertos metanálisis, entre ellos, el estudio dirigido por Tammy D. Allen, de la Universidad del Sur de Florida, han demostrado que el teletrabajo se asocia a efectos positivos (como mayor satisfacción laboral y menor estrés). En cambio, otras investigaciones destacan efectos desfavorables, como un aumento del estrés y problemas de conciliación con la vida personal. Aunque también hay algunos estudios de revisión que no han hallado ningún tipo de efecto, ni positivo ni negativo.

Los beneficios de teletrabajar

Empecemos con las ventajas del teletrabajo. Una de las más relevantes desde el punto de vista empresarial es el



Los avances técnicos que permiten teletrabajar han desdibujado los límites tradicionales entre el ámbito laboral y el familiar.

GETTY IMAGES / ALEKSANDARNAKIC / ISTOCK

aumento de la productividad. La mayoría de las compañías experimentaron incrementos notables al final de 2020. Un informe de la consultora CAP Gemini revela que el 63 por ciento de las empresas experimentó un aumento de productividad de sus empleados durante el tercer trimestre de ese año gracias, principalmente, a la reducción de tiempos de desplazamiento, la flexibilización de horarios y la adopción de herramientas de colaboración virtual. Ello supone, además, un fuerte ahorro económico para las empresas, puesto que se eliminan gastos inmobiliarios, entre otros.

Además, las personas que trabajan desde casa tienden a alargar la jornada laboral. En un experimento, Nicholas Bloom, de la Universidad Stanford, y otros científicos ofrecieron a una parte de los empleados de una compañía de viajes china la posibilidad de teletrabajar durante nueve meses como teleoperadores. Los resultados fueron reveladores. Su rendimiento aumentó en un 13 por ciento: trabajaron más minutos por turno (con menos descansos y menos días de baja por enfermedad) y aumentó el número de llamadas (fenómeno que los investigadores atribuyeron a un entorno laboral más tranquilo y cómodo). Estos trabajadores manifestaron una mayor satisfacción laboral, y su tasa de abandono se redujo a la mitad. Debido al éxito del experimento, la compañía amplió la opción de teletrabajar a toda la empresa, lo que hizo que las ganancias de la compañía se duplicaran.

De la misma manera, una encuesta sobre el teletrabajo llevada a cabo en 2020 en el Reino Unido confirmó que los empleados que teletrabajaban a causa de la pandemia hacían más horas de las establecidas por contrato. En la misma línea, Cathy Reisenwitz, de la empresa Clockwise, constató en 2020 a través de una encuesta que los empleados que teletrabajaban pasaban más tiempo en reuniones que antes (un 25 por ciento más).

Otro posible beneficio del teletrabajo es la flexibilidad de horarios. Ello podría suponer una solución a los problemas de conciliación de la vida laboral y familiar. Por ejemplo, los empleados con hijos u otras personas a su cargo pueden reajustar su horario en función de las demandas familiares. Puede que comiencen a trabajar muy temprano por la mañana o continúen algo más por la noche, intercalando el trabajo con el cuidado de los niños, las tareas domésticas, la educación en el hogar (*homeschooling*), etcétera. Joni Delanoeije y Marijke Verbruggen, de la Universidad Católica de Lovaina, comprobaron en un estudio que los empleados que teletrabajaban tenían menores niveles de estrés y mejores índices de conciliación entre el trabajo y la familia. Sin embargo, como veremos más adelante, la difuminación de los límites físicos y temporales entre trabajo y vida personal puede incrementar ostensiblemente el conflicto entre trabajo y familia.

Otra ventaja evidente del teletrabajo es la reducción de los desplazamientos. Esto implica un descenso del

Fuentes de conflicto entre la vida laboral y la familiar

La conciliación entre la vida laboral y la familiar supone uno de los retos más importantes para los trabajadores, desafío que se ha visto incrementado con la práctica del teletrabajo. Según un estudio publicado en *Medicina y Seguridad del Trabajo* en 2011 y dirigido por Ana Isabel Sanz Vergel, en la actualidad profesora en la Universidad de Anglia Oriental, existen tres tipos de conflictos en la relación entre la vida laboral y la familiar. Veámoslos.

