



**MÁSTER UNIVERSITARIO DE RECURSOS HUMANOS**

# El teletrabajo: ¿Es una propuesta de valor para la atracción del talento en las empresas?

Autora: Paola Dávila Batista  
Tutor: Javier Molina Rivera

Trabajo Fin de Máster

Madrid 2022

## ÍNDICE

RESUMEN .....	3
ABSTRACT.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
OBJETIVOS.....	6
MARCO TEÓRICO: TELETRABAJO EN ESPAÑA .....	7
METODOLOGÍA.....	13
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	15
CONCLUSIONES.....	22
LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y PERSPECTIVAS FUTURAS DEL TELETRABAJO .....	24
AGRADECIMIENTOS .....	25
REFERENCIAS .....	26
ANEXOS.....	29

## RESUMEN

**Marco teórico:** Tras la imposición del teletrabajo durante la pandemia de la Covid-19, muchas empresas se han visto forzadas a cambiar sus modelos de trabajo. Los trabajadores han demostrado que, con el apoyo de la tecnología adecuada, son capaces de trabajar en formato remoto de manera eficiente y sin pérdidas significativas en la productividad. De hecho, estudios previos señalan que la preferencia por esta nueva modalidad de trabajo es alta, donde un 66% de los encuestados quieren continuar teletrabajando después de la Covid-19, según el estudio de Human Experience, JLL (2020). Por ello, el objetivo de este trabajo es analizar si ofrecer la modalidad de teletrabajo es una propuesta de valor para atraer y retener talento para las empresas y por lo tanto, se espera que nuestros encuestados prioricen el teletrabajo, concretamente la modalidad híbrida, ante el trabajo presencial. **Metodología:** En este estudio de tipo trasversal, descriptivo y cuantitativo a través de tres encuestas, hemos incluido 193 participantes entre 21 y 63 años. Se ha realizado un análisis descriptivo a través de Microsoft Excel. **Resultados y discusión:** Se obtuvieron y analizaron diferentes datos y estadísticos de las tres encuestas administradas, dando resultados relativos a relacionar el teletrabajo con: atracción del talento, los motivos por los que se prefiere el teletrabajo, la mayor percepción de productividad, la percepción de los managers, directivos y profesionales de RRHH. **Conclusiones:** Tras el análisis de las diferentes variables, concluimos que el teletrabajo, en concreto la modalidad híbrida, es una forma de atraer talento en las empresas, según los trabajadores encuestados y la percepción de los profesionales de Recursos Humanos también encuestados.

**Palabras claves:** teletrabajo; trabajo híbrido; trabajo a distancia; atracción del talento; retención del talento.

## ABSTRACT

**Theoretical framework:** Following the imposition of telework during the Covid-19 pandemic, many companies have been forced to change their work models. Workers have demonstrated that, with the support of appropriate technology, they are able to work remotely efficiently and without significant losses in productivity. In fact, previous studies indicate that the preference for this new work mode is high, where 66% of respondents want to continue telecommuting after Covid-19, according to the Human Experience study, JLL (2020). Therefore, the objective of this work is to analyze whether offering teleworking is a value proposition to attract and retain talent for companies and therefore, it is expected that our respondents prioritize teleworking, specifically the hybrid modality, over face-to-face work.

**Methodology:** In this cross-sectional, descriptive and quantitative study through three surveys, we have included 193 participants between 21 and 63 years old. A descriptive analysis was performed using Microsoft Excel. **Results and discussion:** Different data and statistics were obtained and analyzed from the three surveys administered, giving results relating to relate teleworking with: attraction of talent, reasons for preferring teleworking, higher perception of productivity, perception of managers, executives and HR professionals. **Conclusions:** After the analysis of the different variables, we conclude that teleworking, specifically the hybrid modality, is a way to attract talent in companies, according to the workers surveyed and the perception of HR professionals also surveyed.

**Keywords:** telework; hybrid work; telecommuting; talent attraction; talent retention.

## INTRODUCCIÓN

El teletrabajo es un concepto que ha empezado a formar parte de nuestro día a día de manera más evidente desde la llegada de la Covid-19. Esto ha dado lugar a que cada uno de nosotros tengamos nuestra propia idea de qué es el teletrabajo. Pero, ¿qué dicen los organismos sobre este término tan popular actualmente?

