
El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas.

Telework in the organizations: an analysis of their benefits and barriers in Spanish companies.

M^a José Agudo Moreno

Universidad de Murcia, Facultad de Comunicación y Documentación, mariajose.agudo1@um.es

Resumen

El presente artículo tiene como objeto de estudio la adopción del teletrabajo en las organizaciones como labor que se realiza a distancia. La adaptación de este modelo de trabajo supone la posibilidad de alcanzar ventajas para todas las partes integrantes de una organización, desde la productividad y la flexibilidad laboral a la motivación y la satisfacción. En definitiva, con este informe se pretende investigar la influencia que ejerce el teletrabajo en la empresa y los empleados y ver cuáles son los resultados derivados utilizando para ello una muestra de empresas españolas.

Palabras clave: Teletrabajo; TIC; Productividad; Flexibilidad

1. Introducción

El teletrabajo es algo cada día más frecuente en la mayoría de las empresas (Zúñiga, 2013). Se implanta en las organizaciones para el desarrollo de tareas que implican la utilización y manejo de herramientas telemáticas para su fin, sin importar el lugar desde dónde se trabaje y el horario fijado para desempeñarlo (Moreno, 2010).

Es imprescindible cuando se habla de teletrabajo referirnos a una serie de conceptos que lo engloban e implementan: Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (García, Rialp y Rialp, 2007), Sociedad de la Información (Paños, 1999), y otros muchos términos relacionados con el contexto socioeconómico. La práctica de este modelo de trabajo trae consigo una serie de beneficios que repercuten paralelamente en dos sentidos: a la organización y al trabajador. La organización aumenta en productividad y calidad, reduce costes, los objetivos son alcanzados con mayor efectividad dentro de los plazos señalados y ve disminuir el absentismo laboral (Martínez, Pérez, de Luis y Vela, 2006), (Mañas et al., 2012). Por otro lado, los empleados tienen mayor flexibilidad laboral, son más especializados, concilian mejor la vida familiar con la laboral y se sienten más motivados. (Sosa, 2007), (Pérez y Gálvez,

Abstract

This article has as object of study the adoption of telework in organizations as work that is done at distance. The adaptation of this model of work implies the possibility to achieve benefits for all members of an organisation of parties, from productivity and labour flexibility to motivation and satisfaction. In short, this report is to investigate the influence exerted by telework in the company and the employees and see what are the results derived using a sample of Spanish companies.

Keywords: Telework; ICTs; Productivity; Flexibility

2009).

Aunque no todo son ventajas, existen barreras como la falta de confianza de los directivos en su adopción, gastos en formación y herramientas telemáticas o que los trabajadores no lleguen a conciliar la vida familiar con la profesional (Steimberg, 2008), (Mañas et al., 2012).

El objetivo de este estudio es analizar las numerosas variables que surgen en aquellas empresas que implantan el teletrabajo, determinar qué ámbitos de la organización se ven favorecidos y cómo influye en los trabajadores. Para ello, en primer lugar basaremos nuestro estudio en delimitar qué es el teletrabajo, a qué afecta y cuáles son sus efectos. Posteriormente especificaremos la metodología utilizada para la recogida y análisis de los datos. Finalmente discutiremos los resultados obtenidos para señalar si se cumplen los aspectos planteados anteriormente. Todo ello permitirá extraer una serie de conclusiones derivadas del trabajo en general.

1.1. ¿Qué es el teletrabajo?

Con el desarrollo de las TIC surgió un método novedoso para poder realizar todo o parte del trabajo a distancia. Teletrabajo es aquel que se realiza fuera de la oficina central utilizando herra-

mientas tecnológicas para ejercer, desde cualquier lugar y en cualquier momento, las labores propias del empleado. Etimológicamente, el concepto teletrabajo está compuesto por el prefijo griego 'tele', que significa distancia, por lo tanto "teletrabajo" se asocia con el oficio que tiene lugar fuera del entorno físico habitual donde el empleado realiza sus funciones (Mañas et al., 2012). Este concepto se puede denominar con otros como: 'telework', 'teleworking', 'telecommuting' o 'mobileworker'. La expresión teletrabajo fue establecida por primera vez por el economista Jack Nilles en los años setenta, cuando Estados Unidos atravesaba una grave crisis económica debido al petróleo. Nilles fijó el término 'telecommuting' para referirse al hecho de que el trabajador no tuviera que desplazarse al trabajo sino que se "teledesplazara" (Barba, 2001), (Pérez, 2011) y (Mañas et al., 2012). Recogemos a continuación algunas de las muchas definiciones que existen de este concepto:

Autor	Definición
(Barba, 2001)	"Modalidad de trabajo que se desarrolla a distancia del lugar convencional, utilizando para la comunicación con éste y/o con los clientes/usuarios las Tecnologías de la Información".
(Pérez, Sánchez & de Luis, 2002)	"El teletrabajo es una forma alternativa de organizar el trabajo que integra dos fuentes de ventaja competitiva: los Recursos Humanos de la propia compañía y la Nueva Información y Tecnologías de Telecomunicación"
(Martínez et al., 2006)	"El teletrabajo es la organización del trabajo mediante el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para posibilitar que los empleados y directivos puedan desempeñar su actividad laboral a distancia"
(Mañas et al., 2012)	"El Teletrabajo es una forma de realizar un trabajo o una profesión, fuera del centro de trabajo habitual, utilizando para su ejercicio herramientas informáticas y telemáticas; no es una especialidad profesional, ni una actividad en sí misma, sino un método que permite realizar un trabajo."
(Belzunegui & Erró, 2014)	"Nueva forma de organización del trabajo cuya novedad radica en que la prestación se realiza <i>online</i> desde diferentes lugares fuera del entorno físico de la empresa, con la ayuda de las nuevas tecnologías de la comunicación"

Tabla I. *Definiciones sobre el teletrabajo.*

Como se ve, no existe una definición única sobre el teletrabajo la mayoría de autores coinciden en dos aspectos fundamentales: por un lado, se concibe como teletrabajo aquellas funciones llevadas a cabo por el trabajador desde lugares remotos o fuera del emplazamiento de la organización y, por otro lado, el trabajo que implica la utilización de herramientas tecnológicas para su realización (Belzunegui, 2008) y (Pulido y López, 2005).

En España no existe una ley reguladora que recoja los aspectos jurídicos del teletrabajo sino que se adopta lo pactado en el Acuerdo del Marco Europeo sobre Teletrabajo (AMET) (1):

"una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular".

El teletrabajo se incluye en el texto del Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la Reforma del Mercado Laboral Español, pero sin duda la modificación principal se contempla en el artículo 13 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo.

El inicio del teletrabajo podría decirse que se desarrolla en dos etapas según apunta Pérez Sánchez (2011):

1ª etapa: desde los años sesenta hasta mediados de los ochenta. Por aquellos entonces el teletrabajo era una alternativa al uso del automóvil para ir al trabajo debido a la crisis del petróleo (Barba, 2001).

2ª etapa: a partir de los años noventa. Coincidiendo con la llegada del ordenador, se crean las primeras oficinas virtuales otorgando mayor productividad laboral, menos estrés y la conciliación de la vida personal con la profesional.

Sin embargo, para García Palomino (2013) el teletrabajo consta de cuatro etapas: primera etapa en los años setenta (crisis del petróleo), segunda etapa en los años ochenta (aparición PC), tercera etapa en los años noventa (auge Internet), y la cuarta y última etapa a partir del siglo XXVI coincidiendo con la llegada de las tabletas, móviles, el '*cloud computing*' y la virtualización de escritorios. Las diferencias entre estas etapas y las anteriores son que las últimas están marcadas por apariciones tecnológicas que tienen lugar en cada década, mientras que para Pérez Sánchez son períodos de tiempo (la primera etapa abarca los años setenta y ochenta, y la segunda etapa de los

noventa hasta la actualidad).