Conflicto basado en el tiempo

Sucede cuando las horas dedicadas a desempeñar un rol (el de trabajador, por ejemplo) dificultan ejercer otros roles (el de padre). Ejemplo: cuando el jefe nos pide que trabajemos un fin de semana en el que tenemos una importante celebración familiar.

Conflicto basado en la tensión

Surge cuando el desempeño de un rol hace que la persona esté irritada y en tensión, lo que afecta a su comportamiento en otros ámbitos. Ejemplo: cuando descargamos en la familia la irritación y la frustración que nos generan ciertos problemas en el trabajo.

El conflicto basado en las conductas

Se produce cuando los comportamientos necesarios para desarrollar una determinada actividad (rol de jefa) son incompatibles con el desarrollo de actividades en otros ámbitos (rol de madre). Ejemplo: la agresividad y el estrés que caracterizan a ciertas tareas laborales no son compatibles con las necesarias muestras de calidez en la familia.

tráfico en las ciudades y, por tanto, un menor consumo de combustibles fósiles. Un trabajo de revisión de 2020 mostró que el teletrabajo supone un ahorro notable de energía.

El «lado oscuro» de trabajar en casa

Con todo, el teletrabajo presenta enormes desafíos, especialmente en lo relativo a la salud psicológica y al bienestar. Aunque supone una flexibilización de las condiciones laborales, es necesario recordar que el término *flexibilización* siempre ha ido asociado con la devaluación de los salarios y un empeoramiento de la situación laboral. ¿Cuáles son los principales problemas que el teletrabajo comporta a los empleados?

Uno de los retos más importantes a los que se enfrentan los teletrabajadores corresponde a la conciliación entre el trabajo y la vida personal. Este desafío se plantea cuando las actividades profesionales dificultan el desempeño de las responsabilidades familiares. En el contexto actual, el conflicto más frecuente surge por la sobrecarga de trabajo y la tensión [*véase «Presionados por el tiempo», por Roman Briker y Jan Schwenkenbecher; MENTE Y CEREBRO, n.º 108, 2021*].

Por otro lado, los avances técnicos que permiten la realización del trabajo desde casa han desdibujado los límites tradicionales entre el ámbito laboral y el personal, cambiando el significado de estar fuera del trabajo. Este desdibujamiento parece particularmente problemático debido a las circunstancias únicas de la pandemia. Se exige al trabajador una conectividad permanente, las 24 horas del día. Las crecientes expectativas de las organizaciones sobre la disponibilidad de los empleados hace que estos se sientan obligados a responder de inmediato a los mensajes, incluso durante el tiempo libre, señala en un estudio Gordon B. Davis, de la Universidad de Min-

nesota. Ello conlleva una hiperactivación fisiológica y psicológica, que puede resultar perjudicial para la salud.

Así, cada vez resulta más difícil desconectarse del trabajo cuando se termina la jornada laboral. Incluso, durante el fin de semana. Pero recuperarse de las demandas laborales resulta de gran importancia para evitar los efectos negativos sobre la salud y el bienestar. Sin embargo, la constante dinámica de conexión y desconexión que imponen las notificaciones, los mensajes o los correos que se reciben fuera de la jornada laboral dificultan esa recuperación. Se precisa más tiempo para desconectar totalmente de una tarea y centrarse por completo en la siguiente, según constataron Evangelina Demerouti, de la Universidad Técnica de Eindhoven, y otros científicos en un estudio publicado en 2014. Por otro lado, los empleados se ven presionados a responder cuando el móvil anuncia que tiene nuevos mensajes. Asimismo, la mensajería instantánea desvía su atención del trabajo que están llevando a cabo en esos momentos. ¿Cómo se pueden reducir esas fuentes de estrés? Aunque hace un par de años se aprobó en España un artículo que menciona el derecho a la desconexión digital en el ámbito laboral, las empresas todavía tienen pendiente regular este aspecto urgente.

