



## Trabajo Fin de Máster

Teletrabajo en época de COVID-19.

Autora

Leyre Gutiérrez Coutado

Directora

Manuela Pérez Pérez

2020

## **Resumen**

La flexibilidad permite a las empresas ser más ágiles ante los cambios, pero también es una característica buscada por los empleados. El teletrabajo es una de las medidas de flexibilidad más utilizada, aunque el teletrabajo en España no está generalizado. En 2019 había en España un 8,3% de empleados trabajando en remoto, sin embargo, la crisis ocasionada por el COVID-19 ha dado un giro a las cifras. Algunas encuestas apuntan a que durante el estado de alarma en España había hasta un 34% de los empleados teletrabajando. Esto ha supuesto un gran reto para las empresas, que han debido desplegar el teletrabajo en la organización, sin planificación y en tiempo récord.

El objetivo de este trabajo es observar las percepciones y voluntad de continuar teletrabajando desde el punto de vista de los empleados y de la organización, en una empresa española que se ha visto obligada a desplegar el teletrabajo durante la crisis sanitaria. Para ello se propone realizar un estudio, a través de dos cuestionarios destinados a una muestra de empleados y responsables en una empresa familiar española del sector del transporte.

Los resultados del estudio sugieren que las características de los individuos han perdido importancia en la voluntad de teletrabajar. Además, se han percibido más beneficios del teletrabajo por parte de los empleados que por parte de la organización, aunque la mayoría tanto de empleados como de responsables querrían dejar implementado el teletrabajo de forma definitiva.

Este trabajo aporta a la literatura existente nuevos datos sobre el teletrabajo con relación a sus beneficios e inconvenientes y a los factores que influyen sobre el teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. Estos hallazgos pueden ayudar a otras empresas similares a implantar el teletrabajo con éxito.

**Palabras clave:** teletrabajo, tecnología, España, estado de alarma, flexibilidad, empresa familiar.

## **Índice**

<b>1.</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>Revisión de la literatura .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.</b>	<b>Teletrabajo: Definición, beneficios e inconvenientes.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.</b>	<b>Factores que influyen en el teletrabajo .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.1.</b>	<b>Factores del individuo, hogar y familia, y de la organización.....</b>	<b>13</b>
	<b>Según las características del individuo, hogar y familia.....</b>	<b>13</b>
	<b>Según las características de la organización.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2.</b>	<b>Naturaleza del trabajo y recursos tecnológicos para el teletrabajo.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.3.</b>	<b>Entorno, seguridad y legislación.....</b>	<b>17</b>
<b>3.</b>	<b>Hipótesis .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1.</b>	<b>Empleados.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2.</b>	<b>Empresa .....</b>	<b>20</b>
<b>4.</b>	<b>Metodología .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1.</b>	<b>Descripción de la muestra .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2.</b>	<b>Medida de las escalas.....</b>	<b>24</b>
<b>5.</b>	<b>Resultados.....</b>	<b>26</b>
<b>5.1.</b>	<b>Características de la persona encuestada.....</b>	<b>26</b>
	<b>Género .....</b>	<b>26</b>
	<b>Responsabilidades familiares .....</b>	<b>27</b>
	<b>Tipo de departamento .....</b>	<b>27</b>
	<b>Edad.....</b>	<b>28</b>
	<b>Formación.....</b>	<b>29</b>
<b>5.2.</b>	<b>Percepciones sobre los beneficios del teletrabajo.....</b>	<b>29</b>
	<b>Percepciones de los empleados sobre los beneficios del teletrabajo.....</b>	<b>29</b>
	<b>Percepciones de la empresa sobre los beneficios del teletrabajo.....</b>	<b>30</b>
<b>5.3.</b>	<b>Percepciones sobre los inconvenientes del teletrabajo.....</b>	<b>31</b>
	<b>Percepciones de los empleados sobre los inconvenientes del teletrabajo .....</b>	<b>31</b>
	<b>Percepciones de la empresa sobre los inconvenientes del teletrabajo .....</b>	<b>34</b>
<b>5.4.</b>	<b>Percepciones sobre la disponibilidad de recursos y formación .....</b>	<b>35</b>
<b>5.5.</b>	<b>Percepción sobre la seguridad .....</b>	<b>38</b>
<b>5.6.</b>	<b>Percepción sobre la implantación del teletrabajo y voluntad de teletrabajar.....</b>	<b>40</b>
<b>6.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>44</b>
<b>7.</b>	<b>Contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación .....</b>	<b>47</b>
<b>8.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>49</b>
<b>8.1.</b>	<b>Cuestionario para empleados .....</b>	<b>49</b>

8.2. Cuestionario para responsables .....	52
9. Referencias .....	54

<b>Figura 1. Datos teletrabajo en España.</b> .....	7
<b>Figura 2. Modelo extendido de Baruch y Nicholson.</b> .....	13
<b>Figura 3. Representación gráfica de hipótesis sobre los empleados.</b> .....	20
<b>Figura 4. Representación gráfica de hipótesis sobre la empresa.</b> .....	21
<b>Figura 5. Análisis de frecuencia sobre sentimiento positivo ante el teletrabajo.</b> .....	34
<b>Figura 6. Análisis de frecuencia sobre formación de teletrabajo.</b> .....	37
<b>Figura 7. Datos de la seguridad durante la pandemia.</b> .....	39
<b>Figura 8. Datos sobre la correcta implantación del teletrabajo.</b> .....	40
<b>Figura 9. Datos sobre probabilidad de implantación del teletrabajo.</b> .....	41
<b>Figura 10. Datos de empleados teletrabajando.</b> .....	41
<b>Figura 11. Datos sobre voluntad de teletrabajar de los empleados.</b> .....	42
<b>Figura 12. Datos sobre los eventos que influenciarían la decisión de teletrabajar de los empleados.</b> .....	42
<b>Figura 13. Datos sobre teletrabajo efectivo de los responsables.</b> .....	43
<b>Figura 14. Datos sobre voluntad de implantar teletrabajo en la empresa.</b> .....	43

<b>Tabla 1. Indicadores sobre uso TIC en las empresas - Año 2019</b> .....	7
<b>Tabla 2. Ventajas e inconvenientes del teletrabajo.</b> .....	12
<b>Tabla 3. Datos descriptivos de la muestra.</b> .....	23
<b>Tabla 4. Relación entre la voluntad de teletrabajar y el género.</b> .....	26
<b>Tabla 5. Relación entre la voluntad de teletrabajar y las responsabilidades familiares.</b> ....	27
<b>Tabla 6. Relación entre la voluntad de teletrabajar y el departamento.</b> .....	28
<b>Tabla 7. Relación entre la voluntad de teletrabajar y la edad.</b> .....	28
<b>Tabla 8. Relación entre la voluntad de teletrabajar y el nivel de formación.</b> .....	29
<b>Tabla 9. Estadísticas descriptivas de los beneficios percibidos por los empleados.</b> .....	30
<b>Tabla 10. Estadísticas descriptivas de los beneficios percibidos por la empresa.</b> .....	31
<b>Tabla 11. Estadísticas descriptivas de las desventajas percibidas por los empleados.</b> .....	32
<b>Tabla 12. Estadísticas descriptivas del sentimiento positivo percibido ante el teletrabajo por los empleados.</b> .....	33
<b>Tabla 13. Estadísticas descriptivas de las desventajas percibidas por la empresa.</b> .....	35
<b>Tabla 14. Estadísticas descriptivas de los recursos disponibles de los empleados.</b> .....	36
<b>Tabla 15. Estadísticas descriptivas de la formación recibida de los empleados.</b> .....	37
<b>Tabla 16. Relación entre la voluntad de teletrabajar y la formación recibida.</b> .....	38
<b>Tabla 17. Estadísticas descriptivas sobre la seguridad durante la pandemia.</b> .....	38
<b>Tabla 18. Relación entre la voluntad de teletrabajar y el sentimiento de seguridad.</b> .....	40

## 1. Introducción

En los últimos años, las empresas están cambiando la forma de organizarse debido a una mayor complejidad adquirida por cambios culturales, políticos, demográficos, la globalización y la transformación digital. También a nivel social, se ha producido un cambio cultural que busca mejores condiciones laborales y valora el equilibrio entre la vida laboral y personal, por lo que se busca flexibilizar los trabajos.

La flexibilidad es un mecanismo que permite a las empresas lidiar con un entorno turbulento y facilita una rápida respuesta ante los cambios (Martínez y otros, 2007). Para organizar el trabajo de forma flexible existen diferentes alternativas como la fuerza de trabajo contingente, la flexibilidad horaria o el uso de diversas ubicaciones para desarrollar la actividad laboral, así como el trabajo remoto, entre otras (Spreitzer, Cameron y Garrett, 2017). El teletrabajo, como medida de flexibilidad, puede ayudar a las empresas en momentos de transformación organizacional, en períodos en los que la carga de trabajo fluctúa o en momentos de cambio en el entorno.

El teletrabajo proporciona beneficios e inconvenientes tanto a los empleados como a las organizaciones. El teletrabajo se relaciona con algunos aspectos positivos como un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados y está relacionado con otros beneficios como la satisfacción laboral, aumento de productividad o la reducción del estrés. También se han identificado aspectos negativos derivados del teletrabajo como el sentimiento de aislamiento, la desvinculación de la organización o la reducción de la comunicación.<sup>1</sup>

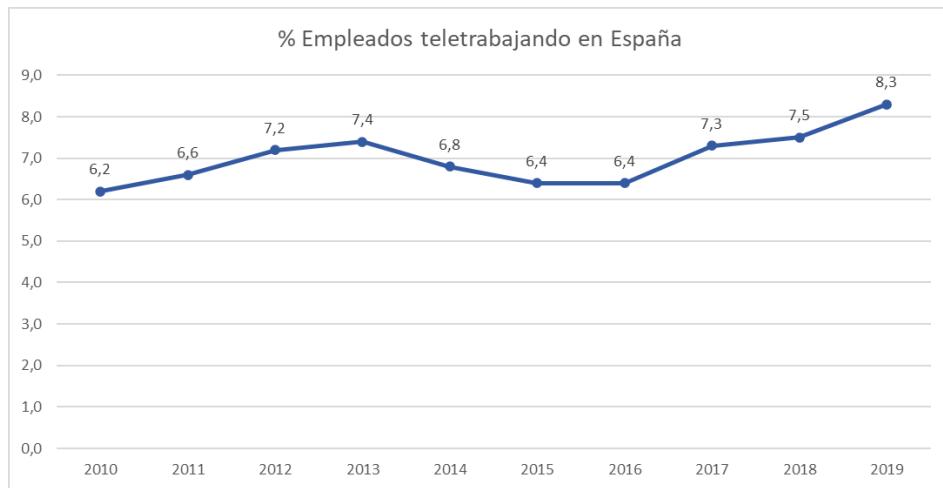
El teletrabajo se ve influenciado por algunos factores como pueden ser factores demográficos y características de las personas, la cultura organizativa, el tipo de trabajo realizado, los recursos tecnológicos disponibles, el entorno y la seguridad... (Belzunegui-Erado y Erro-Garcés, 2020)

A pesar de los beneficios que aporta, la implantación del teletrabajo no crece de forma homogénea. Según datos de Eurostat en 2020, España sigue estando a la cola de Europa en la implantación del teletrabajo, muy por debajo de países como Holanda, Suecia o Finlandia. En la última década, en España se ha incrementado el porcentaje de empleados trabajando desde casa desde un 6,2% en el año 2010, hasta llegar a un 8,3% en 2019, como se muestra en la Figura 1

---

<sup>1</sup> Los beneficios e inconvenientes del teletrabajo se recogen de forma amplia en la literatura existente.

**Figura 1. Datos teletrabajo en España.**



Fuente: Eurostat

Por otra parte, el estudio realizado por Randstad en 2019 mostraba que el 68,6% de los empleados españoles querían teletrabajar, pero no podía porque su empresa no lo permitía y el 57,5% de los ocupados consideraba que en su empleo actual disponía de los medios necesarios para poder trabajar en remoto. La baja tasa de trabajo remoto en España puede deberse al tipo de empresas y la cultura empresarial existente en el país. La mayoría de las empresas españolas son pequeñas y medianas empresas en las que el teletrabajo aún no se ha generalizado como se ha podido hacer en grandes empresas multinacionales o en empresas altamente tecnológicas.

Como también muestran los estudios de Eurofound y OIT, tan sólo un 13% de las empresas españolas ofrecen a sus colaboradores la posibilidad de teletrabajar.

**Tabla 1. Indicadores sobre uso TIC en las empresas - Año 2019**

	Empresas con menos de 10 empleados	Empresas con más de 10 empleados
Disponen de ordenadores	79,91%	99,26%
Tiene conexión a internet	76,31%	98,39%
Tiene conexión a internet y página web	30,21%	78,16%
Utilizan medios sociales	32,67%	52,94%
Realizan ventas por comercio electrónico	5,81%	20,36%
Realizan compras por comercio electrónico	17,52%	33,90%

Fuente:[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176743&menu=ultiDatos&idp=1254735576799](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176743&menu=ultiDatos&idp=1254735576799)

Sin embargo, las estadísticas del INE en la *Encuesta sobre el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones TIC y el comercio electrónico en las empresas* de 2019 muestran unos datos muy satisfactorios como se puede observar en la tabla 1.

En 2020, muchas empresas han implantado el teletrabajo en respuesta a la crisis ocasionada por la COVID-19. El confinamiento decretado en muchos países a nivel mundial y en particular, el estado de alarma aplicado en España ha hecho que el número de empleados realizando teletrabajo aumente considerablemente. Según el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE), en su publicación “El impulso al teletrabajo durante el covid-19 y los retos que plantea” las posibilidades para realizar teletrabajo se han elevado hasta un 22,3%. Incluso la encuesta sobre el impacto de la COVID-19 de la Generalitat Valenciana, realizada durante finales de marzo y principios de abril, indica que en su 4º oleada durante las semanas de confinamiento el personal realizando teletrabajo en España podría haber alcanzado hasta un 34%. Esta cifra se ha visto reducida posteriormente hasta el 10,6% en su 18º oleada de la encuesta, realizada en agosto.

Aprovechando el auge del teletrabajo en España, el objetivo de este estudio es analizar las percepciones sobre los beneficios e inconvenientes del teletrabajo, desde el punto de vista de los empleados y de la organización, y los eventos que influenciarían la voluntad de teletrabajar en una empresa española del sector transporte que se ha visto obligada a implementar el teletrabajo de emergencia durante la crisis de la COVID-19.

Así pues, el trabajo que a continuación se presenta, se ha estructurado de la siguiente manera: en el siguiente apartado se realiza una revisión de la literatura y se proponen algunas hipótesis de estudio. A continuación se detalla la metodología utilizada para el análisis, desde la descripción de la muestra hasta la medida de variables. Después, se presentan los resultados del estudio y las conclusiones. Por último, se recogen las principales contribuciones del estudio así como algunas de sus limitaciones y futuras líneas de investigación. Finalmente, el trabajo incluye un anexo que contiene los cuestionarios desarrollados para la elaboración de la parte empírica del estudio realizado.