1.2. Tipos de teletrabajo

- *Según el lugar de realización* (Pérez et al., 2002), (Sosa et al., 2007) y (Barba, 2001)

- *Teletrabajo en casa*: se refiere al trabajo que se realiza en el hogar pero y que está vinculado a la oficina mediante sistemas de telecomunicación. Normalmente el trabajador decide cómo repartir su tiempo para realizar las tareas pero según Belzunegui (2001) existen dos tipos de teletrabajadores a domicilio: el permanente (más del 90% del tiempo realiza el trabajo en casa) o el alterno (ronda entre el 20% y el 90% del tiempo trabajando en el domicilio).

- *Teletrabajo móvil*: Son aquellos trabajadores que se desplazan continuamente y que por tanto combinan el trabajo entre la oficina o cualquier lugar remoto y desde distintas aplicaciones (Pérez et al., 2002).

- *Telecentros*: consisten en oficinas satélites, sedes separadas de la oficina central pero que están conectadas telemáticamente. En esta modalidad se suele incluir los llamados "telecentros" o 'call centers' (García, 2013), empresas de ventas telefónicas o compañías de telefonía.

- *Según el trabajador* (Barba, 2001)

- *Por cuenta ajena o teleempleados*: son parte de la plantilla de la organización pero que de manera parcial o total realizan parte o todo el trabajo fuera de la oficina de la empresa (Belzunegui, 2001)

- *Autónomos ('freelance')*: trabajadores que trabajan de manera individual y por cuenta propia. Suelen hacerlo desde casa o desde cualquier lugar que les permita estar comunicados con la organización/es para las que trabaja.

Además, AMET establece dos grupos más:

- *Teletrabajadores móviles*: trabajadores móviles que como mínimo pasan diez horas a la semana fuera de su casa o de su principal lugar de trabajo.

- *Trabajadores ocasionales*: pasan menos de diez horas a la semana teletrabajando desde su casa.

- *Según la forma* (Belzunegui, 2001)

- *Individual*: trabajadores que realizan el trabajo de manera individual

- *Colectivo*: grupo de trabajadores con el fin de

realizar el trabajo para la organización ya sea de manera autónoma o como asalariados de la empresa.

Una vez clasificado los tipos de teletrabajo, cabe destacar que el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2012), la Fundación Másfamilia (2012) y Belzunegui (2014), cifran que 6 de cada 10 empresas de 250 o más trabajadores cuentan con empleados que se conectan a los sistemas de la organización mediante el teletrabajo. Sin embargo, durante el año 2012, el mayor incremento en la penetración del trabajo remoto se da en las empresas de 10 a 49 trabajadores. Esto se traduce a que en España sólo el 26% de los empleados son teletrabajadores, mientras que la media europea se sitúa en un 35%. Algunas de las empresas españolas que tienen implantado en su convenio el teletrabajo son la Agencia EFE, Telefónica, Repsol o Iberdrola.

2. Sociedad de la Información, TICs y Teletrabajo

El teletrabajo está ligado de manera inherente a las TIC ya que son las que dan cabida a que se puedan realizar las tareas fuera del entorno organizacional. Esta nueva modalidad laboral viene desarrollada por la evolución en el contexto social de la *Sociedad de la Información*, permitiendo el acceso universal a la información, infraestructuras y tecnologías, entre otras, tal y como aparece en la *Declaración de Principios de Ginebra* del año 2003. En este campo de actuación, el documentalista es pieza fundamental porque puede añadir un valor al producto informativo (Barrera, 1994). Las tareas que se desarrollan en una unidad de información pueden ser realizadas a través del teletrabajo ya que su producto principal es la información (Barba, 2001) y (Pulido y López, 2005). La información y su manera de gestionarse se ha convertido en un recurso ventajoso y estratégico para las organizaciones (Paños, 1999).

Actualmente, la evolución de Internet y la Web 2.0 posibilita adoptar oficinas virtuales comunicadas telemáticamente, lo que propicia el incremento del teletrabajo (Pérez, 2011). El ordenador es el dispositivo más se utilizado en las organizaciones seguido del teléfono móvil, aunque cada vez más tienen sus apariciones tecnologías como el GPS y el Terminal de Punto de Venta para la gestión de stocks (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2012). Según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el 21,8% de las compañías españolas cuentan con programas de trabajo remoto. Sin embargo, los datos de la última Encuesta de Población Activa (EPA) calculan que

el 91,8% de los empleados no llegó a trabajar ni un solo día durante el año 2012 en su casa.

3. Aportaciones del teletrabajo

Según Moreno (2010) las aportaciones son beneficiosas en todos los aspectos de una organización:

- **Ambiente:** disminuye la contaminación debido al menor desplazamiento al lugar físico de trabajo. Según el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones (2012), el 84,8% de las organizaciones sitúan sus políticas medioambientales hacia la reducción de papel y el 35,1% incentivan el uso de reuniones por teléfono, web o videoconferencias.
- **Formación:** los trabajadores son formados sobre nuevas tecnologías y herramientas interactivas/comunicativas.
- **Flexibilidad:** libertad para elegir el horario y la forma en la que trabajar (Coen, M. & Kok, R., 2014). Existen distintos tipos de flexibilidad tanto para la organización (efectividad y eficacia) como para el trabajador (facilidades): flexibilidad de producción, flexibilidad organizativa y flexibilidad de recursos humanos. (Martínez et al., 2006).
- **Productividad:** el rendimiento y la productividad del empleado aumentan, y con ello la motivación y satisfacción, por lo que la organización se ve beneficiada (Martínez et al., 2006).
- **Salud:** el teletrabajo reduce el estrés que provocan ciertas funciones del trabajador así como la ansiedad.
- **Geografía:** impide que existan barreras geográficas gracias a las telecomunicaciones (videoconferencias, correo electrónico, bases de datos interrelacionadas).
- **Personas:** consigue la incorporación de personas discapacitadas y permite el desarrollo personal y profesional por cuenta propia.
- **Seguridad:** según el AMET, el empresario tiene el deber de tomar medidas sobre el software que va a implantar en la organización para garantizar la protección de datos y el empleado tiene que cumplir con la legalidad y responsabilidad de dicha protección.

Estas aportaciones traen consigo una serie de beneficios para la organización pero existen obstáculos que frenan su adopción:

- **Beneficios y Barreras** (Steimberg, 2008), (Pérez, 2011) (Barba 2001), (Mañas et al., 2012) y Fundación Másfamilia, 2012).

- **Beneficios para el trabajador:** mayor flexibilidad laboral, globalización de la información, información a tiempo real, conciliación de la vida laboral con la familiar, ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos, reducción del estrés, formación en la gestión de la información de manera online, motivación y productividad.
- **Beneficios para la empresa:** reducción de costes, mayor productividad, mejor rendimiento de sus empleados, flexibilidad en la organización, menor absentismo laboral, dirección por objetivos, equipos de trabajo distribuidos geográficamente.
- **Barreras para el trabajador:** aislamiento, desvinculación con la empresa, inseguridad, estrés, agotamiento y fatiga, trabajador más autogestionado, menos trabajo en equipo.
- **Barreras para la empresa:** inversiones necesarias en tecnología (dotación de recursos), formación a los empleados, crisis económica, la seguridad de la información puede verse vulnerada, menos control de los empleados, pérdida de unión entre la organización y sus empleados.

Algunos autores hablan de una serie de ventajas e inconvenientes para la sociedad (Barba, 2001) y (Fundación MásFamilia, 2012):

- **Ventajas:** desarrollo rural, ahorro energético y menor tráfico).
- **Inconvenientes:** disminuyen los ingresos económicos de otras empresas que se ven beneficiadas por los trabajadores (bares, hoteles).