Un problema asociado a la falta de desconexión es el agotamiento. Los teletrabajadores informan sobre largas jornadas laborales durante la pandemia y, como consecuencia, de altos índices de fatiga. En este contexto, aparecen supuestos síndromes como el trabajador burbuja, el síndrome de la cabaña o el síndrome de fatiga por Zoom. Sin embargo, no es necesario patologizar procesos de estrés y agotamiento normales. Dicho de otro modo, es normal que cuanto más tiempo se está expuesto a las demandas laborales, mayor es el gasto energético y el cansancio que se sufre.

¿Agota más el trabajo en remoto que el presencial?

En este punto, cabe preguntarse: ¿las videollamadas cansan más que los encuentros cara a cara? Según sugiere un [informe](#) llevado a cabo por Jared Spataro, vicepresidente corporativo de Microsoft 365, las videoconferencias son más agotadoras que las reuniones en persona debido a la atención sostenida. En las reuniones en línea debe prestarse más atención debido a un mayor número de estímulos (mosaico de caras), la dificultad de captar el lenguaje no verbal y la autoevaluación constante al aparecer el propio rostro en la pantalla. Además, el chat puede distraer de la comunicación verbal.

Una [investigación](#) publicada este año en *Journal of Applied Psychology* y liderada por Andrew Bennett, de la Universidad de Old Dominion en Virginia, mostró que reducir el número de elementos atencionales en las videollamadas (por ejemplo, apagar el micrófono) disminuía la sensación de fatiga. Del mismo modo, encontraron que las videollamadas resultaban menos agotadoras si se hacían por la mañana. Pero incluso el propio fundador y consejero delegado de la herramienta Zoom manifestó su hartazgo sobre las videoconferencias en unas declaraciones a *Bloomberg*, un periódico económico. Según afirmó, tenía demasiadas reuniones virtuales y las odiaba. También varias empresas se han propuesto limitar la utilización de estas herramientas. El banco Citibank, por ejemplo, tiene previsto prescindir de las videollamadas para sus trabajadores un día a la semana.

Parece que el teletrabajo ha llegado para quedarse, por lo que muchas empresas ya están planificando su futuro. Entre otras medidas, se propone establecer días sin videollamadas

Estos datos coinciden con estudios previos a la pandemia sobre el efecto de la tecnología en la salud. Un estudio que llevé a cabo en 2017 mostró que el uso diario del teléfono móvil de la empresa fuera del horario laboral se acompañaba de un agotamiento emocional elevado.

Otra desventaja a la que se enfrentan los teletrabajadores es el desarrollo de su carrera profesional. Se sabe que la visibilidad y las relaciones interpersonales son factores clave para la evaluación del rendimiento dentro de una empresa. En el [estudio](#) de Bloom, se observó que entre los empleados que teletrabajaban disminuyó la posibilidad de promoción. Es probable que aún existan

personas que consideren que quienes trabajan desde casa están menos comprometidos con la empresa y que las relaciones que se establecen cara a cara son más importantes, lo que puede condicionar las perspectivas de ascenso de los que teletrabajan.

La soledad es otro aspecto importante. El teletrabajador suele sentirse aislado debido al poco contacto presencial con el resto de compañeros. La interacción cara a cara refuerza nuestro sentido de pertenencia a la organización. Se ha sugerido que los teletrabajadores deberían pasar al menos un 20 por ciento de su jornada laboral en la oficina para evitar esa sensación de aislamiento y la frustración social asociada.

Mejorar la implantación del teletrabajo

Tal y como plantean José María Peiró y Ángel Soler, de la Universidad de Valencia, en una [publicación](#) del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, la implantación eficaz del teletrabajo implica la reorganización y adaptación de sistemas y procesos laborales. Un aspecto que se podría mejorar es la segmentación entre el ámbito laboral y personal. En el teletrabajo no existen las delimitaciones físicas y temporales habituales de la oficina. Los límites son construcciones mentales de las fronteras entre actividades, por lo que varían para cada empleado según prefiera mantener esas actividades separadas (segmentación) o superpuestas (integración). Los trabajadores que prefieren la segmentación idealmente promulgan límites fuertes, que son menos permeables: las actividades de un ámbito tienen menos probabilidades de ser interrumpidas por las de otro. Los que escogen la integración de las actividades laborales y domésticas tienden a favorecer unos límites más débiles y permeables.