## **2. Revisión de la literatura**

### **2.1. Teletrabajo: Definición, beneficios e inconvenientes.**

El término de teletrabajo apareció en E.E.U.U. en los años 70. Hoy en día se usa en todo el mundo y han surgido nuevos conceptos como e-Work, trabajo online, trabajo nómada... Se aplica en diversas profesiones, técnicos y programadores, personal de atención al cliente, consultores, comerciales, investigadores, periodistas... La era de la información, en la que la tecnología de la información y la comunicación juega un papel vital, permite a las personas realizar su trabajo diario tanto dentro como fuera de la oficina. (Beno, M. 2018).

La RAE define el teletrabajo como “Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas”. Thompson, Vivien y Sook, en 1998, definieron el teletrabajo como un acuerdo de trabajo en el que los empleados pueden hacer uso de la tecnología de las telecomunicaciones para trabajar en casa durante las horas regulares de trabajo durante uno o más días a la semana. Tietze y Musson (2005) definen el teletrabajo como un tipo de trabajo en el que los empleados realizan su trabajo fuera del lugar tradicional de trabajo y, por lo tanto, como un modo de trabajo virtual que se lleva a cabo con otros miembros de la organización sin presencia en el centro de trabajo, vía Internet, teléfono, fax u otras formas de nuevas tecnologías (Skype, chat y herramientas de videoconferencia). Otra definición más reciente dada por Peiró y Soler (2020) define el teletrabajo como la realización habitual de la actividad laboral a distancia en un lugar distinto al habitual en la empresa, y, a veces, en horario diferente. Se observa en estas definiciones una diferenciación en cuanto a la flexibilidad horaria y a la periodicidad, aunque todas coinciden en la realización de la actividad laboral fuera del espacio habitual de trabajo. El término teletrabajador se limita habitualmente a personas que trabajan por cuenta ajena y que tienen su espacio convencional de trabajo fuera de la empresa (Aguilera y otros, 2016).

Para centrar el concepto de teletrabajo, Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés (2020) toman la tipificación del teletrabajo de la International Labour Organization (ILO), que considera diferentes modalidades de teletrabajo:

- Teletrabajo regular desde casa: empleados que trabajan desde casa regularmente y usando tecnologías de la información.

- Teletrabajo de alta movilidad: empleados que trabajan desde diferentes lugares, con un grado alto de movilidad y que usan tecnologías de la información.
- Teletrabajo ocasional: empleados que trabajan en diferentes lugares ocasionalmente, con escasa movilidad y que usan tecnologías de la información.

El éxito de los programas de teletrabajo existentes se debe principalmente a los beneficios de la flexibilidad que se ofrece tanto a la empresa como al teletrabajador (Pérez y otros, 2002). Algunas empresas identificadas como casos de éxito en la implantación del teletrabajo, como Google, Apple o Microsoft entre otras, utilizan esta modalidad de trabajo como ventaja competitiva en la selección de personal.

El teletrabajo se relaciona de forma positiva con la satisfacción laboral, el rendimiento, el equilibrio de la vida laboral y personal, la reducción del estrés y la rotación de personal (Fonner y Roloff, 2010). El ahorro de tiempo debido al menor desplazamiento es otra ventaja relacionada con el teletrabajo (Peters y otros, 2004; Beno, 2018). Se supone que los teletrabajadores pueden usar su tiempo de manera más flexible y dedicar más tiempo a la familia, al ocio, etc. (Sullivan, 2003). Mello y otros (2014) argumentaron que el teletrabajo ayuda a la reducción de costes, aumenta la productividad y la calidad de vida de los teletrabajadores y aumenta la inclusión en el mercado laboral de personas con discapacidad. El teletrabajo proporciona mayor autonomía y libertad a los teletrabajadores, permite el ahorro de costes, reduce los problemas laborales y permite la inclusión de personas con discapacidad (Pérez y otros, 2002).

Entre las principales ventajas del teletrabajo para las organizaciones se encuentran la mejora de la productividad, el compromiso con la organización, la satisfacción laboral, la retención y atracción del talento (Bailey y Kurland, 2002). Pérez y otros, en 2002, argumentan que el teletrabajo mejora la productividad, permite a las empresas un ahorro en los espacios, reduce el absentismo laboral, permite una mayor flexibilidad de las relaciones laborales, mejora el servicio y propicia una gestión por objetivos.

El teletrabajo no sólo tiene beneficios individuales, sino que también aporta beneficios a la sociedad y el medio ambiente. Pérez, Sánchez y otros, en 2003, indican que el teletrabajo permite una distribución equitativa de la población, contribuye al ahorro energético y reduce las emisiones de gases de efecto invernadero. El teletrabajo

puede verse como una herramienta para limitar los impactos de la movilidad en el medioambiente reduciendo la saturación de infraestructuras (Ravalet y Rérat, 2017). Gálvez, Tirado y Martínez en 2020, relacionan el teletrabajo con el plan 2030 y los ODS, argumentando que el teletrabajo puede ser una medida para contribuir al crecimiento sostenible, a la innovación, al trabajo digno y de calidad y a la calidad de vida, entre otros.

Por otro lado, el teletrabajo ha servido a las empresas a mantener la actividad económica y la seguridad de sus empleados durante la crisis de la COVID-19 (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020).

El teletrabajo puede percibirse también como una fuente de amenaza para la seguridad en el empleo, ya que puede afectar negativamente las oportunidades de ascenso profesional (Huws y otros, 1990) y puede provocar una pérdida de vinculación del teletrabajador con la empresa (Filardí y otros, 2020). El teletrabajo provoca cambios estructurales, costes en recursos, errores en la asignación de tareas, dificultades organizativas, dificultades para trabajar en equipo, desmotivación de los empleados o dificultades para ascender, entre otros (Pérez y otros, 2002).

Para las empresas, el teletrabajo también puede generar inconvenientes. Según la teoría de agencia, el contexto de teletrabajo puede ocasionar problemas de gestión y asimetrías de información que pueden dificultar la evaluación y control de los teletrabajadores. Los teletrabajadores no siempre están físicamente presentes en el lugar de trabajo y pueden perder visibilidad e interacción diaria directa con sus supervisores (Lim y Teo, 2000). Además, Crosbie y Moore en 2004 encontraron que el teletrabajo puede aumentar el estrés, la desmotivación y la sensación de aislamiento de los individuos debido a la reducción de contactos sociales y empeorar sus relaciones personales debido a que no existe diferencia entre el entorno laboral y el personal. El teletrabajo también se relaciona con una disminución del sentimiento de pertenencia y aumento del sentimiento de aislamiento, problemas de salud, entorno de trabajo inadecuado y disminución de la comunicación (Beno, 2018).

En la tabla siguiente se recogen de forma resumida las principales ventajas e inconvenientes que han planteado diferentes autores a lo largo de los últimos años.

**Tabla 2. Ventajas e inconvenientes del teletrabajo.**

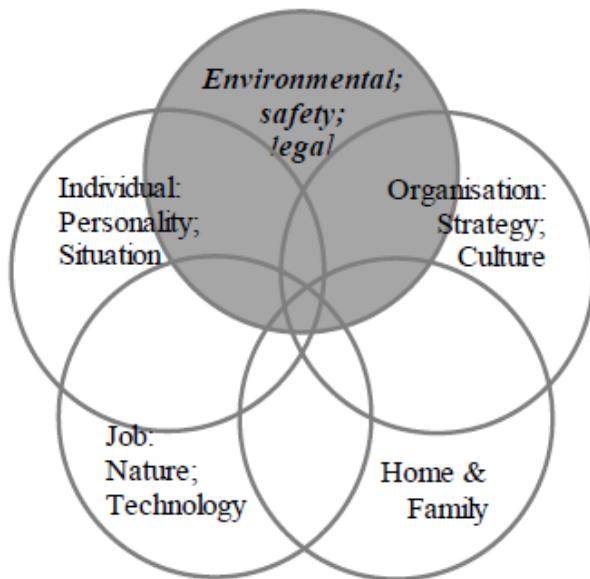
Autores	Ventajas	Desventajas
Pérez, Sánchez y Luis (2002)	Flexibilidad para la empresa y el teletrabajador; Aumento de la productividad; Mejora del servicio; Ahorro de espacio; Reducción de absentismo; Mayor autonomía; Ahorro de costes; Menores problemas laborales; Integración de personas con discapacidad.	Cambios estructurales; Costes en equipamiento; Errores en la selección de tareas; Desmotivación de los empleados; Dificultades organizativas; Dificultad para trabajar en equipo; Dificultades para ascender; Problemas Psicológicos.
Bailey y Kurland (2002)	Aumento de productividad; Mayor compromiso con la organización; Mayor satisfacción laboral; Atracción y retención del talento.	Reducción de la comunicación; Dificultad para atender familia y trabajo.
Pérez, Martínez y otros (2003)	Distribución equitativa de la población; Ahorro energético; Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.	
Fonner y Roloff (2010)	Mayor satisfacción laboral; Mejora del rendimiento; Mayor equilibrio de la vida laboral y personal; Reducción del estrés; Menor rotación de personal	
Mello (2014)	Reducción de costes; Aumento de productividad; Mejora de la calidad de vida; Inclusión de personas con discapacidad.	
Ravalet y Rérat (2017)	Limitar impactos en medioambiente; Reducción de saturación de infraestructuras.	
Beno (2018)	Reducción de tiempo de transporte; Ahorro de costes; Flexibilidad horaria; Mejora de productividad.	Disminución de sentimiento de pertenencia; Entorno inadecuado de trabajo; Problemas de salud; Sentimiento de aislamiento; Sentimiento de estar infravalorado; Disminución de la comunicación.
Gálvez, Tirado y Martínez (2020)	Contribución al crecimiento sostenible, innovación, trabajo digno y de calidad y de la calidad de vida; Aumento productividad; Equilibrio vida laboral y personal; Reducción de la contaminación; Menos interrupciones.	Sobrecarga de trabajo; Aumento conflictos familiares.
Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés (2020)	Mantenimiento de actividad económica durante la pandemia; Aumentar la seguridad de los empleados durante la pandemia.	
Filardí (2020)	Mayor seguridad; Mayor privacidad; Menos interrupciones; Mejora de la relación familiar; Reducción de costes.	Pérdida de vinculación empleado-organización; Dificultades ante la tecnología.

*Fuente: Elaboración propia.*

## 2.2. Factores que influyen en el teletrabajo

Baruch y Nicholson en 1997, destacaron que los factores individuales, de trabajo y tecnología, de la organización, estrategia y cultura y de familia deben cumplirse para que el teletrabajo sea factible y efectivo. Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, en 2020 extendieron el modelo añadiendo otros factores como el entorno, la seguridad y factores legales.

*Figura 2. Modelo extendido de Baruch y Nicholson.*



Fuente: Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés (2020).

### 2.2.1. Factores del individuo, hogar y familia, y de la organización

Apoyando la visión de Baruch y Nicholson, diversos autores han encontrado relación entre los factores de situación o características del individuo y de la empresa, y la percepción del teletrabajo.

#### Según las características del individuo, hogar y familia

En un estudio realizado por Yap y Tng en 1990 a mujeres del sector de la informática, se encontró que la mayoría de las participantes estaban a favor del teletrabajo, además, determinaron que el teletrabajo cobraba mayor importancia para las personas casadas y con hijos. Varios investigadores han observado que la preferencia

por el teletrabajo estaba relacionada con el género, y que una proporción mayor de mujeres estaba a favor de esta alternativa laboral (Mokhtarian et al., 1998; Belanger, 1999, Gold y otros, 2013). Tremblay, en 2002 encontró diferencias en las percepciones del teletrabajo entre hombres y mujeres. Troup y Rose, en 2012 también encontraron diferencias en la satisfacción que produce el teletrabajo y el reparto de tareas entre hombres y mujeres con hijos, lo que sugiere que el teletrabajo puede afectar a las relaciones laborales y familiares. Además, en algunos países como España, el teletrabajo se usa a menudo como una herramienta para ofrecer un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada. En las organizaciones que ofrecen el teletrabajo para este fin, son principalmente las mujeres las que aprovechan la oportunidad, lo que acrecienta la clásica división de género (Gálvez y otros, 2020). Song y Gao en un estudio, en 2019, encontraron que los padres reportan menor nivel de bienestar al teletrabajar entre semana y sin embargo mayor bienestar al teletrabajar en vacaciones o fines de semana. La percepción de bienestar de las personas sin hijos no varía especialmente por teletrabajar entre semana o en vacaciones y fines de semana. En caso de familias con hijos pequeños la autoorganización del tiempo y la autonomía se identifican como los principales beneficios del teletrabajo, además se considera que las personas con hijos sienten mayor satisfacción con el teletrabajo (Nakrošienė y otros, 2019).

Gold y otros en 2013, observaron que la decisión de elegir el teletrabajo depende, entre otras variables importantes, de la categoría profesional del empleado. Gaspar, Bellini, Donaire y otros, encontraron en un estudio sobre teletrabajo en 2014, que algunos de los elementos que aumentan la probabilidad de éxito en el teletrabajo son el estilo de vida, la formación, las actividades sociales, la creatividad, proactividad e innovación del teletrabajador, entre otros. Turetken y otros, en 2010, encontraron que las personas con mayor habilidad comunicativa estaban más satisfechas con el teletrabajo.

También otros recursos, como la formación, han sido identificados como factores de éxito para el teletrabajo (Raghuram, 1996). Venkatesh y Speier, en el 2000, observaron que la formación tecnológica basada en juegos influía en la motivación de los empleados, lo que mejoraba la adopción del teletrabajo. Peters y otros en 2004 encontraron que el uso habitual de ordenadores influía en la voluntad de realizar teletrabajo. La elección de hacer teletrabajo puede verse afectada por la formación en

tecnologías de la información de los empleados siendo el uso de éstas una dificultad para algunos individuos (Filardí, 2020).

### **Según las características de la organización**

Muchas empresas están cambiando culturalmente y siguen, cada vez más, estrategias de RRHH que permiten flexibilidad y valoran más a sus empleados. La implantación del teletrabajo requiere de cambios organizativos en los procesos y en la forma de trabajo.

A pesar de que las tecnologías que permiten el teletrabajo son accesibles y tienen un coste relativamente bajo, la implantación del teletrabajo en las empresas tiende a variar según la naturaleza de la organización y su infraestructura (Neirotti y otros, 2013). Pérez y otros, en 2002, argumentaron que un programa de teletrabajo que encaja en la cultura organizativa, procedimientos y los sistemas de valor tiene una mayor probabilidad de éxito. Además, detectaron la resistencia a los cambios organizativos como una de las barreras en la implantación del teletrabajo. La adopción del teletrabajo puede ralentizarse debido a elementos disuasorios, como culturas empresariales tradicionales que pueden no apoyar una relación laboral no tradicional debido a riesgos de renunciar al poder, entre otros (Torten y otros, 2016). Así pues, se hace necesario un proceso de institucionalización del teletrabajo que reconozca y apoye nuevas relaciones laborales no tradicionales, como es trabajar fuera del entorno de la empresa, ya que esto representa reconocer nuevas realidades sociales (Leiton y Londoño-Cardozo, 2020). Ideas todas ellas enmarcadas en la teoría institucional.