4. Factores que favorecen el éxito del teletrabajo

Algunos de los factores que favorecen el éxito del teletrabajo son (Cervantes, 2005), (Dangelmaier & Wenski, 1999) y (Fundación Másfamilia, 2012):

- **La cultura de la empresa:** la utilización del teletrabajo por parte de los directivos conciencia a sus empleados en temas medioambientales, transparencia, desarrollo en investigación e innovación.
- **Generar un entorno colaborativo:** entorno de colaboración entre directivos y empleados fomenta los valores, objetivos y liderazgo de la organización.
- **Sistemas de gestión y buenas prácticas:** implantación de sistemas de gestión en los procesos de negocio y flujos de trabajo permitiendo a los teletrabajadores coordinar tareas, control de plazos, planificación y ges-

tión del tiempo.

- **Cualificación del empleado:** la formación a cargo de la empresa supondrá una mayor adquisición de habilidades potenciando las ya adquiridas. Asimismo la cualificación profesional y académica que posee el trabajador permitirá potenciar esas habilidades siendo de gran importancia para las organizaciones a la hora de contratar. Además es importante una continua renovación y aprendizaje en TIC.
- **Nuevos valores:** Confianza entre directivos, trabajadores, proveedores y clientes, empatía hacia los consumidores y mayor capacidad de comunicación (Steimberg, 2008).

5. Hipótesis

Una vez realizada una primera aproximación al tema en cuestión, se va a proceder a la formulación de las hipótesis. Para ello hay que tener en cuenta que:

1. Los efectos del trabajo a distancia y los horarios flexibles de las personas involucradas en el teletrabajo demuestran que influyen positivamente en el rendimiento del empleado y de la organización (Coen & Kok, 2014).
2. Las TIC ejercen un papel importante en la mejora de la productividad y la competitividad de las empresas que repercute en las tareas de los recursos humanos siendo más flexibles y funcionales (Mañas et al., 2012). Los proyectos tecnológicos tienen su principal activo en elementos intangibles, requieren de personal con conocimientos y habilidades (know-how) para afrontar nuevos cambios más rápidamente (Sánchez, 2007). Según Martínez et al. (2006) existen varios tipos de flexibilidad organizativa dependiendo de los niveles jerárquicos, toma de decisiones, externalización, etc. Por un lado, la flexibilidad interna establece cambios en la producción (horarios, polivalencia) mientras que la flexibilidad externa constituye la capacidad de adaptación a los cambios que tiene la organización (contratos temporales, subcontratación). Las empresas con flexibilidad interna obtienen mejores resultados y los trabajadores tienen mayor participación en las decisiones de diseño y trabajo.
3. Las tecnologías de la información utilizadas específicamente producen efectos en la relevancia informativa para controlar el éxito de la organización, un mayor control en las cuestiones claves y más confianza en la información obtenida anticipándose a la de sus competidores (Paños, 2000), (Pérez et al., 2004-

2005) y (Mañas et al., 2012). Por tanto, la gestión de la información se convierte en una tarea más llevadera por los teletrabajadores que afecta de manera positiva a la estructura organizativa de la empresa y a una mejora en su sistema de información.

Con base en todo lo anterior, las hipótesis planteadas para este trabajo serán:

H1: Los empleados de las empresas que implantan el teletrabajo tienen un mayor rendimiento.

H2: Los factores tecnológicos influyen positivamente en la flexibilidad y la productividad de la organización.

H3: Existen más ventajas que inconvenientes en los resultados de aquellas empresas que adoptan el teletrabajo frente a las que no.

6. Metodología

La metodología empleada para nuestro estudio empírico ha sido utilizar los datos recogidos a partir de una encuesta realizada a 200 empresas españolas en el año 2011 por el Grupo de Trabajo de Investigación Innovación Tecnológica Organizativa (ITO) de la Facultad de Economía y Empresa. El cuestionario, realizado por teléfono y dirigido al director general de cada empresa, está formado por 16 preguntas generales divididas en 5 bloques. Cada bloque está compuesto por preguntas generales, y otras más específicas, que se responden mediante unos valores que van del 1 (nada) al 5 (mucho).

7. Resultados

7.1. Resultados descriptivos

A partir de la pregunta 6 del cuestionario *¿Se realiza parte del trabajo fuera de la empresa a través de TICs?*, vamos particularizar todos los resultados descriptivos de cada una de las preguntas del cuestionario, respondiendo al número de empresas que realizan o no teletrabajo y la media resultante entre el mínimo y el máximo dependiendo del grado de conformidad (Tabla II, en apéndice).

Una vez desglosados los resultados mediante el análisis descriptivo, podemos observar varios datos interesantes: la mayoría de las empresas encuestadas no contemplan el teletrabajo como una opción laboral dentro de sus organizaciones, sin embargo, el aporte más significativo se lo llevan aquellas que sí lo efectúan. La mayoría de preguntas contestadas por estas empresas obtienen un grado de satisfacción igual o mayor, por lo que se deduce que las organizaciones que adoptan el teletrabajo ven mayores ventajas sobre aquellas que lo rehúsan.

7.2. Resultados ANOVA

Una vez obtenidos los resultados descriptivos sobre la encuesta se va a proceder al análisis de la varianza ANOVA, dependiendo de si las empresas hacen o no teletrabajo, y a la discusión de los mismos. Para ello hemos escogido solamente aquellas preguntas cuya importancia ha sido significativa (Tabla III, en apéndice). Las preguntas cuyos resultados fueron más específicos corresponden a 19 preguntas de todas las formuladas en la encuesta. Para ver los efectos obtenidos del cuestionario y la visión que los directivos tienen sobre el uso del teletrabajo en las organizaciones, podemos concluir con las argumentaciones que a continuación detallamos:

- Los directivos de las organizaciones reconocen que las TIC son un recurso preciso que colabora en la creación de un potencial estratégico para la empresa consiguiendo una fuerte ventaja competitiva. También creen que los proyectos llevados a cabo con TIC tienen beneficios económicos, menos costes de producción y mayores ganancias (Paños, 2005). De esta manera, las 42 empresas que sí utilizan el teletrabajo han contestado de media más positivamente con respecto a aquellas no lo emplean. Mediante las aplicaciones informativas y los elementos intangibles se genera grandes niveles de información para los directivos de las organizaciones consiguiendo rapidez en la toma de decisiones y trabajo en equipo, ello da lugar a una mayor confianza entre trabajadores y directivos (Paños, 2000). Mediante la innovación, la calidad de los productos y los métodos de gestión del conocimiento se reduce los costes incrementando las prestaciones de las TICs en toda la actividad empresarial como sistema de apoyo y de control (Dangelmaier, Kress & Wenski, 1999) y (Paños, 2005). Con estos resultados podemos contestar a las hipótesis formuladas H2 y H3 ya que la gestión del conocimiento es una estrategia de negocio que favorece el aumento de la creatividad y la innovación en productos y servicios afectando a los resultados financieros. Una de las dimensiones para valorar dicha gestión del conocimiento es el comportamiento del mercado: rentabilidad, crecimiento y la satisfacción del cliente (López y Meroño, 2011).
- De las 42 empresas que emplean el teletrabajo creen que la innovación tecnológica en procesos (producción), gestión (tareas administrativas) o productos servirá de indicador auxiliar en la decisión de qué tecnologías resultan más relevantes para la mejora del rendimiento empresarial. Las tecnologías de la información permiten la reducción de cos-

tes en los procesos de fabricación, producción y la comunicación con proveedores, lo que incrementa la eficiencia y la flexibilidad de esos procesos (Paños, 2005). Para que una empresa sea más competitiva tiene que conocer el entorno antes que sus competidores y anticiparse a ellos por medio de la innovación. Para diferenciar los productos sustitutos distinguidos de la competencia e incrementar la cuota de mercado es primordial obtener información sobre el grado de satisfacción del cliente y planificar y controlar la producción para optimizar las demandas. La información que la organización adquiere mejora su competitividad materializándola en nuevos recursos competitivos difíciles de imitar por empresas competidoras (Paños, 1999) y (Dangelmaier et al., 1999). La incorporación de TICs supone incrementos de productividad y un mayor crecimiento en las tasas y expansión en el mercado (Sánchez, 2007), permiten una mayor velocidad para la prestación del servicio y la elaboración de nuevos productos: producto = resultado (Belzunegui, 2001). Por tanto queda contestado lo formulado en las hipótesis H2 y H3, las TIC favorecen la productividad.