Glen Kreiner, en la actualidad en la Universidad de Utah, y otros investigadores propusieron en un [estudio](#) cuatro estrategias clave para gestionar los límites entre el trabajo y el hogar. A saber, estrategias tácticas físicas, de comportamiento, basadas en el tiempo y comunicativas. En relación con las primeras, el método más utilizado es tratar de delimitar zonas de la casa para las actividades laborales. Pero los empleados que no tienen la posibilidad de crear un espacio diferenciado para el trabajo suelen tener más estrés y mayores dificultades de desconexión.

Las estrategias de comportamiento se refieren, principalmente, a usar las tecnologías de la información de manera que reproduzcan las rutinas en la oficina: apagar el teléfono, cerrar la sesión de los sistemas informáticos o apagar el ordenador portátil cuando termina la jornada laboral. De este modo, se evita la tentación de consultar los mensajes que siguen llegando. Respecto a las estrategias basadas en el tiempo, consisten en poner límites entre el tiempo de trabajo y el personal. Por ejemplo, fijar horarios para pasear al perro o ir a buscar a los hijos al colegio y para contestar a los mensajes.

La reducción del contacto cara a cara con el resto de compañeros aumenta la sensación de aislamiento.



GETTY IMAGES / PHOTOBOWYO / ISTOCK

Por último, las estrategias comunicativas persiguen reforzar los límites entre las actividades laborales y no laborales. Por ejemplo, acordar con la pareja o los hijos cuestiones como el ruido en el hogar y el uso del espacio destinado a las actividades laborales (como solicitar que la familia llame a la puerta antes de entrar en el espacio de trabajo).

Las personas que son capaces de segmentar ambos ámbitos muestran una mejor conciliación de la vida laboral y familiar, indica un estudio llevado a cabo por Allen y sus colaboradores en 2020. Además, tienen una mayor capacidad de desconexión psicológica del trabajo y de recuperación del estrés, sugieren diversos trabajos. Por tanto, considerar las estrategias de segmentación una herramienta para permitir la recuperación y el equilibrio en el trabajo puede ser útil. No obstante, esta cuestión no atañe solo a los trabajadores; las empresas deben facilitar esta posibilidad.

Retos y desafíos futuros

Aunque el ejemplo del inicio de una mañana en la casa de Laura, Maica y Mateo es ficticio, bien podría corresponderse con la rutina en el hogar de una persona teletrabajadora. No solo durante la pandemia, sino en un futuro. Todo apunta a que el teletrabajo ha llegado para quedarse. Las empresas ya están planificando su incorporación a sus distintos sistemas de gestión. En este sentido, numerosos expertos abogan por la adopción de

un modelo híbrido, en el que se combine el trabajo en remoto con el trabajo en la oficina. Compañías como IBM, Microsoft, y Facebook han declarado públicamente que promulgarán sistemas mixtos en el que sus empleados podrán trabajar desde casa entre dos y tres días a la semana. Otras, como Spotify o Twitter, permitirán teletrabajar a quien lo desee.

Pero los trabajadores españoles no se muestran tan optimistas al respecto. Una encuesta del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) de marzo de 2021 revela que aunque los españoles se manifiestan a favor de la implantación del teletrabajo, creen que resulta más beneficioso para las empresas que para los empleados. Con el fin de que comporte ventajas para todos los implicados, las organizaciones deben solucionar diversos retos.

El principal y que vertebra todos los demás es el cambio cultural en las organizaciones. Deben redefinirse numerosos parámetros, pero, ante todo, hay que generar una cultura de confianza entre la empresa y el trabajador, por ejemplo, a través de la socialización de los entornos digitales. Parte de las videollamadas podrían dedicarse a dinámicas que favorezcan la pertenencia al grupo, como dejar tiempo para charlas informales, establecer «horas felices» de Zoom o cualquier otra actividad que cohesione a los equipos, sugiere Bennett.