Según Meroño-Cerdán (2017) la implantación del teletrabajo puede facilitarse en empresas familiares por la alta confianza que se tiene en este tipo de empresas en los trabajadores, además, las empresas familiares son más sensibles a los conflictos trabajo-familia, por lo que es probable que faciliten la conciliación, especialmente teniendo en cuenta que en las empresas familiares hay más mujeres que ostentan altos cargos. Por otro lado, Gani y Toleman, en 2006 argumentaron que las organizaciones que se basan principalmente en un modelo industrial, es decir, con centralización de recursos y empleados, tienen menos éxito en la adopción del teletrabajo en comparación con las culturas organizativas contemporáneas. Además, encontraron que una cultura y actitudes no tecnológicas son barreras en la adopción del teletrabajo.

Clear y Dickson, en 2005, encontraron que en las pequeñas y medianas empresas el teletrabajo queda reservado para puestos de control y gerencia, debido al modelo de gestión de estas empresas.

### **2.2.2. Naturaleza del trabajo y recursos tecnológicos para el teletrabajo**

No todos los trabajos son adecuados para realizar teletrabajo. Se puede encontrar mayor número de teletrabajadores en los sectores profesionales, científicos y relacionados con la gestión, así como en las industrias de la información, las finanzas y los seguros, y los servicios (Lister & Harnish, 2011). También se relaciona más el teletrabajo con niveles gerenciales o con tareas que pueden medirse por objetivos (Allen y otros, 2015). Los trabajos en los que sus tareas tienen baja interdependencia afectan a la productividad de los teletrabajadores (Turetken y otros, 2010). Pérez-Pérez, Sánchez, de Luis Carnicer y Vela Jiménez (2005) examinaron la adopción del teletrabajo en empresas españolas y descubrieron que las organizaciones con un mayor porcentaje de trabajadores cualificados (por ejemplo, programadores de software, diseñadores, investigadores) y vendedores tenían más probabilidades de adoptar políticas de teletrabajo que aquellas con menos trabajadores de esta naturaleza. Clear y Dickson (2005) relacionaron la implantación del teletrabajo con el modelo de gestión de las empresas. Argumentaron que para implantar el teletrabajo es necesario seguir formas de gestión que promuevan la autonomía de los empleados.

Otro recurso importante para la implantación exitosa del teletrabajo es la formación. Mello y otros en 2011 señalaron que, para aplicar el teletrabajo con éxito después de un desastre, los empleados deben haber sido entrenados previamente y tener la posibilidad de aplicar este concepto. Sólo podrán realizar sus tareas si están familiarizados con el concepto de teletrabajo en situaciones normales.

El apoyo tecnológico al teletrabajo ha evolucionado desde un acceso remoto a la información corporativa, al correo electrónico y a las reuniones telemáticas, al actual entorno de teletrabajo que consiste en un acceso completo a máquinas remotas y conferencias multipunto. Además, las tecnologías más recientes soportan la comunicación remota síncrona y asíncrona y actividades de equipo o proyecto que facilitan la comunicación y la colaboración (Hightower, Sayeed, Warkentin y Mchaney, 1998). La Teoría de la riqueza de los medios de comunicación (MRT) se enfoca en cuán

efectivo es un medio de comunicación, y considera riqueza a la capacidad de aproximarse a una comunicación en vivo, cara a cara. La comunicación se considera un factor importante en el teletrabajo y de ahí la importancia de los sistemas de videoconferencia (Turetken y otros, 2010).

### **2.2.3. Entorno, seguridad y legislación**

Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés (2020) añaden al modelo de Baruch y Nicholson (1997) los factores del entorno, la seguridad y la legislación.

El entorno, por ejemplo, los cambios sociales, culturales, la llegada de un desastre natural, atentados o en este caso una pandemia puede cambiar la forma de trabajar. Los desastres modifican la naturaleza del trabajo, provocan cambios culturales y varían las prioridades individuales, de las organizaciones y de las comunidades (Donnelly y Proctor, 2015). Operar en entornos inciertos promueve la reevaluación de la configuración espacial del trabajo y la adopción de nuevas formas de trabajo (Drabek y McEntire, 2003). Mello y otros argumentaron en 2011 que, en un contexto de gestión de desastres, el teletrabajo se promueve cada vez más como un medio eficaz para restablecer y garantizar la capacidad operativa. En situaciones de crisis, el teletrabajo facilita un retorno eficiente a la capacidad operacional reduciendo el impacto y asegurando una reasignación de las tareas de trabajo críticas durante los períodos de recuperación (Gill, 2006).

El brote de COVID-19 ha tenido un impacto drástico en el trabajo y el empleo, lo que ha provocado que un gran número de trabajadores se hayan visto obligados a trabajar desde casa (Hodder, 2020). Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, en 2020, encuentran que muchas grandes empresas multinacionales implantaron el teletrabajo durante la pandemia. La principal razón de esta implantación masiva del teletrabajo ha sido proteger la seguridad de los empleados sin perjudicar la actividad económica de las organizaciones. El objetivo del teletrabajo es ayudar a las empresas a establecer una opción de trabajo de emergencia para los empleados durante las interrupciones de sus actividades debido a eventos o calamidades como desastres, huelgas, incendios... (Mello y otros, 2011).

Otro factor importante en cuanto al teletrabajo es la legislación que lo regula. Es necesario disponer de leyes que mantengan derechos equitativos entre trabajadores

presenciales y teletrabajadores. En los Estados Unidos, la Ley de Mejora del Teletrabajo de 2010 exige a los organismos ejecutivos federales que establezcan una política en virtud de la cual se permita a los empleados elegibles teletrabajar (Allen y otros, 2015). A nivel europeo, el 16 de julio de 2002 se concluyó el Acuerdo Marco sobre Teletrabajo. En otros países como España, la legislación existente relativa a la regulación del teletrabajo es muy escasa. La única aportación al acuerdo europeo anterior fue una mención al trabajo a distancia en el artículo 13 del Estatuto de los trabajadores en el que se recogen unas breves normas de la regulación de esta modalidad de empleo en cuanto al contrato o acuerdo y a los derechos de los teletrabajadores<sup>2</sup>. Por otro lado, también existen algunos convenios colectivos en los que se regula el teletrabajo.

El aumento de la práctica del teletrabajo en España durante la pandemia ha obligado al gobierno a desarrollar nuevas leyes de regulación del teletrabajo. Por ello se publicaron el Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19<sup>3</sup> y el Real Decreto-ley 29/2020, del 30 de septiembre, de medidas urgentes en materia de teletrabajo en las Administraciones Públicas y de recursos humanos en el Sistema Nacional de Salud para hacer frente a la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19<sup>4</sup>.

### **3. Hipótesis**

Como se ha indicado anteriormente, el objetivo de este trabajo es observar las percepciones y voluntad de continuar teletrabajando, desde el punto de vista de los empleados y de la organización, en una empresa española que se ha visto obligada a desplegar el teletrabajo durante la crisis sanitaria. Para alcanzar este objetivo, basándonos en la literatura revisada, se han planteado un conjunto de hipótesis relacionadas con los empleados y con la empresa y que se muestran a continuación.

---

<sup>2</sup> <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2015-11430>

<sup>3</sup> <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/03/17/8/con/20200610>

<sup>4</sup> <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-11415>

### **3.1. Empleados**

Las hipótesis planteadas en relación a los empleados están relacionadas con las características de los propios empleados, en relación con beneficios e inconvenientes del teletrabajo, relacionadas con los recursos disponibles y en relación a la seguridad. En la Figura 3 se han recogido todas ellas.

- En relación con las características del individuo:

H1: Pertener al género femenino influye positivamente en la voluntad de teletrabajar.

H2: Tener responsabilidades familiares influye de forma positiva en la voluntad de teletrabajar.

H3: La pertenencia a departamentos altamente tecnológicos influye de forma positiva en la voluntad de teletrabajar.

H4: La juventud influye positivamente en la voluntad de teletrabajar.

H5: La alta cualificación afecta de forma positiva la voluntad de teletrabajar.

- En relación con beneficios e inconvenientes del teletrabajo:

H6: La autoorganización y autonomía influye de forma positiva en la voluntad de teletrabajar.

H7: El equilibrio trabajo-familia influye positivamente en la voluntad de teletrabajar.

H8: La reducción de tiempo y costes de transporte influye positivamente en la voluntad de teletrabajar.

H9: La reducción de comunicación afecta de forma negativa en la voluntad de teletrabajar.

H10: El sentimiento de pérdida de espacio influye negativamente en la voluntad de teletrabajar.

H11: El sentimiento de menor desarrollo influye de forma negativa en la voluntad de teletrabajar.

- En relación con los recursos disponibles:

H12: Haber recibido formación sobre teletrabajo influye positivamente en la voluntad de teletrabajar.

- En relación con la seguridad:

H13: El sentimiento de seguridad durante la pandemia influye positivamente en la voluntad de teletrabajar.

**Figura 3. Representación gráfica de hipótesis sobre los empleados.**



### 3.2. Empresa

Las hipótesis planteadas en relación a la empresa se refieren a los beneficios e inconvenientes del teletrabajo. La Figura 4 recoge las hipótesis planteadas.

- En relación con beneficios e inconvenientes del teletrabajo:

H14: La reducción de costes de personal influye de forma positiva en la voluntad de implantar el teletrabajo.

H15: La optimización de recursos informáticos influye de forma positiva en la voluntad de implantar el teletrabajo.

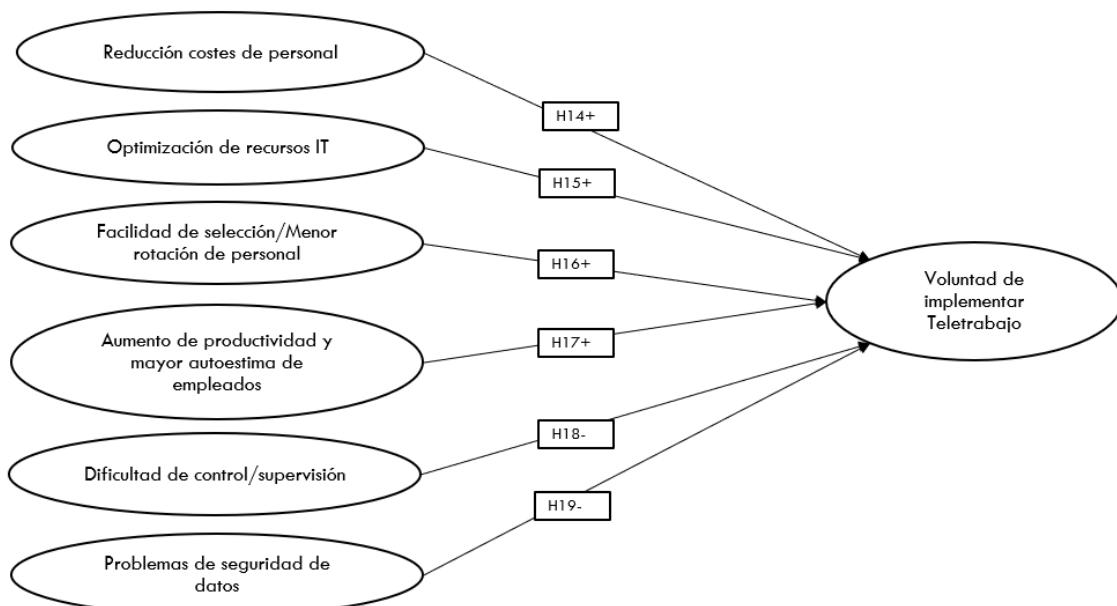
H16: La mayor facilidad en la selección de personal y menor rotación influye positivamente en la voluntad de implantar el teletrabajo.

H17: El aumento de autoestima y mayor productividad de los empleados influye positivamente en la voluntad de implantar el teletrabajo.

H18: La dificultad de control y supervisión influye de forma negativa en la voluntad de implantar el teletrabajo.

H19: Los problemas de seguridad de los datos afectan de forma negativa en la voluntad de implantar el teletrabajo.

**Figura 4. Representación gráfica de hipótesis sobre la empresa.**



#### **4. Metodología**

Para el desarrollo de la investigación, se han tenido en cuenta, con algunas adaptaciones, los cuestionarios que utilizaron en un estudio Teo, Lim y Wai en 1998 y que han sido utilizados por otros autores con posterioridad.

Uno de los cuestionarios va dirigido a los empleados que se han visto obligados a teletrabajar durante el estado de alarma con el fin de observar sus percepciones ante el teletrabajo, su implantación y su voluntad de continuar teletrabajando. El segundo cuestionario va dirigido a los directores de departamento con el objetivo de observar la percepción de la empresa frente al teletrabajo y su voluntad de dejar el teletrabajo implantado como medida de flexibilidad.

Para realizar el análisis de los datos obtenidos de las encuestas se ha utilizado el programa SPSS.

##### **4.1. Descripción de la muestra**

La muestra utilizada para llevar a cabo esta investigación corresponde a una empresa familiar española del sector del transporte en la que el teletrabajo no estaba implementado antes del estado de alarma, excepto en el departamento comercial y algún caso especial aislado. Los cuestionarios construidos en Google Forms fueron enviados a su sede central, ubicada en Aragón, por correo electrónico a 197 empleados y 27 directores de departamento en el periodo comprendido entre el 20 de julio y el 4 de septiembre de 2020.

La tasa de respuesta de las encuestas fue de un 40% (N=77) en el caso de los empleados y de un 59% (N=16) en el caso de los responsables.

Al preguntar percepciones sobre el teletrabajo, se consideraron 74 respuestas válidas de la encuesta a los empleados y 16 de la encuesta a los responsables.

El estudio de la muestra revela que el 59% (N=55) de los encuestados eran hombres y el 41% (N=38) mujeres. En cuanto a la edad, el 15% (N=14) tienen entre 20 y 30 años, el 38% (N=35) entre 30 y 40 años, el 34% (N=34) entre 40 y 50 y el 11% (N=10) entre 50 y 60. El 12% (N=11) de los encuestados de la muestra tiene estudios de grado medio, el 70% (N=65) tiene estudios de grado superior, tan solo el 1% (N=1) tiene ha hecho un doctorado y el 17% (N=16) tiene otros estudios.

Respecto del lugar de residencia, el 97% (N=90) de los participantes viven en la provincia de Zaragoza, el 2% (N=2) en la provincia de Huesca y el 1% (N=1) en la provincia de Barcelona. La mayoría, el 85% (N=79) viven en un área urbana mientras que 15% (N=14) lo hacen en un área rural. Un alto porcentaje de empleados, el 78% (N=73) convive en pareja, un 15% (N=14) vive sin pareja y el 7% (N=6) restante conviven en otras modalidades. En lo que se refiere a las responsabilidades familiares, un 48% (N=45) de los encuestados tiene familiares dependientes bien sea por hijos menores o familiares mayores a su cargo.

En el ámbito profesional, el 43% (N=40) de los encuestados pertenece a departamentos operativos, el 20% (N=19) a servicios centrales y, algo más de la tercera parte, el 37% (N=34) al departamento de informática.