- A la hora de conseguir consejos de los compañeros, 42 de las 200 empresas que sí utilizan teletrabajo piensan que el grado de facilidad es muy alto puesto que con el teletrabajo se eliminan mandos intermedios siendo necesario conseguir información del resto de compañeros. Con la colaboración se determina un mayor rendimiento entre colegas de distintos ámbitos geográficos (Fundación MásFamilia, 2012). El AMET dictamina que tanto los teletrabajadores como el supervisor y sus colegas directos pueden necesitar formación adecuada para esta forma de trabajo. Según Coen y Kokb (2014) los equipos interfuncionales poseen un comportamiento más innovador ya que cada miembro tiene adquiridas experiencias y conocimientos previos que comparten y comunican externamente, proporcionan una mayor creatividad y una mejor calidad técnica debido al trabajo simultáneo en sus tareas específicas (cultura de comunicación compartida). Igualmente, Martínez Sánchez et al. (2006) manifiestan en su artículo que los teletrabajadores no pueden conseguir el mismo apoyo en sus compañeros debido a la distancia, lo cual los convierten en trabajadores más polivalentes y autoeficientes logrando mejores resultados (cultura en equipo). Sin embargo para Pulido y López (2005), aunque la información que se reparte suele distribuirse entre diferentes partes de la organización, el 45% de las ta-

reas que se comparten son con compañeros no teletrabajadores. De esta manera contestamos a la hipótesis H1.

- De manera puntual, existen ciertas barreras para la adopción de esta práctica por lo que es evidente que las 42 empresas de la muestra que sí adoptan el teletrabajo ven pequeños inconvenientes para controlar a los empleados y a la tecnología. El empresario debe hacer un seguimiento de la evolución del empleado para constatar que realiza las tareas designadas. La estructura organizativa de la empresa se encuentra más descentralizada lo que produce una pérdida de jerarquías lo que conlleva al empresario a desarrollar una desconfianza ante la imposibilidad de una supervisión directa en el control de los horarios. En el apartado 3 de artículo 13 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores se expresa la condición de que el empresario es el encargado de establecer los medios necesarios para asegurar el acceso eficaz de los teletrabajadores a la formación profesional continua, a fin de favorecer su promoción profesional. Esto le supone al empresario una inversión en TICs, costes de instalación e infraestructuras para poder llevarse a cabo (Mañas et al., 2012). Como regla general, y así lo establece el Acuerdo Europeo, el empresario es el encargado de “facilitar, instalar y mantener” las herramientas necesarias para el teletrabajo, salvo que el teletrabajador utilice su propio equipo. A pesar de que la implantación de recursos tecnológicos corre a cuenta de la empresa no supone una amenaza para los resultados sino todo lo contrario, suponen una inversión en tangibles útiles reafirmando lo supuesto en la hipótesis H2.
- Uno de los datos más significativos de las 42 empresas que implantan el teletrabajo, es la importancia de sus beneficios. La flexibilidad organizativa “puede definirse como la capacidad de la organización en su conjunto para adaptarse, responder, reaccionar o anticiparse a un entorno cambiante a la vez que se satisfacen de forma rápida y económica las necesidades del mercado” (Martínez et al., 2006: 232). Estas empresas han observado que los métodos flexibles del trabajo y la flexibilidad funcional mediante cambios o rotación de tareas pueden asignarle una mayor motivación al trabajador. El factor clave en la dirección por objetivos facilita la flexibilidad en el trabajo porque los empleados pueden concentrarse más en los resultados que tiene que obtener que en su propio comportamiento (Martínez et al., 2006). Esta flexibilidad está en relación con las herramientas tecno-

lógicas y los recursos humanos ya que las estrategias de modelo de negocio se ven modificadas gracias a estos pilares que lo hacen posible. Según un artículo de *La Vanguardia*, los datos ofrecidos por la compañía tecnológica NetApp, el 87% de los directivos ven un aumento de la productividad de entre el 5 y el 25% de los teletrabajadores frente al empleado tradicional. También señala que 25 horas de teletrabajo equivalen a 40 horas en la oficina. Otro dato curioso que lanza es que el trabajador remoto medio dedica más horas a trabajar que el trabajado convencional, concretamente un 11%. El informe redactado en el Libro Blanco del Teletrabajo en Repsol, refleja que el empleado remoto concilia el ámbito laboral y personal, fomentando la creatividad e impulsando una mayor productividad que deriva en motivación. La estrategia de flexibilidad otorga a la empresa la capacidad de seducción y retención de talento, mejora el compromiso y la lealtad de sus trabajadores e incrementa la efectividad, la responsabilidad y la productividad (Cervantes, 2005). Así pues, reafirmamos que las hipótesis H1 y H3 tienen su fundamento y responden a lo formulado en la pregunta 8.

- Las actividades conducentes a la reducción del lote de producción y del número de proveedores es relevante para 42 empresas de la muestra que utilizan el teletrabajo. Las tecnologías de la información son idóneas para cambiar la relación entre la empresa y los proveedores interrelacionando sus elementos. Las TIC influyen con respecto al poder negociador de los clientes, así la empresa puede disminuir el poder de sus clientes incrementando el coste que le supondría cambiar de proveedor, y con los proveedores ejerciendo poder de negociación (Paños, 1999). Por este motivo es importante conocer las posibles decisiones de los proveedores y definir bien las estrategias con recursos tecnológicos que le proporcionan a la organización la reducción de éstos. Por ejemplo, con la firma digital se evita la utilización de proveedores de servicios de correo para el envío de documentación original. Gracias a las tecnologías, la organización puede realizar tareas que le supongan ahorra por lo tanto responderíamos a la hipótesis H2.
- Otro aporte significativo para las empresas adoptantes del teletrabajo frente a las que no, es que las TIC facilitan la calidad del servicio porque ofrecen mejores prestaciones, mayor eficiencia e implicación, empleados más cualificados y desarrollo del comercio electrónico. (Pérez, 2005; Sánchez, 2007). Según Coen y Kokb (2014) el intercambio de

conocimientos, la cooperación funcional y la participación son el motor del éxito en el desarrollo de productos y servicios de diseño. La innovación tiende a mejorar la comunicación interna y externa por lo que el conocimiento se puede compartir de una mejor forma influyendo en el marketing, la investigación y desarrollo y en la fabricación de productos y sus procesos. Actualmente el grado de diferenciación dentro del entorno económico de una organización se basa en sus productos y servicios, que apoyado por las TICs obtiene mayores niveles de productividad (Sánchez, 2007). La eficacia del servicio orientada al cliente, la agilidad en la distribución, el ahorro de costes en la producción y una mejora en su gestión otorga a estos productos una mayor calidad y una innovación que hace que sea diferenciado del resto de productos finales de la organización (García et al., 2007). La calidad de los productos de la empresa tiene que ver con lo planteado en la hipótesis H2.