En esta «reinención» de la cultura de trabajo también deben cambiar las formas de liderazgo. Se tiene

que fomentar la autonomía y la confianza en los empleados. Muchos directivos se muestran reticentes a implantar el teletrabajo a causa de una supuesta falta de control sobre sus trabajadores. Asimismo, es necesario actualizar los sistemas para evaluar la productividad y los resultados. Es importante no centrarse solo en indicadores objetivos, como el tiempo que pasa el empleado conectado, sino también en los flujos de actividad diarios. Un ejemplo de ello es la metodología de trabajo en equipo Scrum, que posibilita obtener información de manera frecuente y fiable sobre el rendimiento de un trabajador a partir de sus tareas, objetivos y progresos.

Sin embargo, es importante no perder de vista un aspecto fundamental: si la carga de trabajo no está ajustada y los objetivos no son realistas, el sistema de evaluación fracasa. La Ley de Goodhart enuncia claramente que cuando una métrica de evaluación se convierte en objetivo, deja de ser buena métrica. Por tanto, si simplemente se incorporan sistemas de gestión de manera cosmética, sin un análisis de las cargas de trabajo, perderá su sentido.

Otro de los desafíos es de carácter jurídico. Aunque no se está produciendo de forma generalizada, las empresas están obligadas a dotar a los trabajadores de los medios, equipos, herramientas y consumibles que exige el desarrollo del trabajo a distancia, así como de su mantenimiento técnico. Del mismo modo, las organizaciones deben velar por la seguridad y salud de los empleados, lo que implica la valoración de los riesgos ergonómicos y psicosociales en su trabajo a distancia. La valoración del entorno laboral de los teletrabajadores en el hogar resulta mucho más compleja. También es necesario aclarar las condiciones de los acuerdos en relación

SI TE INTERESA
ESTE TEMA...

Descubre *Psicología del trabajo*, nuestro monográfico de la colección digital ESPECIAL sobre los hallazgos más relevantes en el campo de la organización y el bienestar laboral.

www.investigacionyciencia.es/revistas/especial/numero/22



con prestaciones ya adquiridas (por ejemplo, los cheques restaurante).

En resumen, el trabajo híbrido, es decir, la combinación de la jornada presencial con el teletrabajo, supondrá un cambio radical en la gestión organizacional de las empresas y requerirá formas más flexibles y autónomas de trabajar. Dependiendo del modo en que se implante este nuevo paradigma de trabajo resultará beneficioso no solo para las empresas, sino también para los trabajadores. El experimento inicial se ha llevado a cabo durante la pandemia.

Son las nueve de la noche. Laura lo ha logrado de nuevo. Ha llevado y recogido al pequeño Mateo de la guardería; Maica la ha obedecido y ha acudido a sus clases en el instituto, ella misma ha cumplido con su jornada laboral desde casa, a la par que ha atendido al revisor del gas, entre otros quehaceres domésticos. Mas ¿hasta cuando tendrá que enfrentarse a esta «nueva normalidad»? se pregunta. Por lo general, la realidad supera a la ficción. ★

PARA SABER MÁS

El uso del teléfono de empresa y su efecto sobre el bienestar de los trabajadores: Un estudio diario. Alfredo Rodríguez Muñoz en *Revista de trabajo y seguridad social*, vol. 439, págs. 215-241, 2019.

Does telecommuting save energy? A critical review of quantitative studies and their research methods. William O'Brien y Fereshteh Yazdani Aliabadi en *Energy and Buildings*, vol. 225, 2020.

El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea. J. M. Peiró y A. Soler, vol. 1, págs. 1-10, 2020.

Boundary management and work-nonwork balance while working from home. Tammy D. Allen et al. en *Applied Psychology*, vol. 70, n.º 1 (ed. especial), págs. 60-84, 2021.

Videoconference fatigue exploring changes in fatigue after videoconference meetings during COVID-19. Andrew A. Bennett et al. en *Management Faculty Publications*, 38, 2021.

EN NUESTRO ARCHIVO

Conciliar trabajo y familia. Alfredo Rodríguez Muñoz en *MyC*, n.º 86, 2017.

Impacto del teletrabajo en la salud física y mental durante la pandemia. En www.investigacionyciencia.es, 10 de diciembre de 2020.

¿Por qué las reuniones por videoconferencia resultan agotadoras? Guillaume Jacquemont en www.investigacionyciencia.es, 14 de mayo de 2021.