**Tabla 3. Datos descriptivos de la muestra.**

	<i>Responsables</i>		<i>Empleados</i>		
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	
<i>Edad</i>	<b>20-30</b>	0	0%	14	18%
	<b>30-40</b>	2	13%	33	43%
	<b>40-50</b>	11	69%	23	30%
	<b>50-60</b>	3	19%	7	9%
<i>Género</i>	<b>Femenino</b>	2	13%	36	47%
	<b>Masculino</b>	14	88%	41	53%
<i>Provincia</i>	<b>Zaragoza</b>	16	100%	74	96%
	<b>Huesca</b>	0	0%	2	3%
	<b>Barcelona</b>	0	0%	1	1%
<i>Residencia</i>	<b>Rural</b>	1	6%	13	17%
	<b>Urbana</b>	15	94%	64	83%
<i>Nivel de estudios</i>	<b>Grado medio</b>	0	0%	11	14%
	<b>Grado superior</b>	14	88%	51	66%
	<b>Doctorado</b>	0	0%	1	1%
	<b>Otro</b>	2	13%	14	18%
<i>Estado de convivencia</i>	<b>En pareja</b>	15	94%	58	75%
	<b>Sin pareja</b>	1	6%	13	17%
	<b>Otro</b>	0	0%	6	8%
<i>Responsabilidades familiares</i>	<b>Si</b>	11	69%	34	44%
	<b>No</b>	5	31%	43	56%
<i>Departamento</i>	<b>Operativos</b>	7	44%	33	43%
	<b>Servicios Centrales</b>	8	50%	11	14%
	<b>Informática</b>	1	6%	33	43%

*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.2. Medida de las escalas**

En ambos cuestionarios se incluyeron, además de las características socio-típicas mencionadas anteriormente, cuestiones sobre los recursos que utiliza habitualmente o la percepción que tiene sobre sus ventajas o desventajas. También se preguntó sobre su intención de continuar teletrabajando a futuro.

Para medir los recursos disponibles para los empleados durante el teletrabajo, se plantearon un conjunto de preguntas donde los encuestados mostraran su nivel de acuerdo, mediante una escala Likert de siete puntos, en la que una mayor puntuación indica un mayor grado de acuerdo (siendo 1 = “totalmente en desacuerdo” a 7 = “totalmente de acuerdo”). Las preguntas eran sobre:

- La disponibilidad de un espacio adecuado.
- La disponibilidad de conectividad y recursos informáticos.
- La asistencia técnica disponible.
- La formación recibida.

Para medir los beneficios e inconvenientes percibidos por los empleados, se plantearon un conjunto de preguntas donde dichos empleados mostraron su acuerdo o no mediante una escala Likert de siete puntos, en la que una mayor puntuación indica un mayor grado de acuerdo (siendo 1 = “totalmente en desacuerdo” a 7 = “totalmente de acuerdo”). La pregunta contenía cuestiones sobre:

- El sentimiento de autonomía.
- La reducción de costes y ahorro de tiempo.
- El equilibrio vida laboral y personal.
- La seguridad durante la crisis sanitaria.
- El sentimiento de pérdida del espacio en la oficina.
- La pérdida de comunicación con contactos profesionales.
- El sentimiento de menor desarrollo profesional.
- La posibilidad de perder un ascenso por la menor presencia física.

Para medir los beneficios e inconvenientes percibidos por la empresa, se pregunta a los responsables que respondieran sobre su grado de acuerdo mediante una escala Likert de siete puntos, en la que una mayor puntuación indica un mayor grado de

acuerdo (siendo 1 = “totalmente en desacuerdo” a 7 = “totalmente de acuerdo”). Se preguntaba sobre:

- Los costes y selección de personal.
- La autoestima y productividad de los empleados.
- La rotación de personal.
- Los problemas de seguridad.
- Los problemas de gestión.
- La inversión inicial de despliegue.
- La imagen de la empresa.

Finalmente, se preguntó a los encuestados de la muestra si consideraban que la implantación del teletrabajo había sido correcta y si consideraban que la empresa hubiera implantado el teletrabajo de no ser por la crisis sanitaria.

Para medir la voluntad de teletrabajar se preguntó directamente, con opciones de respuesta SI/NO tanto a trabajadores como a responsables de empresa sobre:

- Voluntad de continuar teletrabajando: en el caso de trabajadores.
- Voluntad de la empresa por implantar el teletrabajo de forma definitiva: en el caso de responsables.

Y, en el caso de empleados, también se incluyó una pregunta sobre las situaciones que podían influir en su decisión de teletrabajar, proporcionando algunas posibles situaciones como: casarse, tener hijos, tener una enfermedad, etc.

## 5. Resultados

En este apartado se detallan los principales resultados hallados a partir de la información proporcionada en las encuestas, por empleados y responsables, de las percepciones en cuanto al teletrabajo para los individuos y para la empresa. Para la presentación de los resultados, se utilizan diversos análisis descriptivos y de frecuencia.

### 5.1. Características de la persona encuestada

Las siguientes tablas reflejan la frecuencia de la voluntad de los empleados de seguir teletrabajando, según las características del individuo, teniendo en cuenta el género, las responsabilidades familiares, el tipo de departamento, la edad y la formación.

#### Género

Los resultados indican que, prácticamente la totalidad de los encuestados declaran que quieren seguir teletrabajando: el 100% en el caso de los hombres (40 hombres encuestados) y el 97% caso de las mujeres (1 mujer de las 34 encuestadas declaró no desear seguir teletrabajando al finalizar el estado de alarma). Estos resultados sugieren que hay un deseo general de continuar teletrabajando y, por tanto, no se observan diferencias de género en cuanto al deseo de seguir teletrabajando después del estado de alarma, con lo que podemos afirmar que, con los datos de la muestra se rechace la H1 planteada.

*Tabla 4. Relación entre la voluntad de teletrabajar y el género.*

		¿Te gustaría seguir teniendo la posibilidad de teletrabajar cuando pase el estado de alarma?		
		Sí	No	Total
Género	Femenino	33	1	34
	Masculino	40	0	40
Total		73	1	74

## **Responsabilidades familiares**

Los resultados indican que el 44,5% de los encuestados (33 encuestados) tienen responsabilidades familiares, ya sean hijos o mayores dependientes a su cargo. Se observa que todos ellos han declarado desear seguir teletrabajando. En la tabla 5 se observa que la persona encuestada que indicó que no deseaba seguir teletrabajando, se encuentra en el grupo de los encuestados que no tienen responsabilidades familiares. Estos resultados sugieren que, en general, se tengan o no responsabilidades familiares, los empleados quieren seguir teletrabajando, por lo que, según esta muestra, no se apoya la H2 planteada.

**Tabla 5. Relación entre la voluntad de teletrabajar y las responsabilidades familiares.**

		¿Te gustaría seguir teniendo la posibilidad de teletrabajar cuando pase el estado de alarma?		
		Sí	No	Total
Responsabilidades Familiares	Sí	33	0	33
	No	40	1	41
Total		73	1	74

## **Tipo de departamento**

El análisis realizado en función del departamento al que se pertenece indica que el 45,5% de los encuestados pertenece al departamento de operaciones, el 43,2% departamento de informática y 10,81% restante al departamento de administración. En la siguiente tabla se observa la voluntad de continuar teletrabajando según el departamento al que pertenecen los encuestados. Se observa en la tabla que excepto una persona perteneciente a Servicios Centrales, el resto de los encuestados declaran querer continuar teletrabajando tras el estado de alarma. Estos datos hacen que no se vea una relación clara entre la pertenencia a un departamento altamente tecnológico y la voluntad de teletrabajar de los empleados, por lo que nuestra H3 no queda apoyada por el estudio.

**Tabla 6. Relación entre la voluntad de teletrabajar y el departamento.**

		¿Te gustaría seguir teniendo la posibilidad de teletrabajar cuando pase el estado de alarma?		<b>Total</b>
		<b>Sí</b>	<b>No</b>	
<b>Tipo departamento</b>				
<b>Operativo</b>		33	0	33
	<b>Servicios</b>	8	1	9
	<b>Centrales</b>			
<b>Informática</b>		32	0	32
	<b>Total</b>	73	1	74

### **Edad**

Al realizar el estudio por edades, se observa que el 18,9% de los encuestados tiene entre 20 y 30 años, el 41,8% entre 30 y 40 años, el 28,3% tiene entre 40 y 50 años y el 10% restante tiene más de 50 años. La única persona que no desea seguir teletrabajando está en el rango de edad de los 30 a 40 años. Estos resultados hacen que nuestra H4 quede rechazada ya que no se observa una relación clara entre la edad y la voluntad de teletrabajar.

**Tabla 7. Relación entre la voluntad de teletrabajar y la edad.**

		¿Te gustaría seguir teniendo la posibilidad de teletrabajar cuando pase el estado de alarma?		<b>Total</b>
		<b>Sí</b>	<b>No</b>	
<b>Rango Edad</b>				
<b>De 20 a 30</b>		14	0	14
	<b>De 30 a 40</b>	31	1	32
	<b>De 40 a 50</b>	21	0	21
	<b>De 50 a 60</b>	7	0	7
<b>Total</b>		73	1	74

## **Formación**

Al analizar el nivel de formación de los trabajadores que respondieron la encuesta se observa que se encuentran repartidos en todos los niveles de formación, siendo más del 60% (concretamente el 63,5%) los que tienen formación de Grado Superior. Todos los empleados encuestados declaran querer continuar teletrabajando excepto uno con formación de grado superior. Estos resultados sugieren que el grado de formación de los empleados no influye en la voluntad de teletrabajar por lo que se rechaza nuestra H5.

**Tabla 8. Relación entre la voluntad de teletrabajar y el nivel de formación.**

		¿Te gustaría seguir teniendo la posibilidad de teletrabajar cuando pase el estado de alarma?		
		Sí	No	Total
<b>Formación</b>	<b>Grado medio</b>	11	0	11
	<b>Grado superior</b>	47	1	48
	<b>Doctorado</b>	1	0	1
	<b>Otro</b>	14	0	14
	<b>Total</b>	73	1	74

## **5.2. Percepciones sobre los beneficios del teletrabajo**

### **Percepciones de los empleados sobre los beneficios del teletrabajo**

La siguiente tabla refleja el grado de acuerdo (media y desviación típica) de los empleados encuestados sobre los beneficios percibidos del teletrabajo. Cada afirmación se valoró con una escala Likert de 7 puntos, en la que una mayor puntuación indica un mayor grado de acuerdo. Los valores altos de las medias indican que los empleados están de acuerdo con que el teletrabajo les proporciona mayor posibilidad de autoorganización y autonomía, les permite conciliar y tener un mayor equilibrio entre la vida laboral y familiar y ahorran en tiempo y costes derivados del transporte. El grado de incidencia de los beneficios del teletrabajo en los empleados parece estar en línea con nuestras hipótesis H6, H7 y H8.

**Tabla 9. Estadísticas descriptivas de los beneficios percibidos por los empleados.**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
BE1. Evito las molestias, tiempos y costes de transporte.	74	1	7	6.39	1.044
BE2. Tengo autonomía para planificar mi tiempo de trabajo.	74	1	7	5.61	1.479
BE3. Puedo aprovechar mis horas más productivas para trabajar.	74	2	7	5.62	1.487
BE4. Puedo aprender a planificar y organizar mejor mi tiempo.	74	1	7	5.73	1.455
BE5. El teletrabajo tiene un efecto favorable en la relación con mi familia.	74	1	7	5.73	1.407
BE6. El teletrabajo me permite hacer mi trabajo y cuidar a mis hijos.	46	1	7	5.17	1.623
BE7. Mi autoestima en el trabajo se ve mejorada porque me siento tratado como un profesional responsable.	74	1	7	5.47	1.367
BE8. Mi balance vida personal-trabajo ha mejorado.	74	1	7	5.47	1.397

Nota: El grado de acuerdo se valoró con una escala Likert de 7 puntos siendo 1 “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo. Un valor mayor de la puntuación promedio indica un mayor grado de acuerdo con la afirmación planteada.

### Percepciones de la empresa sobre los beneficios del teletrabajo

La siguiente tabla refleja el grado de acuerdo (media y desviación típica) de los responsables sobre los beneficios percibidos del teletrabajo para la organización. Cada afirmación se valoró con una escala Likert de 7 puntos, en la que una mayor puntuación indica un mayor grado de acuerdo. Los valores más bajos de las medias indican que los responsables están poco de acuerdo con algunas de las afirmaciones planteadas, especialmente en cuanto a la facilidad de selección de personal (2,81). Los responsables están algo más de acuerdo con el aumento de autoestima de los empleados (3,75) y el aumento de productividad (3,94). Les siguen las afirmaciones en cuanto a costes de personal, optimización de recursos informáticos, reducción del absentismo y rotación de personal. Estos datos muestran que los beneficios del teletrabajo no se han apreciado tanto como se ha percibido para la organización. Estos resultados ponen en duda el apoyo de nuestras

hipótesis H14, H15, H16 y H17 ya que, si la empresa no percibe beneficios del teletrabajo, éstos no tendrán una influencia positiva en la implantación de esta modalidad de trabajo en la organización.

**Tabla 10. Estadísticas descriptivas de los beneficios percibidos por la empresa.**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
BR1. Los costes de personal se han visto reducidos debido al espacio ocupado en la oficina, espacio de parking, consumos...	16	1	7	4.00	1.897
BR2. La selección de personal es más sencilla desde que los empleados pueden teletrabajar.	16	1	5	2.81	1.424
BR3. El uso de los recursos informáticos se ha visto optimizado desde que la gente puede trabajar fuera del horario laboral.	16	1	7	4.00	1.713
BR4. La autoestima laboral de los trabajadores se ha visto reforzada	16	1	7	3.75	1.770
BR5. El absentismo laboral se ha reducido.	16	1	7	4.06	1.731
BR6. La productividad de los empleados ha aumentado.	16	2	6	3.94	1.181
BR7. La rotación de personal se ha reducido.	16	1	7	4.06	1.652

Nota: El grado de acuerdo se valoró con una escala Likert de 7 puntos siendo 1 “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo”. Un valor mayor de la puntuación promedio indica un mayor grado de acuerdo con la afirmación planteada.

### **5.3. Percepciones sobre los inconvenientes del teletrabajo**

#### **Percepciones de los empleados sobre los inconvenientes del teletrabajo**

La siguiente tabla refleja el grado de acuerdo (media y desviación típica) de los empleados sobre las desventajas percibidas del teletrabajo. Cada afirmación se valoró con una escala Likert de 7 puntos, en la que una mayor puntuación indica un mayor grado de acuerdo. Los valores bajos de las medias indican que los empleados están poco

de acuerdo con las afirmaciones planteadas, por lo que los inconvenientes derivados del teletrabajo no han tenido gran incidencia en ellos. Se observa desacuerdo especialmente en la dificultad de acceso a documentación necesaria (1,97), pérdida de ascensos (2,22), pérdida del espacio en la oficina (2,27), dificultad para planificar reuniones (2,32) y pérdida de debates necesarios para el desarrollo (2,96). Los inconvenientes que más incidencia tienen son la reducción de interacciones personales y la probabilidad de compartir el espacio de trabajo con otros compañeros. Estos resultados sugieren que los empleados apenas han percibido inconvenientes derivados del teletrabajo. La baja percepción de los inconvenientes del teletrabajo para los empleados pone en duda nuestras hipótesis H9, H10 y H11.