- El grado de conformidad entre teletrabajo y recursos humanos es satisfactorio por parte de las 42 empresas adoptantes. Como apunta Sánchez Mangas (2007) la participación de los empleados a la hora de tomar decisiones respecto a las tareas que realizan les supone: a) trabajar en equipo desarrollando sus tareas en grupo; b) autonomía de los equipos para decidir cómo realizar el trabajo; c) posibilidad de opinar en aspectos relativos al trabajo a realizar, en el caso de asalariados y no de *freelance*; d) valoración de sus opiniones sobre el trabajo a desarrollar; y, e) conocimiento de los objetivos de la empresa por parte de los empleados. Esto conlleva a que los empleados participen y tomen decisiones relacionadas con la empresa consiguiendo la implicación de los empleados (Sosa, 2007). Para Belzunegui (2001) la relación retribución-rendimiento va en consonancia con la productividad y la cualificación del trabajador ofreciendo un valor añadido a su trabajo que se ve recompensado en su salario. Los teletrabajadores cuanto más autoeficientes son mejores resultados obtienen, por ello la flexibilidad financiera es un tipo de estrategia organizacional por la que los sueldos de los empleados varían en función de las condiciones del mercado o en función a los resultados de la empresa, del trabajador o del equipo de trabajo (Martínez et al., 2006). Sin embargo el dato más significativo es que el teletrabajo en el hogar ha sido más remunerado entre los trabajadores con discapacidad (Van Horn, 2000). Según Sánchez Mangas (2007) las nuevas prácticas debe-

rían incluir sistemas de retribución a los empleados basados en incentivos como pueden ser las primas lo cual responde a las hipótesis planteadas anteriormente H1 y H3.

- El último dato significativo aportado por las empresas que sí emplean el teletrabajo ha sido la satisfacción de sus empleados. Al establecerse una dirección por objetivos a la hora de medir los resultados del empleado no existe una supervisión directa sobre el comportamiento de éstos (Martínez et al., 2006) y por tanto los empleados están más satisfechos, disponen de mayor autonomía, menos control y más autogestión. La encuesta realizada por Pérez Sánchez y Gálvez Mozo (2009) muestra que la mayoría de los teletrabajadores, además de estar motivados, afirman estar satisfechos con poder teletrabajar, disfrutan más de la familia, se ahorran desplazamientos y pueden organizarse mejor los horarios. Según marca el AMET, el empresario tomará medidas para prevenir el aislamiento del teletrabajador en relación con el resto de trabajadores de la empresa, así como darle ocasión de reencontrarse regularmente con sus compañeros y tener acceso a las informaciones de la organización. Queda por tanto reafirmada la hipótesis planteada H1.

8. Aportaciones

La principal aportación, una vez obtenidos los resultados, es determinar si el teletrabajo es beneficioso o perjudicial mediante la exhaustiva revisión de la literatura sobre el tema, así como el estudio empírico realizado para contrastar las hipótesis planteadas. Esto contribuirá al avance académico y científico del área de investigación.

La presentación y discusión de resultados empíricos del teletrabajo podrán ser relevantes para otras empresas e investigaciones. Y por último, se determina cuáles son los verdaderos beneficios del teletrabajo así como las herramientas para detectar y superar las barreras que se puedan presentar. Se trata de tener una visión generalizada sobre las aportaciones que supone la adopción de este tipo de trabajo para las organizaciones y los empleados incidiendo en aquellos puntos más significativos para ambas partes. Con este estudio se pretende presentar y demostrar que la inclusión del teletrabajo aporta grandes ventajas competitivas.

9. Conclusiones

El teletrabajo es una práctica laboral que cada vez tiene más penetración en las organizaciones por los enormes beneficios que aporta tanto a la

organización como a los empleados.

La flexibilidad laboral es un factor primordial que afecta positivamente en los resultados empresariales y ayuda a conciliar la vida laboral con la familiar. La introducción de TIC aumenta la productividad dentro de la organización, la calidad de los productos, mayor competitividad de la empresa, la motivación y cualificación de los empleados y otros muchos más beneficios provenientes de una estructura organizativa flexible que facilita la comunicación total entre sus miembros.

Los teletrabajadores ven grandes ventajas en esta práctica lo que les motiva a alcanzar sus objetivos eficazmente mejorando su rendimiento laboral y la satisfacción por el trabajo bien hecho. En cuanto a la investigación sobre este estudio, hay que decir que han existido ciertas limitaciones debido a que el número de empresas de la muestra tan sólo ha sido de 200 y que los resultados han sido muy generales ya que se trata de un estudio transversal y no longitudinal.

Las futuras líneas de investigación que pueden ayudar a superar estas limitaciones tienen que analizar aspectos concretos del teletrabajo y concienciar a las empresas de que las inversiones en TIC son un gran impulso para obtener ventajas competitivas. En conclusión, el teletrabajo aporta más beneficios que barreras en todos los procesos llevados a cabo en una organización.

Notas

- (1) Acuerdo firmado en Bruselas el 16 de julio de 2002 por CES, la UNICE/UEAPME y el CEEP. En él se define el teletrabajo y se establece un marco general a nivel europeo para las condiciones de trabajo de los teletrabajadores.

Referencias

- Acuerdo de Marco Europeo del Teletrabajo (2002) http://www.comfia.net/archivos/bbva/20110727_acuerdo_marco_europeo_teletrabajo.pdf [9-2-2014]
- AMETIC (2012) *Las Tecnologías de la Información y las comunicaciones en la empresa española 2011. Estudio AMETIC/everis.* http://www.everis.com/spain/WCLibraryRepository/Estudio_everis_AMETIC.pdf [7-2-2014]
- Barba, L. (2001) El teletrabajo y los profesionales de la información. *El profesional de la información*, 10, (4), 4-13. <http://eprints.rclis.org/15631/> [9-2-2014]
- Barrera, E. (1994) Teletrabajo: una visión para la recuperación económica. *Trabajo Social Hoy*, (6), 80-88
- Belzunegui, E.Á. (2001) Diversificación de las condiciones de trabajo y cambios organizativos en las empresas: un estudio sobre el teletrabajo. [Tesis Doctoral]. Barcelona: Universitat Rovira i Virgili. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=4286>

[2-3-2014]

- Belzunegui, A.E. (2008) Teletrabajo en España: acuerdo marco y Administración Pública. *RIO: Revista Internacional de Organizaciones*, (1), 129-148.
- Belzunegui, A.B. y Erro, A.G. (2014) El teletrabajo en España: regulación y experiencias piloto en empresas españolas. *Revista Iberoamericana de Ciencias Empresariales y Economía*, 4 (4) <http://200.58.147.94/revistas/ricee/index.php/ricee/article/view/10> [13-2-2014]
- Cervantes, M. (2005) Las ventajas de la empresa flexible. *Universia Business Review*, (5), 112-119. <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0012005112.pdf> [13-2-2014]
- Coen, M. y Kok, R. (2014) Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32 (4), 564-576. doi:[10.1016/j.emj.2013.12.003](https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003)
- Dangelmaier, W., Kress, S., & Wenski, R. (1999) TelCoW: telework under the co-ordination of a workflow management system. *Information and Software Technology*, 41, (6), 341-353.
- ESPAÑA (2012) *Real Decreto-Ley de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.* <http://www.boe.es/boe/dias/2012/02/11/pdfs/BOE-A-2012-2076.pdf> [2-2-2014]
- Fort, M. (2013) Más de un tercio de los empleados en todo el mundo 'teletrabajarán' antes de 2015. *La Vanguardia.com.* <http://www.lavanguardia.com/vida/20130531/54375018747/teletrabajo-tercio-empleados-undo-2015.html#ixzz2uzcBZwQo> [2-2-2014]
- Fundación MásFamilia (2012) *Libro Blanco del Teletrabajo en España. Del Trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo remoto.* <http://w110.bcn.cat/fitxers/webempreses/llibroblancodelteletrabajo.134.pdf> [9-2-2014]
- García Palomino, M. (2013) *Guía de aplicación de la Norma OHSAS 18001:2007 para el teletrabajo en las organizaciones.* <http://repository.unimilitar.edu.co:8080/handle/10654/10419> [11-3-2014]
- García, E.C., Rialp, J.C. y Rialp, A.C. (2007) Tecnologías de la información y comunicación (TIC) y crecimiento de la empresa. *ICE: Nuevos productos, nuevos mercados y nuevas formas de internacionalización*, (838), 125-145.
- Mañas, M.A.R., Muñoz, E.A. y Pecino, V.M. (2012) Realidad organizacional y teletrabajo. *Comunitania*, (4), 105-122.
- Martínez, A.S., Pérez, M.P., de Luis, P.C. y Vela, M.J.J. (2006) Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador

