

Teletrabajo: una espada de doble filo para la mujer

El trabajo a distancia beneficia y a la vez perjudica el progreso profesional de la mujer.



10 de noviembre de 2023

El confinamiento por la COVID-19 propició el mayor experimento de teletrabajo hasta la fecha. Hombres y mujeres de todo el mundo se ahorraron los desplazamientos hasta la oficina y pasaron a enfrentarse al reto de seguir una videoconferencia entre niños

revoloteando por la casa y gatos sobre el teclado. Los inconvenientes fueron muchos, pero similares entre los trabajadores, lo que reforzó la comprensión entre compañeros y superiores.

No obstante, a medida que hemos ido dejando atrás la pandemia y el trabajo en la oficina vuelve a ser habitual, han ido aflorando muchos de los estereotipos prepandémicos en torno al trabajo virtual.

La profesora del IESE [Isabel Villamor](#), junto con N. Sharon Hill, Ellen Ernst Kossek y Kira O. Foley, ha analizado [el trabajo virtual y sus efectos en la carrera profesional de la mujer](#) durante las últimas tres décadas. El experimento global de 2020 se encargó de demostrar algunas conclusiones en torno al teletrabajo; otras han pasado desapercibidas, pese a su efecto negativo en la mujer.

La investigación destaca tres tensiones provocadas por el trabajo desde casa, en remoto y en distintos husos horarios. Las tres pueden afectar a cualquier persona que trabaje en un entorno virtual, pero inciden sobre todo en las mujeres y, especialmente, en las que son madres.

1. Difuminación de los límites entre trabajo y tiempo libre

El trabajo en remoto ofrece una flexibilidad para muchos inigualable a la hora de equilibrar la vida laboral y personal. Esta modalidad beneficia particularmente a las mujeres, en quienes suele recaer el peso de las obligaciones familiares. Trabajar desde casa puede mejorar el bienestar y la satisfacción laboral, puesto que armoniza profesión y familia.

No obstante, ¿quién no ha sufrido la otra cara de trabajar a distancia? ¿Recuerdas la última vez que estuviste conectado 24/7 o caíste en el ciclo vicioso de trabajar fuera del horario laboral para compensar las interrupciones durante la jornada? Esos efectos negativos impactan con más fuerza en las mujeres, sobre todo si tienen hijos. “Por ejemplo, es más probable que la escuela telefonee a la madre cuando el alumno se pone enfermo”, afirma Villamor.

Además, las solicitudes de teletrabajo de las mujeres están peor vistas que las de sus compañeros varones, y estancan su promoción profesional. Esas percepciones aumentan la probabilidad de las mujeres de hacer trabajo extra para “ponerse al día”, tener más dificultades para desconectar del trabajo y, si son madres, sentirse más infelices. En el caso

de las profesionales con hijos, además, trabajar más horas fuera de la oficina está asociado con un salario más bajo.

2. Flexibilidad geográfica

El trabajo virtual puede generar oportunidades profesionales que, de otro modo, estarían fuera del alcance de las mujeres. “El trabajo a distancia ha abierto nuevas oportunidades para que la mujer asuma puestos internacionales sin la necesidad de mudarse con su familia. Tendrá que viajar, pero no necesariamente con todos los suyos”, explica Villamor. Sin embargo, a menudo, el éxito de estos cargos depende de la disponibilidad fuera del horario laboral, un verdadero quebradero de cabeza para quienes tienen obligaciones familiares.

En el lado positivo, cabe destacar que la presencia de un mayor número de mujeres en los equipos con una elevada dispersión geográfica aumenta las probabilidades de desarrollar un estilo de liderazgo compartido, lo que ha demostrado ser muy eficaz para [el rendimiento de los equipos virtuales](#). Estos equipos, además, tienden a requerir más colaboración, lo que también juega a favor de ellas.

Por el contrario, cuando una mujer opta por un trabajo flexible, a veces se presume que prioriza la familia sobre el trabajo (no ocurre así en el caso de los hombres), y eso juega en contra de sus perspectivas profesionales.

3. Concisión de las comunicaciones

El efecto de la virtualidad sobre las señales sociales y los estereotipos puede tanto estigmatizar como potenciar a las mujeres.

Al ser más directa y neutral, la comunicación virtual –como por ejemplo un mensaje de correo electrónico– puede restar importancia al género. Eso puede beneficiar a las mujeres: se reduce la probabilidad de caer en estereotipos y que ellas muestren más complacencia en discusiones o presentaciones. En resumidas cuentas, las profesionales cuentan con mayor autonomía cuando se comunican a través de canales digitales escritos, favoreciendo así la negociación.

Al mismo tiempo, la brevedad de este tipo de comunicación disminuye las oportunidades de desafiar los estereotipos. A menos información, más probabilidad de recurrir a estereotipos de género para llenar esos vacíos. De hecho, en un mismo equipo, las tareas administrativas se asignan más a las mujeres y las desafiantes a los hombres.

Por otra parte, las redes sociales pueden crear espacios de inclusión y ampliar la red de contactos, especialmente en quienes suelen tener una red profesional reducida, como las mujeres o los jóvenes. Ahora bien, las redes también pueden excluir. Después de todo, es más fácil dejar a alguien fuera de un grupo de WhatsApp que descartarlo deliberadamente en la oficina.

Un equilibrio permanente

La vuelta a la oficina que se impone a los empleados es aplaudida por unos y temida por otros. Pero, a medida que el trabajo virtual a tiempo completo se va convirtiendo en un mero recuerdo, es importante evitar las primeras impresiones.

Para que las mujeres prosperen profesionalmente es clave encontrar un equilibrio. Para ello, son necesarios la flexibilidad en el puesto de trabajo para superar los aspectos negativos del entorno virtual, el apoyo conyugal y las herramientas de colaboración digital para vencer los obstáculos de las relaciones presenciales, así como que los gobiernos amparen el cuidado de los hijos y luchen contra las normas culturales en torno al trabajo doméstico.

Sobre la investigación

Las autoras han estudiado a fondo la literatura sobre la igualdad de la mujer en el mundo laboral y la virtualidad en el trabajo para llenar un vacío en la investigación sobre las mujeres y el entorno virtual.

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Business School Insight 166 (enero-abril 2024).

Gracias por leer  **IESE** insight
Para descargar la infografía haz clic en el botón de
abajo



Isabel Villamor

Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE. Es experta en trabajo virtual, el futuro de los entornos de trabajo y la igualdad de género y en la trayectoria profesional.

www.iese.edu/es/insight