**Tabla 11. Estadísticas descriptivas de las desventajas percibidas por los empleados.**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
IE1. La interacción con mis compañeros y supervisor se ha visto reducida.	74	1	7	3.78	1.785
IE2. Es probable que se me pida que comparta con más personas el espacio de trabajo de la oficina.	74	1	7	4.11	1.976
IE3. Siento que voy a perder mi espacio en la oficina.	74	1	7	2.27	1.746
IE4. Mis interacciones con los contactos profesionales se reducirán.	74	1	7	2.88	1.638
IE5. Me perderé los debates operativos importantes para el desarrollo de mi conocimiento laboral.	74	1	7	2.96	1.591
IE6. Se dificulta la planificación de reuniones debido a que se reduce el tiempo en la oficina.	74	1	7	2.32	1.527
IE7. Tengo problemas para acceder a documentación necesaria para realizar mi trabajo.	74	1	7	1.97	1.424

IE8. Creo que puedo perder un ascenso debido a que mi supervisor no me ve lo suficiente en la oficina.	74	1	6	2.22	1.474
--	----	---	---	------	-------

Nota: El grado de acuerdo se valoró con una escala Likert de 7 puntos siendo 1 “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo. Un valor mayor de la puntuación promedio indica un mayor grado de acuerdo con la afirmación planteada.

Es posible que los empleados no hayan percibido con gran relevancia los inconvenientes derivados del teletrabajo debido a la situación de la crisis de la COVID-19 en la que el teletrabajo ha servido de herramienta para mantener la actividad económica protegiendo la seguridad y pudiendo cumplir con la normativa del estado de alarma. Por esta razón, se incluyó en la encuesta una pregunta relacionada con la actitud hacia el teletrabajo en esta situación excepcional. Los empleados, en general, han declarado su acuerdo con haber tenido un sentimiento más positivo ante el teletrabajo debido a la situación del estado de alarma.

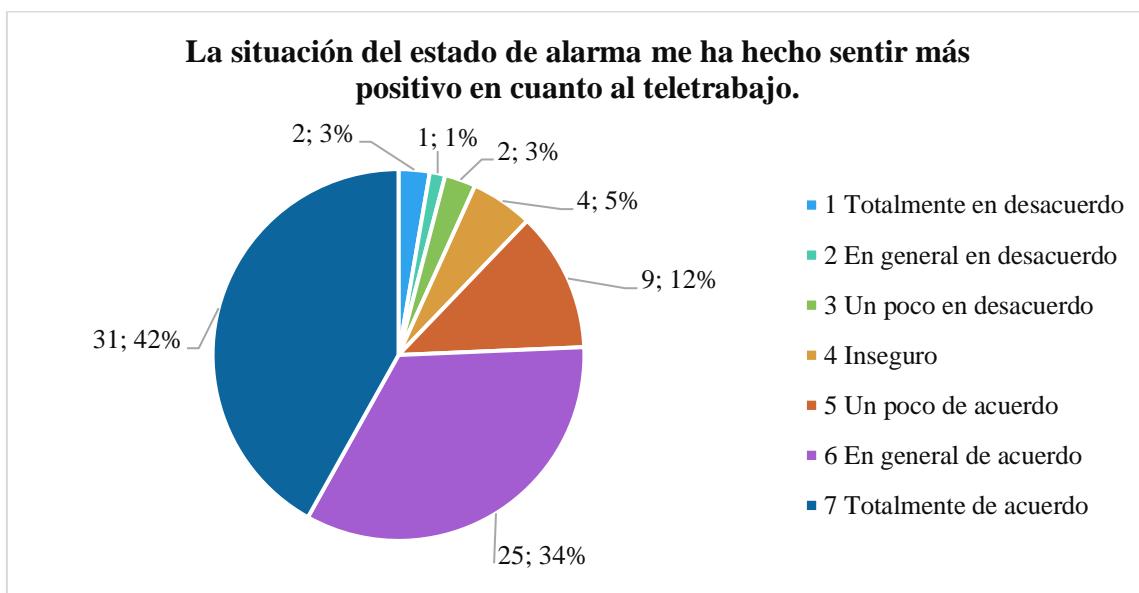
**Tabla 12. Estadísticas descriptivas del sentimiento positivo percibido ante el teletrabajo por los empleados.**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
SE1. La situación del estado de alarma me ha hecho sentir más positivo en cuanto al teletrabajo.	74	1	7	5.92	1.382

Nota: El grado de acuerdo se valoró con una escala Likert de 7 puntos siendo 1 “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo. Un valor mayor de la puntuación promedio indica un mayor grado de acuerdo con la afirmación planteada.

Al realizar el análisis de frecuencia sobre el sentimiento positivo ante el teletrabajo debido a la situación del estado de alarma, se observa que sólo el 6,8% (N=5) de los empleados no están de acuerdo. El 5,4% (N=4) se declaran inseguros, el 12,2% (N=9) están un poco de acuerdo, el 33,8% (N=25) están bastante de acuerdo y el 41,9% (N=31) están totalmente de acuerdo.

*Figura 5. Análisis de frecuencia sobre sentimiento positivo ante el teletrabajo.*



### **Percepciones de la empresa sobre los inconvenientes del teletrabajo**

La siguiente tabla refleja el grado de acuerdo (media y desviación típica) de los responsables sobre las desventajas percibidas del teletrabajo. Cada afirmación se valoró con una escala Likert de 7 puntos, en la que una mayor puntuación indica un mayor grado de acuerdo. Se observa en las medias de las afirmaciones que hay inconvenientes con los que los responsables están de acuerdo y otros con los que no. Los responsables no están de acuerdo con que la imagen de la empresa se verá afectada si los clientes saben que los empleados están teletrabajando y con que la inversión inicial para desplegar el teletrabajo haya sido elevada (3,88). Los responsables están bastante de acuerdo con la dificultad de evaluación del rendimiento de los teletrabajadores (4,25) y con la dificultad en aplicar la evaluación del desempeño con los teletrabajadores (4,44). Los responsables declaran su mayor acuerdo con los problemas de gestión y supervisión (5,06) y con los problemas de seguridad ocasionados por el teletrabajo (5,63). Estos resultados en cuanto a los inconvenientes percibidos para la empresa ponen en duda nuestras hipótesis H18 y H19, ya que, a pesar de los inconvenientes percibidos, la mayoría de los responsables estarían de acuerdo en implantar el teletrabajo en la organización.

**Tabla 13. Estadísticas descriptivas de las desventajas percibidas por la empresa.**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
IR1. La seguridad (datos, acceso a sistemas...) son un problema en el teletrabajo.	16	2	7	5.63	1.544
IR2. La supervisión y la gestión se hacen más difíciles en el teletrabajo.	16	2	7	5.06	1.482
IR3. La reparación/mantenimiento del equipamiento instalado en las casas de los empleados es un problema.	16	1	7	4.75	1.880
IR4. La inversión inicial para facilitar el teletrabajo ha sido alta.	16	2	7	3.88	1.360
IR5. Es difícil evaluar el rendimiento de los empleados que teletrabajan.	16	1	7	4.25	1.770
IR6. Se dificulta el diseño y seguimiento de la evaluación del desempeño con el teletrabajo.	16	1	7	4.44	1.672
IR7. La imagen de la empresa se verá afectada cuando los clientes sepan que los empleados teletrabajan.	16	1	7	2.81	2.040

Nota: El grado de acuerdo se valoró con una escala Likert de 7 puntos siendo 1 “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo”. Un valor mayor de la puntuación promedio indica un mayor grado de acuerdo con la afirmación planteada.

#### **5.4. Percepciones sobre la disponibilidad de recursos y formación**

La siguiente tabla refleja el grado de acuerdo (media y desviación típica) de los empleados sobre la disponibilidad de recursos para hacer teletrabajo. Cada afirmación se valoró con una escala Likert de 7 puntos, en la que una mayor puntuación indica un mayor grado de acuerdo. Los valores altos de las medias indican que los empleados consideran que han tenido los recursos necesarios para teletrabajar. Las medias más bajas se han dado en la disposición de un espacio idóneo para teletrabajar en casa (5,55), ya que no todo el mundo tiene un espacio reservado en su vivienda para este fin,

y en la disponibilidad del material necesario para realizar la actividad laboral (5,42), probablemente debido a que en ciertos puestos de trabajo sean necesarias impresoras, escáneres, etc. que la empresa no haya logrado desplegar. Las afirmaciones mejor valoradas tienen relación con la calidad de la conectividad (6,45), la conexión VPN (6,15), las herramientas de colaboración (6,50), y asistencia técnica (6,27).

**Tabla 14. Estadísticas descriptivas de los recursos disponibles de los empleados.**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
RE1. Tengo conexión a Internet de suficiente velocidad para realizar mis actividades en teletrabajo.	74	4	7	6.45	.743
RE2. Dispongo de un espacio idóneo para teletrabajar en casa.	74	2	7	5.55	1.500
RE3. Se ha puesto a mi disposición el material necesario (teléfono, ordenador, impresora...) para llevar a cabo mi actividad durante el teletrabajo.	74	1	7	5.42	1.664
RE4. Se ha puesto a mi disposición una conexión VPN estable para llevar a cabo mi trabajo a distancia.	74	1	7	6.15	1.411
RE5. Se han puesto a mi disposición herramientas de colaboración para comunicarme durante el teletrabajo.	74	2	7	6.50	.997
RE6. He contado con la asistencia técnica necesaria para llevar a cabo el teletrabajo.	74	3	7	6.27	1.038

Nota: El grado de acuerdo se valoró con una escala Likert de 7 puntos siendo 1 “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo. Un valor mayor de la puntuación promedio indica un mayor grado de acuerdo con la afirmación planteada.

La siguiente tabla refleja el grado de acuerdo (media y desviación típica) de los empleados sobre formación recibida para hacer teletrabajo. El valor por encima del promedio indica que los empleados afirman haber recibido formación para hacer teletrabajo.

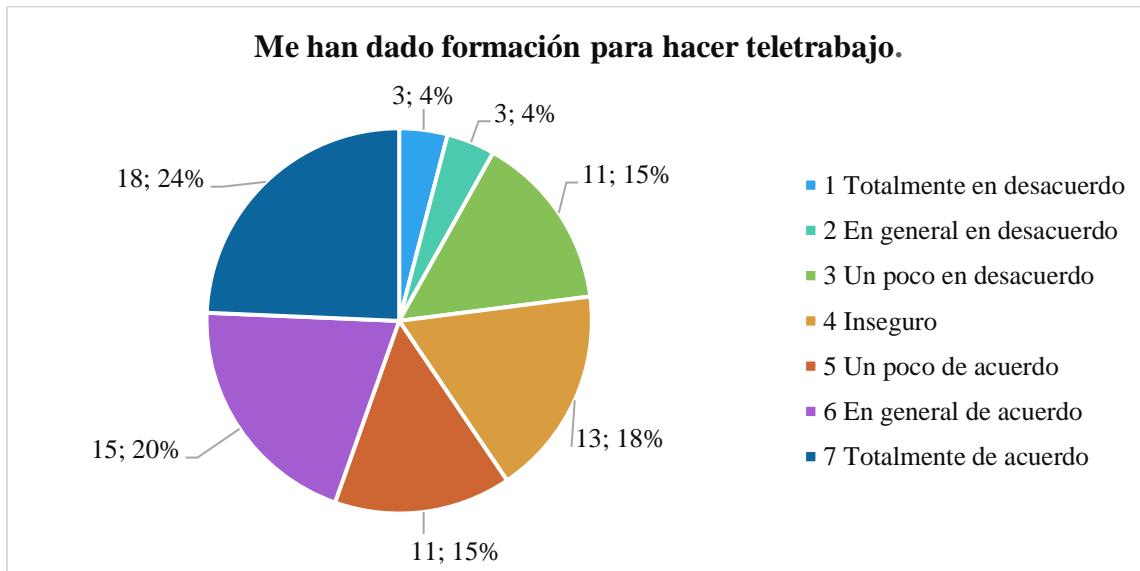
**Tabla 15. Estadísticas descriptivas de la formación recibida de los empleados.**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
RE7. Me han dado formación para hacer teletrabajo.	74	1	7	4.93	1.731

Nota: El grado de acuerdo se valoró con una escala Likert de 7 puntos siendo 1 “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo. Un valor mayor de la puntuación promedio indica un mayor grado de acuerdo con la afirmación planteada.

Al hacer el análisis de frecuencias en cuanto a la formación recibida, se observa que hay disparidad de opiniones. El 23% (N=17) de los encuestados están en desacuerdo, el 17,6% (N=13) tienen opinión neutra respecto a la formación, el 14,9% (N=11) de los empleados están de acuerdo, el 20,3% (N=15) están bastante de acuerdo y el 24,3% (N=18) restante declaran estar muy de acuerdo. Estos resultados son de esperar, debido a la rapidez necesaria para implantar el teletrabajo en el momento del confinamiento.

**Figura 6. Análisis de frecuencia sobre formación de teletrabajo.**



Se observa en la siguiente tabla que, a pesar de la disparidad de respuestas, la mayoría de los encuestados respondieron que sí querrían tener la posibilidad de teletrabajar al finalizar el estado de alarma. Estos datos ponen en duda nuestra H12 ya

que los empleados, consideren que han recibido formación o no, declararon en general su voluntad de continuar teletrabajando al finalizar el estado de alarma.

**Tabla 16. Relación entre la voluntad de teletrabajar y la formación recibida.**

	<b>¿Te gustaría seguir teniendo la posibilidad de teletrabajar cuando pase el estado de alarma?</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
<b>Me han dado formación para hacer teletrabajo.</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	3	0	3
	<b>En general en desacuerdo</b>	3	0	3
	<b>Un poco en desacuerdo</b>	11	0	11
	<b>Inseguro</b>	12	1	13
	<b>Un poco de acuerdo</b>	11	0	11
	<b>En general de acuerdo</b>	15	0	15
	<b>Totalmente de acuerdo</b>	18	0	18
<b>Total</b>		73	1	74

## 5.5. Percepción sobre la seguridad

La siguiente tabla refleja el grado de acuerdo (media y desviación típica) de los empleados sobre la disponibilidad de recursos para hacer teletrabajo.

**Tabla 17. Estadísticas descriptivas sobre la seguridad durante la pandemia.**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación</b>
BE9. El teletrabajo ha ayudado a mantenerme seguro durante el estado de alarma del COVID-19.	74	1	7	6.49	1.263

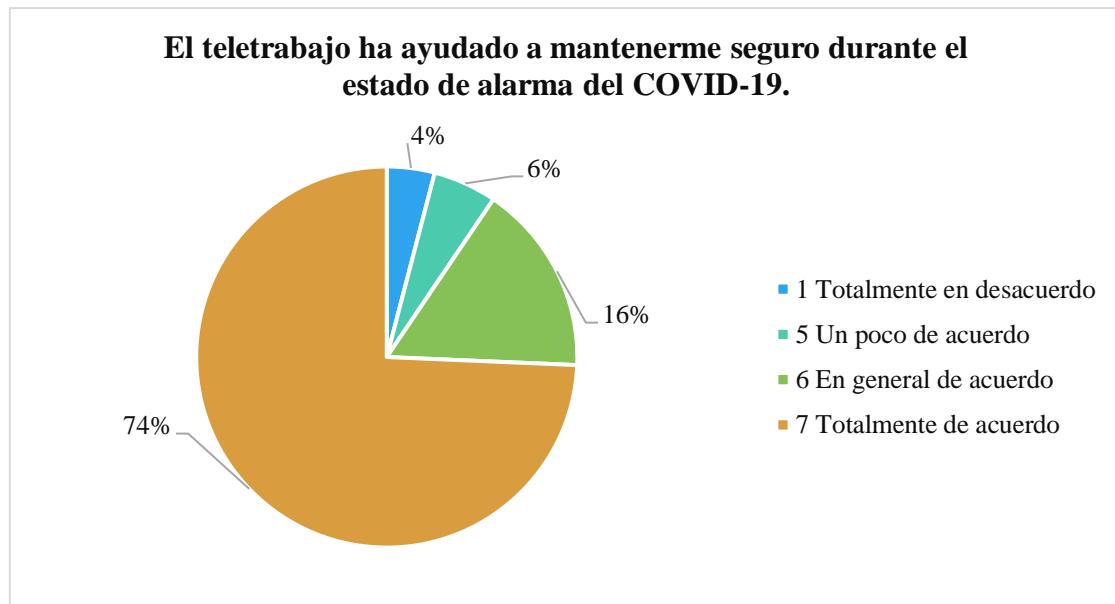
Nota: El grado de acuerdo se valoró con una escala Likert de 7 puntos siendo 1 “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo”. Un valor mayor de la puntuación promedio indica un mayor grado de acuerdo con la afirmación planteada.