- sobre los resultados de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (29), 229-262.
- Moreno, M.J.E.G. (2010) *Productividad, competitividad y reducción de costos operativos organizacionales mediante el uso del modelo teletrabajo y la tele presencia en un mundo auto sostenible*. <http://www.telework2010.tic.org.ar/papers/Moreno%20Gualdrón%20spanish.pdf> [2-2-2014]
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI. (2012) *Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la empresa española* http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/informe_pymes_y_grandes_empresas_2012-vf.pdf [2-2-2014]
- Paños Álvarez, A. (1999) Reflexiones sobre el papel de la información como recurso competitivo de la empresa. *Anales de Documentación*, (2), 21-38. <http://digitum.um.es/jspui/handle/10201/3652> [19-2-2014]
- Paños Álvarez, A. (2000) Influencia de las TIC en los procesos de información y toma de decisiones de las empresas. *Actas I Congreso de Ciencias de la Documentación*. <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/num10/paginas/pdfs/Apanos.pdf> [11-4-2014]
- Paños Álvarez, A. (2005) Análisis de factores contingentes en el estudio de la relevancia estratégica de las tecnologías de la información en la empresa. *Anales de documentación*, (8), 187-216. <http://digitum.um.es/xmlui/handle/10201/3959> [19-2-2014]
- Pérez, C.S. y Gálvez, A.M.M. (2009) Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea: Digital-Revista de pensamiento e investigación social*, (15), 57-79. <http://www.raco.cat/index.php/Athenea/article/view/130689/180431> [2-2-2014]
- Pérez, C. S. (2011) El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*, (11), 24-33 <http://elcrps.uoc.edu/ojs/index.php/idp/article/viewArticle/n11-perez> [1-2-2014]
- Pérez, M.P., Martínez, A.S., de Luis, P.C. y Vela, M.J.J. (2004-2005) La adopción del teletrabajo y las tecnologías de la información: estudio de relaciones y efectos organizativos. *Revista de economía y empresa*, (52-53), 11-27.
- Pérez, M.P., Sánchez, A.M. y de Luis, A.M.C (2002) Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, (22), 775-783. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497201000694> [4-4-2014]
- Pulido, J.C.R. y López, F.J.M. (2005) Teleworking in the information sector in Spain. *International journal of information management*, 25 (3), 229-239.
- Repsol (2013) *El libro blanco del Teletrabajo en Repsol. Adaptando el trabajo a la vida*. http://www.repsol.com/imagenes/es_es/libro_blanco_tcm7-627218.pdf [12-3-2014]
- Sánchez, R.M. (2007) La productividad en la sociedad de la información: Impacto de las nuevas formas de organización del trabajo. *Documentos de trabajo (FEDEA)*, (33), 1-35.
- Sosa, S.C., Verano, D.T. y Medina, M.P.B. (2007) La participación de los trabajadores en la decisión de implantar el teletrabajo en la organización. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, 3630-3644.
- Steimberg, B. (2008) El Teletrabajo. *Revista de Ciencia y Tecnología de la Facultad de Ingeniería*, (7) 43-46. <http://www.palermo.edu/ingenieria/downloads/CyT7/7CyT%2008.pdf> [12-3-2014]
- UIT. (2004) *Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (2004) Declaración de Principios: construir la Sociedad de la Información: un desafío global para el nuevo milenio*. <http://www.itu.int/wsis/docs/geneva/official/dop-es.html> [21-3-2014]
- Van Horn, C.E. y Storen, D. (2000) Telework: Coming of age? Evaluating the potential benefits of telework. In *Telework: The new workplace of the 21st Century symposium*, New Orleans. 3-32.
- Zúñiga, A. (2013) ¿Estamos preparados para teletrabajar? *Escritura pública*, (83), 70-72. http://www.notariado.org/liferay/c/document_library/get_file?folderId=12092&name=DLFE-112091.pdf [21-3-2014]

Apéndice

Tabla II. Resultados descriptivos.

Preguntas		N	Media	Mínimo	Máximo
P1. Indique los datos relativos al gerente/director general y su empresa					
P1A. Sexo	No	158	1,04	1	2
	SÍ	42	1,05	1	2
	Total	200	1,04	1	2
P1B. Antigüedad en el cargo	No	156	15,18	1	55
	SÍ	41	12,29	1	30
	Total	197	14,58	1	55
P1C. ¿Miembro de la familia propietaria?	No	158	,54	0	1
	SÍ	42	,43	0	1
	Total	200	,52	0	1
P1D. nº de empleados en el último año	No	158	126,09	14	2000
	SÍ	42	127,05	50	600
	Total	200	126,29	14	2000
P1E. % de Ventas en el extranjero	No	151	35,23	0	100
	SÍ	41	44,34	0	100
	Total	192	37,18	0	100
P1F. ¿Tiene Inversiones Directas en el exterior (Filiales, Fábricas, Etc.)?	No	158	,28	0	1
	SÍ	42	,24	0	1
	Total	200	,27	0	1
P2. Indique los datos relativos a la propiedad y dirección					
P2B2. % de ajenos a la propiedad	No	152	63,74	0	100
	SÍ	41	72,41	0	100
	Total	193	65,59	0	100
P2C. ¿Qué generación está al frente de la compañía?	No	158	,29	0	1
	SÍ	42	,19	0	1
	Total	200	,27	0	1
P2C. Otra: ¿Qué otra generación diferente a la fundadora?	No	108	1,22	0	4
	SÍ	33	1,27	0	5
	Total	141	1,23	0	5
P3. Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. En su empresa los directivos					
P3A. Consideran a las TICs como herramientas para incrementar la productividad de los empleados	No	156	3,85	1	5
	SÍ	42	4,10	1	5
	Total	198	3,90	1	5
P3B. Reconocen el potencial estratégico de las TICs	No	153	3,83	1	5
	SÍ	42	4,24	1	5
	Total	195	3,92	1	5
P3C. Creen que las TICs tienen una contribución significativa a los resultados financieros de la empresa	No	153	3,35	1	5
	SÍ	42	3,79	1	5
	Total	195	3,45	1	5
P3D. Están de acuerdo con que los proyectos de TICs tienen beneficios intangibles	No	154	3,55	1	5
	SÍ	42	3,86	1	5
	Total	196	3,61	1	5
P4. Indique su grado de conformidad sobre el efecto de las TICs en sus resultados					
P4A. Las TICs han contribuido significativamente a incrementar la cuota de mercado de sus productos/servicios	No	154	2,81	1	5
	SÍ	42	3,17	1	5
	Total	196	2,88	1	5
P4B. Las TICs han contribuido significativamente a incrementar sus ventas	No	151	2,72	1	5
	SÍ	42	3,14	1	5
	Total	193	2,81	1	5
P4C. Las TICs han sido empleadas con Éxito para crear sistemas que son difíciles de imitar por sus competidores	No	153	2,63	1	5
	SÍ	42	3,29	1	5
	Total	195	2,77	1	5
P4D. Las TICs han sido empleadas para diferenciar sus productos o servicios	No	156	2,72	1	5
	SÍ	42	3,10	1	5
	Total	198	2,80	1	5
P5. Indique el grado de acuerdo en su empresa					
P5A. El conocimiento (know-how, destreza técnica, o métodos para resolver problemas) está bien documentados	No	153	3,38	1	5
	SÍ	41	3,66	1	5
	Total	194	3,44	1	5
P5B. Los resultados de los proyectos y las reuniones deben estar	No	158	4,08	1	5

documentados	SÍ	42	4,07	2	5
	Total	200	4,08	1	5
P5C. El conocimiento se comparte a través de formas codificadas como manuales y documentos	No	157	3,64	1	5
	SÍ	42	3,86	2	5
	Total	199	3,69	1	5
P5D. El conocimiento puede ser fácilmente adquirido de expertos y compañeros	No	156	3,62	1	5
	SÍ	42	3,76	2	5
	Total	198	3,65	1	5
P5E. Es fácil conseguir consejos cara a cara de compañeros expertos	No	158	3,82	1	5
	SÍ	42	4,29	3	5
	Total	200	3,92	1	5
P5F. Son frecuentes las reuniones y diálogos informales para compartir conocimiento	No	158	3,75	1	5
	SÍ	42	3,76	1	5
	Total	200	3,75	1	5
P7. Indique la importancia de las barreras para la adopción del teletrabajo					
P7A Oposición de los empleados	No	121	1,82	1	5
	SÍ	42	2,10	1	5
	Total	163	1,89	1	5
P7B. Dificultad para el control de empleados	No	123	2,25	1	5
	SÍ	42	2,64	1	5
	Total	165	2,35	1	5
P7C. Factores tecnológicos (coste, formación, etc.)	No	123	2,12	1	5
	SÍ	42	2,79	1	5
	Total	165	2,29	1	5
P8. Indique la importancia de los beneficios derivados del teletrabajo					
P8A. Aumento de la flexibilidad organizativa	No	119	2,98	1	5
	SÍ	42	4,14	2	5
	Total	161	3,29	1	5
P8B. Mejora de la productividad	No	118	2,56	1	5
	SÍ	42	3,57	1	5
	Total	160	2,83	1	5
P8C Mayor motivación de los empleados por flexibilidad laboral	No	117	3,09	1	5
	SÍ	42	3,69	1	5
	Total	159	3,25	1	5
P9. Indique el grado de implantación en su empresa de los siguientes factores					
P9A. Actividades de mejora continua	No	158	3,75	1	5
	SÍ	42	3,81	1	5
	Total	200	3,77	1	5
P9B. Herramientas destinadas a la reducción de la cantidad de unidades defectuosas producidas (diagrama de Pareto, histograma...)	No	156	3,66	1	5
	SÍ	41	3,63	1	5
	Total	197	3,65	1	5
P9C. Círculos de calidad u otras formas de trabajo en grupo orientadas a la mejora de la calidad	No	157	3,89	1	5
	SÍ	41	3,73	1	5
	Total	198	3,85	1	5
P9D. Control estadístico del proceso	No	156	3,85	1	5
	SÍ	41	3,73	1	5
	Total	197	3,82	1	5
P9E Sistema de selección de proveedores basada en la calidad	No	156	3,74	1	5
	SÍ	41	3,88	1	5
	Total	197	3,77	1	5
P9F. Formación de los trabajadores en temas de mejora de la calidad	No	157	3,74	1	5
	SÍ	42	3,64	1	5
	Total	199	3,72	1	5
P9G. Implicación de la dirección en el fomento de la mejora de la calidad	No	156	4,17	1	5
	SÍ	42	4,10	1	5
	Total	198	4,15	1	5
P9H. Diseño de la calidad en el producto	No	150	3,99	1	5
	SÍ	42	4,05	1	5
	Total	192	4,00	1	5
P10. Indique en qué medida la empresa realiza actividades conducentes a					
P10A. Reducción del tamaño de lote de la producción	No	123	2,54	1	5
	SÍ	38	3,03	1	5
	Total	161	2,66	1	5
P10B. Reducción del tiempo de preparación de las máquinas	No	141	3,44	1	5
	SÍ	40	3,50	1	5
	Total	181	3,45	1	5
P10C. Reducción del número de proveedores	No	139	2,65	1	5

	SÍ	40	3,03	1	4
	Total	179	2,74	1	5
P10D. Mantenimiento preventivo de la maquinaria de forma periódica para mejorar la eficiencia de los procesos	No	152	4,09	1	5
	SÍ	42	4,07	1	5
	Total	194	4,09	1	5
P10E. Realización de acuerdos con proveedores en materia de calidad	No	148	3,79	1	5
	SÍ	42	4,00	1	5
	Total	190	3,84	1	5
P10F. Reducción de los niveles de inventarios de materias primas y productos en curso	No	143	3,45	1	5
	SÍ	41	3,71	1	5
	Total	184	3,51	1	5
P10G. Utilización del sistema Kanban que ayuda a programar la producción	No	128	2,34	1	5
	SÍ	38	2,66	1	5
	Total	166	2,42	1	5
P10H. Empleo de trabajadores polivalentes	No	151	3,60	1	5
	SÍ	42	3,86	1	5
	Total	193	3,66	1	5
P11. Con respecto a los productos elaborados por la empresa					
P11A. La calidad del nuevo producto es mejor que la de los productos con que compete	No	152	4,09	1	5
	SÍ	40	4,08	2	5
	Total	192	4,08	1	5
P11B. La calidad de los nuevos productos es mayor que la de los productos de la competencia	No	151	4,03	1	5
	SÍ	41	4,10	3	5
	Total	192	4,04	1	5
P11C. La calidad de los nuevos productos es mayor que la de otros productos de la empresa	No	144	3,38	1	5
	SÍ	41	3,80	1	5
	Total	185	3,47	1	5
P11D. Los nuevos productos son percibidos por los clientes como de gran confianza	No	150	4,01	1	5
	SÍ	40	4,10	2	5
	Total	190	4,03	1	5
P11E. Los clientes perciben los nuevos productos como mejores que los de la competencia	No	144	3,97	1	5
	SÍ	41	3,98	1	5
	Total	185	3,97	1	5
P12. Señale en qué grado de acuerdo está con las siguientes afirmaciones					
P12A. Su empresa hace un esfuerzo explícito para que exista coherencia entre las estrategias de recursos humanos y las del negocio	No	158	3,89	1	5
	SÍ	42	3,88	1	5
	Total	200	3,89	1	5
P12A. El responsable de RRHH participa en el proceso de planificación estratégica	No	157	3,68	1	5
	SÍ	42	3,86	1	5
	Total	199	3,72	1	5
P12A. La empresa considera que las políticas y acciones de RR.HH. tienen un importante impacto en los resultados de la empresa	No	157	3,73	1	5
	SÍ	42	4,02	1	5
	Total	199	3,79	1	5
P13. Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones					
P13A. La selección de personal se realiza siguiendo un proceso riguroso y formalizado	No	157	3,69	1	5
	SÍ	42	3,81	1	5
	Total	199	3,71	1	5
P13B. En el proceso de selección se valoran mucho los conocimientos técnicos y las habilidades de los candidatos	No	156	4,08	1	5
	SÍ	42	4,17	2	5
	Total	198	4,10	1	5
P13C. En el proceso de selección se valora mucho el potencial del candidato	No	157	4,14	2	5
	SÍ	42	4,14	2	5
	Total	199	4,14	2	5
P13D. La formación de los empleados sigue un proceso riguroso y formalizado	No	157	3,72	1	5
	SÍ	42	3,69	2	5
	Total	199	3,71	1	5
P13E. La formación de los empleados se realiza de forma habitual y continua	No	157	3,83	1	5
	SÍ	42	3,71	1	5
	Total	199	3,80	1	5
P13F. Existen programas de formación destinados a los nuevos empleados	No	157	3,69	1	5
	SÍ	42	3,57	1	5
	Total	199	3,66	1	5
P13G. La formación se orienta a la solución de problemas en el trabajo	No	156	3,60	1	5
	SÍ	42	3,83	1	5
	Total	198	3,65	1	5
P13H. Se favorece la participación de los empleados en la toma de decisiones	No	157	3,15	1	5
	SÍ	42	3,48	1	5
	Total	199	3,22	1	5
P13I. Los empleados disponen de mecanismos para hacer suge-	No	157	3,65	1	5