La afirmación se valoró con una escala Likert de 7 puntos, en la que una mayor puntuación indica un mayor grado de acuerdo. El valor elevado de la media (6,49)

indica que los empleados consideran que el teletrabajo les ha ayudado a sentirse seguros durante la pandemia.

Al analizar las frecuencias se observa que un 4% (N=3) de los encuestados consideran que el teletrabajo no les ha hecho sentir más seguros durante el estado de alarma. Los demás empleados están de acuerdo con que el teletrabajo ha contribuido a su seguridad durante la pandemia, siendo un 74% (N=55) los que están totalmente de acuerdo con esta afirmación. Estos resultados muestran que la implantación del teletrabajo ha sido una herramienta efectiva para mantener la seguridad de las personas durante la crisis de la COVID-19. La reducción de desplazamientos y contactos sociales ha ayudado a los empleados a sentirse más seguros.

**Figura 7. Datos de la seguridad durante la pandemia.**



Los resultados de la siguiente tabla reflejan que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con el sentimiento de seguridad que ha ofrecido el teletrabajo durante la COVID-19 por lo que es posible que la seguridad tenga una relación positiva con la voluntad de continuar teletrabajando, lo que apoyaría nuestra hipótesis H13.

*Tabla 18. Relación entre la voluntad de teletrabajar y el sentimiento de seguridad.*

	¿Te gustaría seguir teniendo la posibilidad de teletrabajar cuando pase el estado de alarma?	Sí	No	Total
<b>El teletrabajo ha ayudado a mantenerme seguro durante el estado de alarma del COVID- 19.</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	3	0	3
	<b>Un poco de acuerdo</b>	3	1	4
	<b>En general de acuerdo</b>	12	0	12
	<b>Totalmente de acuerdo</b>	55	0	55
<b>Total</b>		73	1	74

## 5.6. Percepción sobre la implantación del teletrabajo y voluntad de teletrabajar

### Voluntad de teletrabajar de los empleados

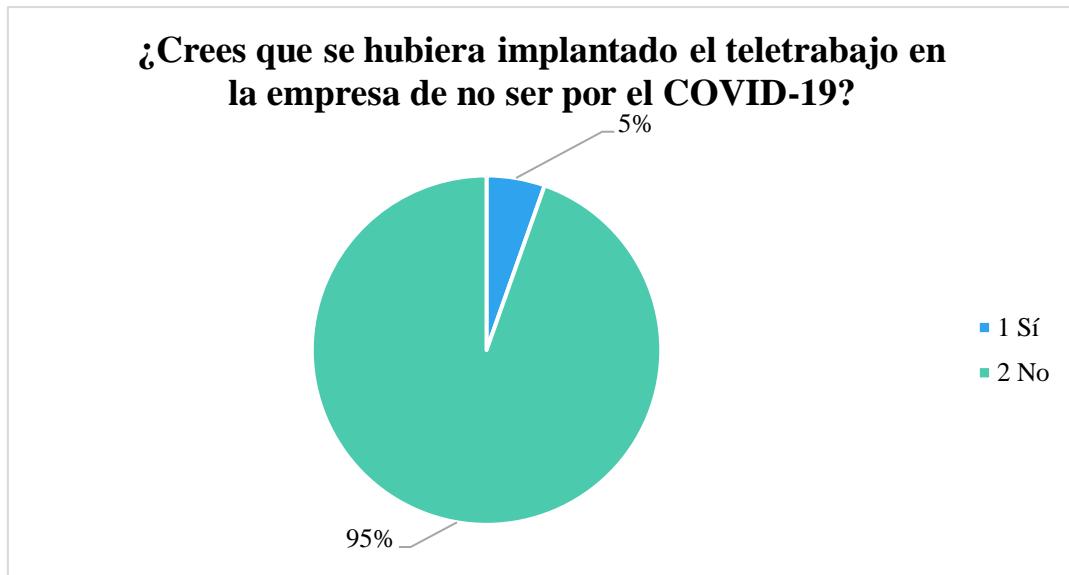
Al realizar un análisis de frecuencia sobre la percepción de si se ha implantado el teletrabajo de forma correcta, se observa que, a pesar de la premura en su implantación, el 81,1% (N=60) de los encuestados cree que se ha implantado de forma correcta.

*Figura 8. Datos sobre la correcta implantación del teletrabajo.*

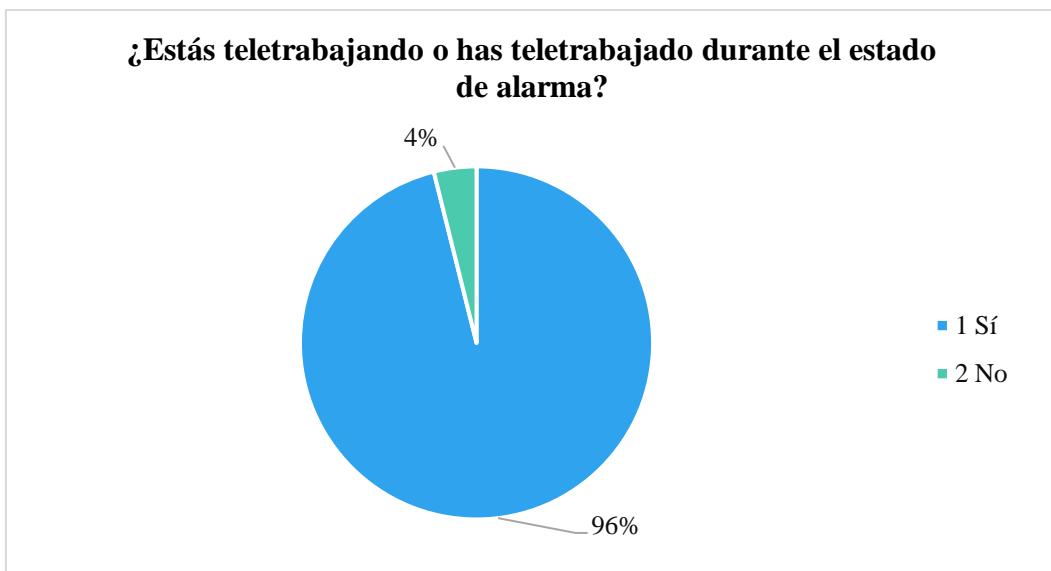


Al realizar el análisis de frecuencia, el 94,6% (N=70) de los encuestados creen que el teletrabajo no se hubiera implementado en la organización de no ser por la crisis de la COVID-19. Sin embargo, el 96% (N=74) de los encuestados teletrabajaron durante el estado de alarma o continúan haciéndolo actualmente. Este dato apoya el resultado encontrado por Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés sobre la implementación del teletrabajo de forma masiva en las empresas debido a la crisis de la COVID-19.

*Figura 9. Datos sobre probabilidad de implantación del teletrabajo.*

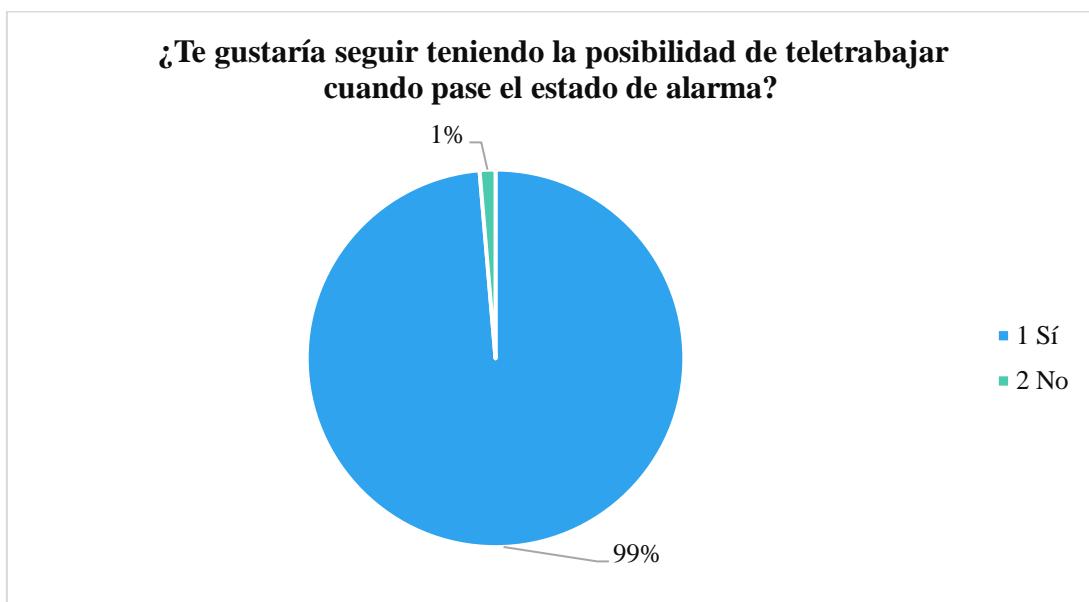


*Figura 10. Datos de empleados teletrabajando.*



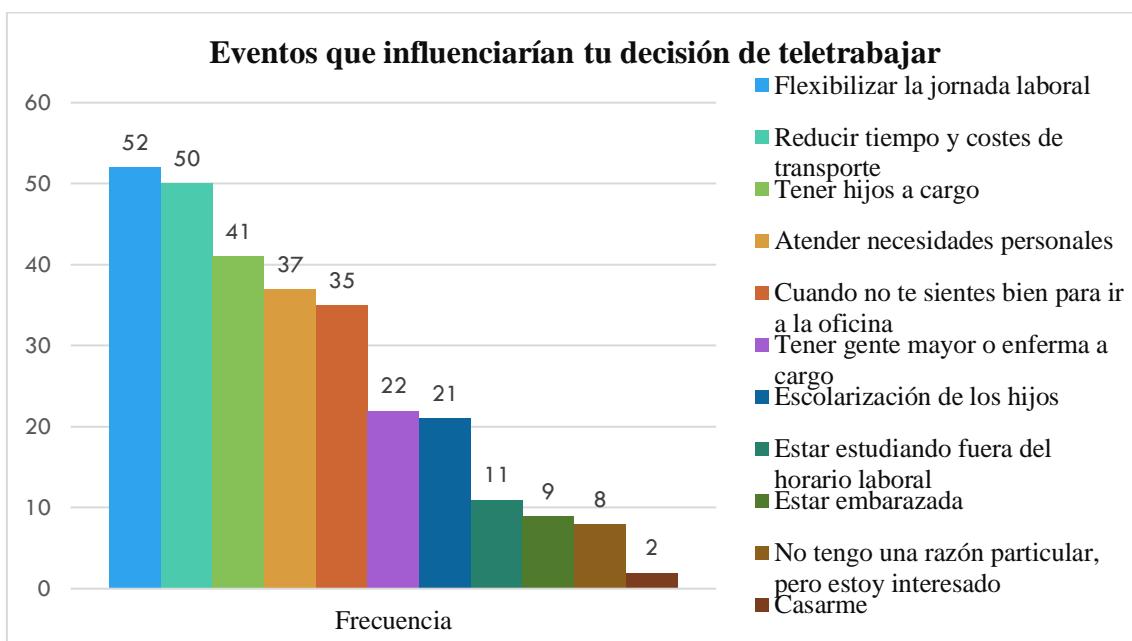
Al observar la frecuencia sobre la voluntad de seguir teletrabajando de los empleados se observa que el 98,6% (N=73) de los empleados encuestados querrían seguir teniendo la posibilidad de teletrabajar al finalizar la crisis.

**Figura 11. Datos sobre voluntad de teletrabajar de los empleados.**



Tras analizar las frecuencias sobre los eventos que influenciarían continuar teletrabajando, se observa que flexibilizar la jornada laboral, reducir tiempos y costes de transporte, tener hijos a cargo, atender necesidades personales o cuando uno no se siente bien para ir a la oficina son las razones principales por las que los empleados decidirían teletrabajar.

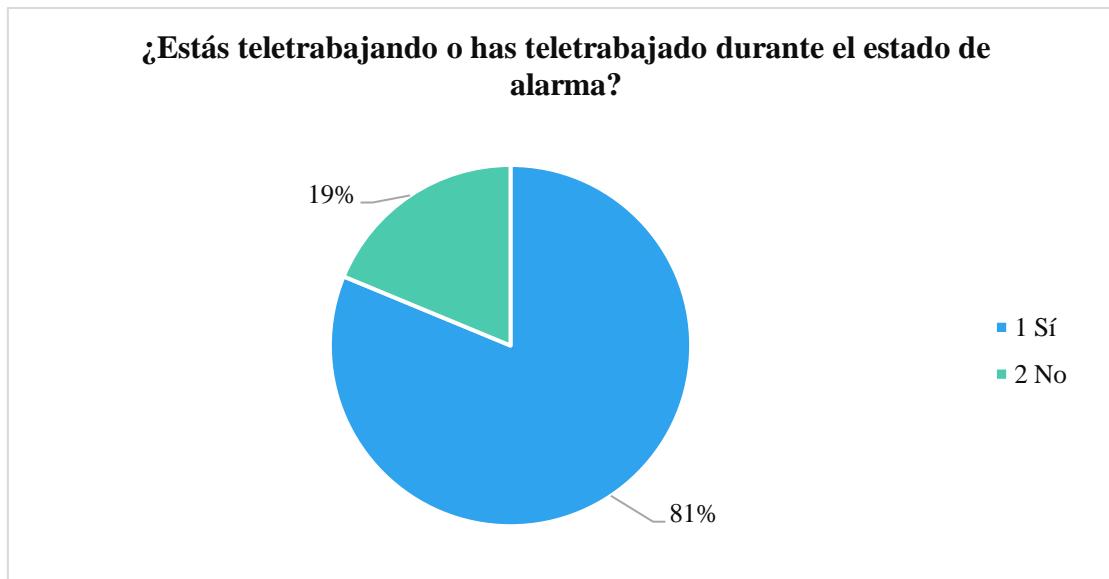
**Figura 12. Datos sobre los eventos que influenciarían la decisión de teletrabajar de los empleados.**



## **Voluntad de teletrabajar de los responsables de la empresa**

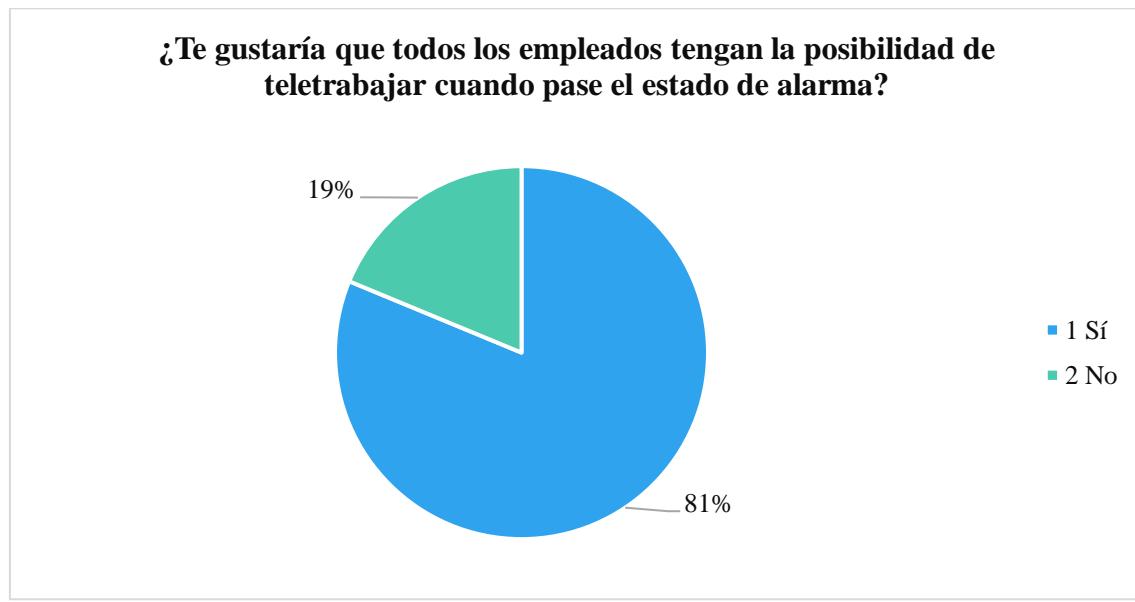
En cuanto a la frecuencia de teletrabajo efectivo en los responsables, el 81,3% (N=13) teletrabajó durante el estado de alarma. Sin embargo, todos los responsables tenían a alguien de su equipo haciendo teletrabajo.

*Figura 13. Datos sobre teletrabajo efectivo de los responsables.*



Al observar la frecuencia sobre la voluntad de implantar el teletrabajo en la empresa, se determina que el 81,3% (N=13) de responsables están de acuerdo con que se implante el teletrabajo en la empresa.

*Figura 14. Datos sobre voluntad de implantar teletrabajo en la empresa.*



## **6. Conclusiones**

Los resultados obtenidos en la relación entre las características personales y la voluntad de teletrabajar parecen rechazar nuestras hipótesis sobre las características del individuo. Esto puede deberse a que la situación de la pandemia mundial que estamos viviendo haya hecho cambiar los patrones del perfil del teletrabajador. Hasta ahora se asociaba la voluntad de teletrabajar más a mujeres que a hombres (Mokhtarian et al., 1998; Belanger, 1999, Gold y otros, 2013) o a una mayor cualificación (Raghuram, 1996; Filardí, 2020). En nuestro estudio, los resultados obtenidos reflejan que la mayoría de los empleados quieren continuar teniendo la posibilidad de teletrabajar independientemente de su género, edad, formación o responsabilidades familiares. La situación de crisis ha podido hacer que la mayor parte de los empleados deseen teletrabajar para mantener su seguridad o simplemente, los empleados hayan tenido la oportunidad de probar el teletrabajo y prefieran esta modalidad de trabajo a la presencial por la flexibilidad que ofrece.

En nuestro estudio no hemos encontrado diferencias relevantes según el departamento y la voluntad de continuar teletrabajando, la mayoría de los empleados tanto de departamentos operativos, servicios centrales o informática declararon su voluntad de continuar teletrabajando. Estos resultados no estarían en línea con los encontrados en otros estudios relacionaban la naturaleza del trabajo con la voluntad de teletrabajar (Lister & Harnish, 2011; Allen y otros, 2015)

Los resultados encontrados en cuanto a los beneficios percibidos del teletrabajo para los empleados están en línea con los encontrados por otros autores. El teletrabajo mejora el equilibrio de la vida laboral y personal (Fonner y Roloff, 2010), ayuda a reducir el tiempo en desplazamientos (Beno, 2018) y proporciona mayor autonomía y libertad a los teletrabajadores (Pérez y otros, 2002). En nuestro estudio se demuestra que en general la percepción de estos beneficios ha sido alta, lo que podría apoyar nuestras hipótesis en cuanto a la relación positiva de los beneficios percibidos y la voluntad de teletrabajar.

Los resultados sobre los inconvenientes que más incidencia han tenido sobre los empleados no están del todo en línea con los encontrados en otros estudios, reducción de la comunicación (Bailey y otros, 2002; Beno, 2018) y disminución del sentimiento de pertenencia al tener que compartir el espacio de trabajo (Beno, 2018; Filardí y otros,

2020). Los resultados de nuestra encuesta revelan que el nivel de percepción de los inconvenientes del teletrabajo para los empleados ha sido bastante bajo. Creemos que esto puede deberse a la situación del estado de alarma. Durante el periodo del estado de alarma hubo semanas en las que únicamente el personal esencial podía ir a trabajar, lo que quiere decir que o teletrabajabas o era posible verse afectado por días sin sueldo o un expediente regulador temporal de empleo (ERTE), por lo que es posible que estas circunstancias hayan hecho que los empleados se sintieran más positivos al hacer teletrabajo. De hecho, en nuestro estudio, los empleados declararon sentirse más positivos ante el teletrabajo debido a la situación de crisis. Este hecho puede hacer que se rechacen nuestras hipótesis en cuanto a los inconvenientes percibidos y la voluntad de teletrabajar, ya que no se ve una clara relación entre ambas variables.

Los responsables no han percibido grandes beneficios del teletrabajo para la organización. Esto puede deberse a varias razones, primero, el teletrabajo se ha implementado de forma precipitada sin ningún tipo de adaptación organizativa; segundo, es posible que la empresa tenga sus instalaciones en propiedad por lo que los ahorros de espacio no son relevantes para ella; tercero, se trata de una empresa del sector del transporte, por lo que puede seguir una gestión centralizada para la que el teletrabajo no aporte grandes beneficios; cuarto, la inmadurez con el teletrabajo; quinto, la situación de la crisis por la pandemia ha podido afectar a los empleados también emocionalmente lo que ha podido hacer que su productividad no aumente como otros trabajos han demostrado hacer con el teletrabajo.

Uno de los inconvenientes más relevantes para la organización es la seguridad de los datos. Esto ha podido ganar importancia para las empresas en los últimos años, debido a la mayor sensibilidad sobre el tema y sobre todo tras la implantación del Reglamento General de Protección de datos y la nueva Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales. Los otros tres inconvenientes que más incidencia tienen para la empresa están relacionados con el control y evaluación del personal tal y como argumenta la teoría de agencia. Estos resultados están en línea con los resultados de otros estudios: el teletrabajo puede ocasionar dificultades organizativas (Pérez y otros, 2002), dificulta la comunicación y el control de los teletrabajadores (Filardí y otros, 2020), los problemas de gestión son una de las principales barreras en la adopción del teletrabajo (Silva, 2019). Estos resultados sugieren que la empresa no tiene adaptados sus puestos de trabajo hacia una orientación

de proyectos, lo que hace que el control y gestión se dificulte. Por otro lado, Meroño-Cerdán (2017) encontró que las empresas familiares perciben más problemas derivados del teletrabajo que las no familiares, lo que puede justificar que los responsables hayan percibido más los inconvenientes que los beneficios del teletrabajo. Sin embargo, a pesar de los inconvenientes derivados del teletrabajo percibidos por la organización, la mayoría de los responsables están de acuerdo con implantar el teletrabajo de forma definitiva en la empresa. Esto puede deberse a que crean que se pueden mitigar los inconvenientes realizando ciertos cambios organizativos y ganando experiencia en la práctica del teletrabajo.

A pesar de la precipitada implementación de la modalidad de teletrabajo, los empleados alegaron en las encuestas disponer de los recursos necesarios para realizar su trabajo. Esto quiere decir que la empresa ya disponía de una buena infraestructura tecnológica o fue capaz de reaccionar de forma eficaz y pudo implementar las herramientas necesarias para la realización del teletrabajo como puede ser la conectividad, herramientas de colaboración, etc.

Respecto a la formación sobre teletrabajo, aunque se encontró cierta disparidad en las respuestas, la empresa fue capaz de formar a sus empleados para realizar sus tareas en teletrabajo, lo que le ha permitido mantener su actividad económica. Esta rápida reacción por parte de la empresa ha podido hacer que los empleados consideraran, en su mayoría, que la implantación del teletrabajo fue correcta. Este resultado está en línea con lo argumentado por Meroño-Cerdán en 2017 sobre la facilidad de la implantación del teletrabajo en las empresas familiares.

Los resultados negativos obtenidos en la pregunta “¿Crees que se hubiera implantado el teletrabajo en la empresa de no ser por el COVID-19?” sugiere que los empleados creen que la empresa está centralizada, tiene una cultura tradicional y poco tecnológica, a pesar de que el 43% de los participantes pertenecían al departamento de informática. Sin embargo, la mayoría de los empleados (96%) y responsables (81%) estuvieron teletrabajando durante el estado de alarma. Estos datos están en línea con lo argumentado por Mello y otros en 2011 sobre uso del teletrabajo como herramienta contingente ante desastres. Los resultados del teletrabajo efectivo durante el estado de alarma sugieren que la empresa tomó las medidas necesarias para mantener su actividad al mismo tiempo que protegía la seguridad de sus empleados y cumplían las premisas dictadas por el Gobierno durante el confinamiento y apoya los resultados obtenidos por

Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés sobre la implantación masiva del teletrabajo en las empresas durante la pandemia.

Se observa en nuestro estudio que la mayoría de los empleados (99%) querrían seguir teniendo la posibilidad de teletrabajar. Las principales razones para querer teletrabajar son flexibilizar la jornada laboral, reducir los tiempos y costes de transporte, tener hijos a cargo, atender necesidades personales o quedarse en casa cuando uno no se siente bien para ir a la oficina. Estos resultados sugieren que los empleados valorarían de forma positiva la implantación del teletrabajo, aunque fuera de forma puntual como medida de flexibilidad en caso de necesidad. En cuanto a los responsables, la mayoría (81%) está de acuerdo con la implantación del teletrabajo en la organización. Este resultado sugiere que a pesar de que durante el periodo de crisis por la COVID-19 se han percibido con mayor fuerza los inconvenientes que los beneficios, creen que se le puede dar una oportunidad a esta modalidad de trabajo y con el tiempo confían que pueda traer más beneficios que inconvenientes.

## **7. Contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación**

Este trabajo contribuye a la literatura existente con nuevos datos sobre las percepciones del teletrabajo. Algunos de los datos encontrados están en línea con la literatura existente, por lo que aportan nuevas pruebas empíricas a los beneficios e inconvenientes percibidos del teletrabajo. Por otro lado, algunos resultados sugieren que es posible que a raíz de la crisis de la pandemia el perfil del teletrabajador haya cambiado y que tanto los empleados como las empresas hayan cambiado su percepción en cuanto a la voluntad de teletrabajar. Las empresas han visto en el teletrabajo una oportunidad de mantener su actividad económica sin poner en riesgo a sus empleados durante el confinamiento y los empleados han tenido la oportunidad de mayor conciliación familiar.

A nivel empresarial, este estudio puede ayudar a las empresas a analizar el nuevo perfil del teletrabajador. Los resultados de nuestro estudio pueden ayudar a potenciar los beneficios percibidos del teletrabajo tanto para los empleados como para la organización y a mitigar los inconvenientes percibidos para asegurar el éxito en la implantación del teletrabajo en las empresas. Además, puede servir de guía sobre cómo y cuándo implementar el teletrabajo en la organización teniendo información sobre los

recursos necesarios y los eventos que influencian la voluntad de teletrabajar de los empleados.

También se detectan en este trabajo ciertas limitaciones. La primera es que el estudio se ha realizado con una muestra bastante reducida que se centra en una única empresa de tipo familiar y del sector del transporte. Sería interesante replicar este estudio en más empresas y de diversos sectores para comprobar si los resultados son similares debido a la pandemia. La empresa seleccionada para el estudio es española, elegir empresas de otros países puede hacer variar los resultados, sobre todo teniendo en cuenta que la incidencia de la pandemia no ha sido homogénea en todo el mundo. Replicar este estudio en diferentes países puede ayudar a comprender la relación entre la pandemia y el teletrabajo.

Otra limitación muy importante es que, en la muestra, tan solo una persona de las 74 encuestadas ha declarado no desear seguir teletrabajando, por lo que todas las hipótesis sobre diferencias, ya sea de sexo, formación, responsabilidades familiares, etc,... respecto de la voluntad de seguir teletrabajando no son significativas.

Otra limitación identificada en este estudio es que los resultados se han presentado solamente con estadísticas descriptivas por lo que se hace necesario la realización de otros análisis más complejos.

## **8. Anexos**

### **8.1. Cuestionario para empleados**

**Escala de medición adaptada de Teo, T. S., Lim, V. K., & Wai, S. H. (1998).**

#### **Ítems de medición de variables demográficas**

---

- Provincia (Zaragoza=1; Huesca=2; Barcelona=3)
- Lugar de residencia (1=Urbana; 2=Rural)
- Estado de convivencia (1=En pareja; 2=Sin pareja; 3=Otro)
- Número de hijos menores dependientes
- Mayores dependientes (SI=1; NO=2)
- Edad
- Género (Femenino=1; Masculino=2)
- Nivel de formación (Estudios primarios=1; Estudios secundarios=2; Grado medio=3; Grado superior=4; Doctorado=5; Otro=6)
- Departamento
- ¿Estás teletrabajando o has teletrabajado durante el estado de alarma? (SI=1; NO=2)

#### **Ítems de medición de recursos disponibles**

---

Indíquenos, por favor, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los recursos que dispone para la realización del teletrabajo. Utilice la siguiente escala de 1 a 7: 1 “totalmente en desacuerdo”, 2 “en general en desacuerdo”, 3 “un poco en desacuerdo”, 4 “inseguro”, 5 “un poco de acuerdo”, 6 “en general de acuerdo”, 7 “totalmente de acuerdo”.

Tengo conexión a Internet de suficiente velocidad para realizar mis actividades en teletrabajo	1	2	3	4	5	6	7
Dispongo de un espacio idóneo para teletrabajar en casa	1	2	3	4	5	6	7
Se ha puesto a mi disposición el material necesario (teléfono, ordenador, impresora...) para llevar a cabo mi actividad durante el teletrabajo.	1	2	3	4	5	6	7
Se ha puesto a mi disposición una conexión VPN estable para llevar a cabo mi trabajo a distancia.	1	2	3	4	5	6	7
Se han puesto a mi disposición herramientas de colaboración para comunicarme durante el teletrabajo.	1	2	3	4	5	6	7
Me han dado formación para hacer teletrabajo.	1	2	3	4	5	6	7
He contado con la asistencia técnica necesaria para llevar a cabo el teletrabajo.	1	2	3	4	5	6	7

## **Ítems de medición de beneficios percibidos**

---

Indíquenos, por favor, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los beneficios derivados del teletrabajo. Utilice la siguiente escala de 1 a 7: 1 “totalmente en desacuerdo”, 2 “en general en desacuerdo”, 3 “un poco en desacuerdo”, 4 “inseguro”, 5 “un poco de acuerdo”, 6 “en general de acuerdo”, 7 “totalmente de acuerdo”.