rencias a la empresa sobre cómo mejorar su trabajo (ej. Buzones de sugerencias)	SÍ	42	3,88	1	5
	Total	199	3,70	1	5
P13J. La empresa valora que los empleados hagan sugerencias y participen en la empresa	No	157	3,73	1	5
	SÍ	42	3,83	1	5
	Total	199	3,75	1	5
P13K. El objetivo de la evaluación del rendimiento es el desarrollo de los empleados	No	152	3,51	1	5
	SÍ	42	3,60	1	5
	Total	194	3,53	1	5
P13L. La evaluación de los empleados se basa principalmente en sus resultados (cuantitativa)	No	155	3,30	1	5
	SÍ	42	3,36	1	5
	Total	197	3,31	1	5
P13M. La evaluación de los empleados se basa principalmente en sus comportamientos (cualitativa)	No	155	3,31	1	5
	SÍ	42	3,57	2	5
	Total	197	3,37	1	5
P13N. La empresa utiliza en gran medida incentivos salariales (retribución variable)	No	156	2,94	1	5
	SÍ	42	3,17	1	5
	Total	198	2,99	1	5
P13O. EN La empresa da gran importancia a los incentivos de grupo (reparto de beneficios)	No	156	2,54	1	5
	SÍ	42	2,90	1	5
	Total	198	2,62	1	5
P13P. Existe una estrecha vinculación entre el rendimiento del empleado y su retribución	No	155	2,97	1	5
	SÍ	42	3,31	1	5
	Total	197	3,05	1	5
P13Q. La empresa favorece la estabilidad de su plantilla	No	156	4,17	1	5
	SÍ	41	4,02	2	5
	Total	197	4,14	1	5
P14. Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones					
P14A. En esta empresa lo fundamental es el desarrollo constante de nuevos productos y servicios	No	155	3,65	1	5
	SÍ	42	3,98	1	5
	Total	197	3,72	1	5
P14B. En esta empresa la prioridad es ofrecer al cliente el producto más barato	No	155	2,77	1	5
	SÍ	40	2,85	1	5
	Total	195	2,79	1	5
P14C. En esta empresa se hacen grandes esfuerzos para conseguir que el cliente nos perciba como "los de mayor calidad"	No	156	4,45	1	5
	SÍ	42	4,29	2	5
	Total	198	4,41	1	5
P15. En comparación con sus competidores clave					
P15A. Está creciendo más	No	147	2,28	1	5
	SÍ	40	2,38	1	5
	Total	187	2,30	1	5
P15B.: Es más rentable	No	141	2,52	1	5
	SÍ	38	2,58	1	5
	Total	179	2,53	1	5
P15C. Es más eficiente en el empleo de sus recursos	No	140	2,29	1	4
	SÍ	37	2,41	1	5
	Total	177	2,31	1	5
P15D. Ofrece productos de mayor calidad	No	150	2,08	1	5
	SÍ	38	2,18	1	5
	Total	188	2,10	1	5
P15E. Cuenta con clientes más satisfechos	No	143	2,12	1	5
	SÍ	38	2,26	1	5
	Total	181	2,15	1	5
P15F. Dispone de más procesos internos orientados a la calidad	No	145	2,05	1	5
	SÍ	38	2,24	1	5
	Total	183	2,09	1	5
P15G. Sirve los pedidos con mayor rapidez	No	145	2,04	1	4
	SÍ	39	2,26	1	4
	Total	184	2,09	1	4
P15H. Tiene empleados más satisfechos	No	137	2,39	1	4
	SÍ	36	2,72	1	5
	Total	173	2,46	1	5
P15I. Tiene empleados más cualificados	No	141	2,27	1	5
	SÍ	38	2,08	1	4
	Total	179	2,23	1	5
P15J. Tiene empleados más creativos e innovadores	No	143	2,52	1	5
	SÍ	38	2,42	1	5
	Total	181	2,50	1	5
P16. Con respecto a las empresas de su sector, en los últimos 3 años su empresa ha introducido en mayor medida					
P16A. Bienes o servicios nuevos o mejorados	No	157	3,55	1	5

	SÍ	42	3,52	1	5
	Total	199	3,55	1	5
P16B. Métodos de fabricación o producción de bienes o servicios nuevos o mejorados	No	157	3,50	1	5
	SÍ	42	3,45	1	5
	Total	199	3,49	1	5
P16C. Mejoras en los sistemas de gestión (sistemas de información, organización del trabajo)	No	156	3,64	1	5
	SÍ	42	3,60	2	5
	Total	198	3,63	1	5
P16D. Nuevos métodos de ventas/distribución (venta online, franquicias, ...) o relaciones con empresas	No	155	2,81	1	5
	SÍ	42	3,00	1	5
	Total	197	2,85	1	5

Tabla III. Resultados ANOVA.

Pregunta	Sí	No	F	Sig
P3. Indique el grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. En su empresa los directivos				
P3B. Reconocen el potencial estratégico de las TICs	42	153	5,481	,020
P3C. Creen que las TICs tienen una contribución significativa a los resultados financieros de la empresa	42	153	5,224	,023
P3D. Están de acuerdo con que los proyectos de TICs tienen beneficios	42	154	3,000	,085
P4. Indique el grado de conformidad sobre el efecto de las TICs en sus resultados				
P4A. Las TICs han contribuido significativamente a incrementar la cuota de mercado de sus productos/servicios	42	154	3,768	,054
P4B. Las TICs han contribuido significativamente a sus ventas	42	151	5,311	,022
P4C. Las TICs han sido empleadas con éxito para crear sistemas que son difíciles de imitar por sus competidores	42	153	11,009	,001
P4D. Las TICs han sido empleadas para diferenciar sus productos o servicios	42	156	3,344	,069
P5. Indique el grado de acuerdo en su empresa				
P5E. Es fácil conseguir consejos cara a cara de compañeros expertos	42	158	9,538	,002
P7. Señale la importancia de las barreras para la adopción del teletrabajo				
P7B. Dificultad para el control de empleados	42	123	2,776	,098
P7C. Factores tecnológicos (coste, formación, etc.)	42	123	10,117	,002
P8. Importancia de los beneficios derivados del teletrabajo				
P8A. Aumento de la flexibilidad organizativa	42	119	23,282	,000
P8B. Mejora de la productividad	42	118	21,120	,000
P8C. Mayor motivación de los empleados por flexibilidad laboral	42	117	5,552	,020
P10. Indique en qué medida la empresa realiza actividades conducentes a				
P10A. Reducción del tamaño de lote de la producción	38	123	4,033	,046
P10C. Reducción del número de proveedores	40	139	3,272	,072
P11. Con respecto a los productos elaborados por la empresa				
P11C. La calidad de los nuevos productos es mayor que la de otros productos de la empresa	41	144	3,825	,052
P13. Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones				
P13H. Se favorece la participación de los empleados en la toma de decisiones	42	157	3,166	,077
P13P. Existe una estrecha vinculación entre el rendimiento del empleado y su retribución	42	155	2,821	,095
P15. En comparación con sus competidores clave				
P15H. Tiene empleados más satisfechos	26	137	4,162	,043

Tabla IV. Encuesta