Evito las molestias, tiempo y costes de transporte.	1	2	3	4	5	6	7
Tengo autonomía para planificar mi tiempo de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
Puedo aprovechar mis horas más productivas para trabajar.	1	2	3	4	5	6	7
Puedo aprender a planificar y organizar mejor mi tiempo.	1	2	3	4	5	6	7
El teletrabajo tiene un efecto favorable en la relación con mi familia.	1	2	3	4	5	6	7
El teletrabajo me permite hacer mi trabajo y cuidar a mis hijos.	1	2	3	4	5	6	7
Mi autoestima en el trabajo se ve mejorada porque me siento tratado como un profesional responsable.	1	2	3	4	5	6	7
El teletrabajo ha ayudado a mantenerme seguro durante el estado de alarma de la COVID-19.	1	2	3	4	5	6	7
Mi balance vida personal-trabajo ha mejorado.	1	2	3	4	5	6	7
La situación del estado de alarma me ha hecho sentir más positivo en cuanto al teletrabajo.	1	2	3	4	5	6	7

## **Ítems de medición de desventajas percibidas**

---

Indíquenos, por favor, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los inconvenientes derivados del teletrabajo. Utilice la siguiente escala de 1 a 7: 1 “totalmente en desacuerdo”, 2 “en general en desacuerdo”, 3 “un poco en desacuerdo”, 4 “inseguro”, 5 “un poco de acuerdo”, 6 “en general de acuerdo”, 7 “totalmente de acuerdo”.

La interacción con mis compañeros y supervisor se ha visto reducida.	1	2	3	4	5	6	7
Es probable que se me pida que comparta con más personas el espacio de trabajo de la oficina.	1	2	3	4	5	6	7
Siento que voy a perder mi espacio en la oficina.	1	2	3	4	5	6	7
Mis interacciones con los contactos profesionales se reducirán.	1	2	3	4	5	6	7
Me perderé los debates operativos importantes para el desarrollo de mi conocimiento laboral.	1	2	3	4	5	6	7
Se dificulta la planificación de reuniones debido a que se reduce el tiempo en la oficina.	1	2	3	4	5	6	7
Tengo problemas para acceder a documentación necesaria para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
Mi desarrollo profesional se verá afectado debido a la reducción de tiempo físico en la oficina.	1	2	3	4	5	6	7
Creo que puedo perder un ascenso debido a que mi supervisor no me ve lo suficiente en la oficina.	1	2	3	4	5	6	7

### **Ítems de medición de implementación del Teletrabajo**

---

- ¿Crees que se ha implantado el teletrabajo de forma correcta? (SI=1; NO=2)
- ¿Crees que se hubiera implantado el teletrabajo en la empresa de no ser por el COVID-19? (SI=1; NO=2)

### **Ítems de medición de voluntad de teletrabajar**

---

- ¿Te gustaría seguir teniendo la posibilidad de teletrabajar cuando pase el estado de alarma? (SI=1; NO=2)
- ¿Qué eventos influenciarían tu decisión de teletrabajar? (Tener hijos/Casararme/Estar embarazada/Flexibilizar la jornada laboral/Escolarización de los hijos/Reducir costes y tiempo de transporte/Tener gente mayor o enferma a cargo/Estar estudiando fuera del horario laboral/Cuando no te sientes bien para ir a la oficina/Atender necesidades personales/No tengo una razón particular, pero estoy interesado)

## **8.2. Cuestionario para responsables**

**Escala de medición adaptada de Teo, T. S., Lim, V. K., & Wai, S. H. (1998).**

### **Ítems de medición de variables demográficas**

- Provincia (Zaragoza=1; Huesca=2; Barcelona=3)
- Lugar de residencia (Urbana=1; Rural=2)
- Estado de convivencia (En pareja=1; Sin pareja=2; Otro=3)
- Número de hijos menores dependientes
- Mayores dependientes (SI=1; NO=2)
- Edad
- Género (Femenino=1; Masculino=2)
- Nivel de formación (Estudios primarios=1; Estudios secundarios=2; Grado medio=3; Grado superior=4; Doctorado=5; Otro=6)
- Departamento
- ¿Estás teletrabajando o has teletrabajado durante el estado de alarma? (SI=1; NO=2)
- ¿Hay gente de tu equipo teletrabajando o que ha teletrabajado durante el estado de alarma? (SI=1; NO=2)

### **Ítems de medición de beneficios percibidos**

Indíquenos, por favor, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los beneficios derivados del teletrabajo para la empresa. Utilice la siguiente escala de 1 a 7: 1 “totalmente en desacuerdo”, 2 “en general en desacuerdo”, 3 “un poco en desacuerdo”, 4 “inseguro”, 5 “un poco de acuerdo”, 6 “en general de acuerdo”, 7 “totalmente de acuerdo”.

Los costes de personal se han visto reducidos debido al espacio ocupado en la oficina, espacio de parking, consumos...	1	2	3	4	5	6	7
La selección de personal es más sencilla desde que los empleados pueden teletrabajar.	1	2	3	4	5	6	7
El uso de los recursos informáticos se ha visto optimizado desde que la gente puede trabajar fuera del horario laboral.	1	2	3	4	5	6	7
La autoestima laboral de los trabajadores se ha visto reforzada.	1	2	3	4	5	6	7
El absentismo laboral se ha reducido.	1	2	3	4	5	6	7
La productividad de los empleados ha aumentado.	1	2	3	4	5	6	7
La rotación de personal se ha reducido.	1	2	3	4	5	6	7

### **Ítems de medición de desventajas percibidas**

Indíquenos, por favor, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los inconvenientes derivados del teletrabajo para la empresa. Utilice la siguiente escala de 1 a 7: 1 “totalmente en desacuerdo”, 2 “en general en desacuerdo”, 3 “un poco en desacuerdo”, 4 “inseguro”, 5 “un poco de acuerdo”, 6 “en general de acuerdo”, 7 “totalmente de acuerdo”.

La seguridad (datos, acceso a sistemas...) son un problema en el teletrabajo.	1	2	3	4	5	6	7
La supervisión y la gestión se hacen más difíciles en el teletrabajo.	1	2	3	4	5	6	7
La reparación/mantenimiento del equipamiento instalado en las casas de los empleados es un problema.	1	2	3	4	5	6	7
La inversión inicial para facilitar el teletrabajo ha sido alta.	1	2	3	4	5	6	7
Es difícil evaluar el rendimiento de los empleados que teletrabajan.	1	2	3	4	5	6	7
Se dificulta el diseño y seguimiento de la evaluación del desempeño con el teletrabajo.	1	2	3	4	5	6	7
La imagen de la empresa se verá afectada cuando los clientes sepan que los empleados teletrabajan.	1	2	3	4	5	6	7

### **Ítems de medición de voluntad de teletrabajar**

---

- ¿Te gustaría que todos los empleados tengan la posibilidad de teletrabajar cuando pase el estado de alarma? (SI=1; NO=2)

## Referencias

- Aguilera, A., Lethialis, V., Rallet, A. and Proulhac, L. (2016) *Home-based telework in France: Characteristics, barriers, and perspectives*. Transportation Research Part A: Policy and Practice, 92, pp. 1-11
- Ángel Martínez Sánchez, Manuela Pérez Pérez, Pilar de, L. C., & Vela Jiménez, M. J. (2007). *Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance*. Personnel Review, 36(1), 42-64.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings*. Psychological Science in the Public Interest, 16(2), 40-68.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). *A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work*. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23(4), 383-400.
- Bélanger, F. (1999). *Workers' propensity to telecommute: An empirical study*. Information & Management, 35(3), 139-153.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). *Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis*. Sustainability, 12(9), 3662.
- Beno, M. (2018). *An Empirical Study on Teleworking Among Slovakia's Office-Based Academics*. In 2018 IEEE International Conference on Computational Science and Engineering (CSE) (pp. 164-170). IEEE.
- Crosbie, T., & Moore, J. (2004). *Work-life balance and working from home*. Social Policy and Society, 3(3), 223.
- Donnelly, N., & Proctor Thomson, S. B. (2015). *Disrupted work: home based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster*. New Technology, Work and Employment, 30(1), 47-61.
- Drabek, T. E., & McEntire, D. A. (2003). *Emergent phenomena and the sociology of disaster: lessons, trends, and opportunities from the research literature*. Disaster Prevention and Management: An International Journal.
- 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.
- Fílardí, F., CASTRO, R. M. P., & Zaníní, M. T. F. (2020). *Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences*. Cadernos EBAPE. BR, 18(1), 28-46.

Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). *Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial*. Journal of Applied Communication Research, 38, 336–361.

Gani, Z., & Toleman, M. (2006). *Success factors and barriers to telework adoption in e-business in Australia and Singapore: the influence of culture and organizational culture*. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 1(3), 81-92.

Gálvez, A., Tirado, F., & Alcaraz, J. M. (2020). “*Oh! Teleworking!*” *Regimes of engagement and the lived experience of female Spanish teleworkers*. Business Ethics: A European Review, 29(1), 180-192.

Gálvez, A., Tirado, F., & Martínez, M. J. (2020). *Work–Life Balance, Organizations and Social Sustainability: Analyzing Female Telework in Spain*. Sustainability, 12(9), 3567.

Generalitat Valenciana (2020) encuesta sobre el impacto del COVID-19.  
<http://w3.argos.gva.es/es/encuestas/covid-19>

Gill, T. J. (2006). *Workplace continuity: How Risk and Technology will affect facilities strategy*. Journal of Facilities Management.

Clear, F., & Dickson, K. (2005). *Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy*. New Technology, Work and Employment, 20(3), 218-233.

Golden, T. D. (2006). *The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction*. Journal of Organizational Behavior, 27, 319–340.

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). *Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?* Journal of Applied Psychology, 91, 1340–1350.

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). *The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?* Journal of Applied Psychology, 93, 1412–1421.

Hightower, R. T., Warkentin, M. E., Sayeed, L., & McHaney, R. (1998). *Information exchange in virtual work groups*. In The virtual workplace, 199-216.

Hodder, A. (2020). *New Technology, Work and Employment in the era of COVID-19: reflecting on legacies of research*. New Technology, Work and Employment.

Huws, U., Korte, W. B., & Robinson, S. (1990). *Telework: Towards the elusive office* (No. Z24-C35 MIN).

Leiton, DMC y Londoño-Cardozo, J. (2020): *Teletrabajo: el problema de la institucionalización*. Aibi revista de investigación, administración e ingeniería 8 (1), 12-20

Lim, V. K., & Teo, T. S. (2000). *To work or not to work at home-An empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking*. Journal of Managerial Psychology.

Mello, A. A., de Assis Goncalves, F., & Lima, F. (2011). *Lessons Learned from September 11th: Telework as an Organizational Resource to the Business Continuity Planning (BCP)*. Journal of Japan Telework Society, 9(1), 46-51.

Mello, Á. A. A., Dos Santos, S. A., Kuniyoshi, M. S., Gaspar, M. A., & Kubo, E. K. D. M. (2014). *Teletrabalho Como Fator de Inclusão Social e Digital em Empresas de Call Center/Contact Center*. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, 7(3), 373-388.

Meroño-Cerdán, A. L. (2017). *Perceived benefits of and barriers to the adoption of teleworking: peculiarities of Spanish family firms*. Behaviour & Information Technology, 36(1), 63-74.

Mokhtarian, P. L., Bagley, M. N., & Salomon, I. (1998). *The impact of gender, occupation, and presence of children on telecommuting motivations and constraints*. Journal of the American Society for Information Science, 49(12), 1115-1134.

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštaitaitė, B. (2019). *Working from home: characteristics and outcomes of telework*. International Journal of Manpower.

Neirotti, Paolo, Emilio Paolucci, and Elisabetta Raguseo. 2013. *Mapping the Antecedents of Telework Diffusion: Firmlevel Evidence from Italy*. New Technology, Work and Employment 28 (1): 16–36.

OCDE Comisión Europea (2005). Manual de Oslo.

Peiró, J.M. and Soler, A. (2020). *El impulso al teletrabajo durante el Covid-19 y los retos que plantea*. IvieLab. COVID-19: IvieExpress.

Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & de Luis Carnicer, M. P. (2002). *Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy*. Technovation, 22(12), 775-783.

Pérez, M. P., Sánchez, Á. M., Carnicer, M. P. D. L., & Jiménez, M. J. V. (2003). *El impacto medioambiental del teletrabajo. Factores determinantes y estudio de un caso*. Economía Industrial, Universidad de Zaragoza, 351, 143-156.

Pérez, M. P., Sánchez, A. M., de Luis Carnicer, P., & Jiménez, M. J. V. (2004). *A technology acceptance model of innovation adoption: the case of teleworking*. European Journal of innovation management.

- Peters, P., Tijdens, K. G., & Wetzels, C. (2004). *Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption*. Information & Management, 41(4), 469-482.
- Raghuram, S. (1996). *Knowledge creation in the telework context*. International Journal of Technology Management, 11(7-8), 859-870.
- Ranstad (2019). Análisis Randstad – Profesionales en España que teletrabajan.
- Ravalet, E., & Rérat, P. (2017). *Les technologies de l'information et de la communication peuvent-elles limiter nos déplacements? La mobilité en questions*, 107-121.
- Silva-C, A. (2019). *The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations?* Technology in Society, 59, 101133.
- Song, Y., & Gao, J. (2019). *Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers*. Journal of Happiness Studies, 1-20.
- Spreitzer, Gretchen M., Lindsey Cameron, and Lyndon Garrett. (2017). *Alternative work arrangements: Two images of the new world of work*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 4: 473-99.
- Sullivan, C. (2003). *What's in a Name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking*. New Technology, Work and Employment, 18(3), 158–165.
- Teo, T. S., Lim, V. K., & Wai, S. H. (1998). *An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel*. International journal of information management, 18(5), 329-343.
- Tietze, S., & Musson, G. (2005). *Recasting the home–work relationship: A case of mutual adjustment?* Organization Studies, 26(9), 1331–1352.
- Torten, R., Reaiche, C., & Caraballo, E. L. (2016). *Teleworking in the new millenium*. The Journal of Developing Areas, 50(5), 317-326.
- Tremblay, D. G. (2002). *Organização e satisfação no contexto do teletrabalho*. Revista de Administração de Empresas, 42(3), 54-65.
- Troup, C., & Rose, J. (2012). *Working from home: Do formal or informal telework arrangements provide better work–family outcomes?* Community, Work & Family, 15(4), 471-486.
- Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B., & Ngwenyama, O. (2010). *An empirical investigation of the impact of individual and work characteristics on telecommuting success*. IEEE Transactions on Professional Communication, 54(1), 56-67.
- Venkatesh, V., & Speier, C. (2000). *Creating an effective training environment for enhancing telework*. International Journal of Human-Computer Studies, 52(6), 991-1005.

Yap, C. S. and Tng, H. (1990). *Factors associated with attitudes towards teleworking*. Information and Management, 1990, 19, 227-235.