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el teletrabajo es *“trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora”*. Por otro lado, según la legislación española citada en el Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, diferencia entre tres modalidades del trabajo: trabajo a distancia, teletrabajo y trabajo presencial. Este Real Decreto enfatiza que el uso de nuevas tecnologías para el desarrollo de la actividad productiva es clave para considerarlo teletrabajo y pasaría a ser una subcategoría del trabajo a distancia. Según estos conceptos, se ponen sobre la mesa dos factores fundamentales para determinar si se trata de teletrabajo o no: la localización del trabajador (sea en la oficina o fuera de esta) y el uso de medios electrónicos para desempeñar las funciones del trabajo.

Tradicionalmente, se entendía que el desempeño laboral solo era posible en el centro de trabajo de una empresa, a excepción de los autónomos y otras actividades que lo impedían. Sin embargo, existe una tendencia hacia nuevas concepciones y preferencias de localización de los trabajos, independientemente si este se desempeña en un domicilio, cafetería o coworking. En cambio, en este trabajo dejaremos fuera aquellas actividades productivas que se desarrollan fuera del centro de trabajo por propia naturaleza de esta, como por ejemplo transportistas o repartidores (Randstad, 2021). El Real Decreto mencionado llegó de manera forzada por la situación de alarma sanitaria de 2020. Estas herramientas digitales nos permitieron mantener millones de puestos de trabajo durante esos meses de encierro, sosteniendo el tejido productivo del país en ese momento (Randstad, 2021).

La revolución 4.0 ha llevado a las organizaciones a una evolución y adaptación a nuevos entornos mucho más rápida, obligando a cambiar sus modelos más tradicionales. De esta forma, se intuye que las exigencias han cambiado y podría haber una transformación en lo que una empresa le pide a su trabajador y el trabajador a la empresa en materia de beneficios (Cotleer & Sniderman, 2017). La guerra de talentos es un hecho y por tanto, las empresas deberían cambiar sus estrategias. Por ello, la búsqueda de trabajadores cualificados aumenta cada día más: 7 de cada 10 empleadores a nivel mundial afirman tener dificultad para encontrar al trabajador con la combinación de soft skills y hard skills perfecta (Deloitte, 2021; Manpower Group, 2021).

Por lo tanto, este estudio pretende mostrar como la población activa ha cambiado las prioridades a la hora de elegir e un puesto de trabajo y considerar el teletrabajo un factor determinante para ello. Este objetivo viene desarrollado con más detalle a continuación.

## OBJETIVOS

Basándonos en la revisión bibliográfica de los estudios de nuestro marco teórico que expondremos a continuación, justificando nuestro estudio, el **objetivo principal** del presente trabajo es analizar si ofrecer la modalidad de teletrabajo o híbrido es una propuesta de valor para atraer y retener talento para las empresas.

Los **objetivos secundarios** que derivan del mismo son:

- Buscar y analizar la bibliografía más reciente y actualizada del teletrabajo y la gestión del talento en las empresas y en nuestro país.
- Analizar si la modalidad de teletrabajo permitirá mejorar la imagen de marca empleadora de las empresas (“Employer Branding”).
- Detectar la percepción y el grado de satisfacción de los managers o jefes sobre la implantación del teletrabajo para sus equipos en España.
- Evaluar la percepción de los expertos de Recursos Humanos (RRHH) sobre los efectos del teletrabajo y su viabilidad para implantarlo en las organizaciones.
- Valorar los determinantes que atraen al empleado a escoger la modalidad de teletrabajo como una mayor conciliación o la flexibilidad geográfica.
- Analizar la percepción de la productividad en la modalidad de teletrabajo de los candidatos y profesionales frente a la de directivos y los profesionales de RRHH.

De esta forma, se plantea las siguientes **hipótesis**:

- Se plantea como primera hipótesis que el teletrabajo sea una forma de atraer el talento.
- Asimismo, se pretende demostrar que los participantes prioricen el teletrabajo, concretamente la modalidad híbrida, ante el trabajo presencial.
- Por último, teniendo en cuenta las evidencias de otras investigaciones, se espera que la percepción de los trabajadores sea que su productividad es mayor con la posibilidad de poder teletrabajar.

Estas hipótesis se basan en los hallazgos recogidos en el marco teórico que a continuación se exponen (JLL, 2020, Harvard Business Review, 2020, Randstad, 2021; Statista, 2022).

## MARCO TEÓRICO: TELETRABAJO EN ESPAÑA

La modalidad de trabajo a distancia surgió en EE.UU. en los años 70 y con el rápido desarrollo de las TICs y la globalización se fue popularizando en los años 90 (Pérez y Zerbi, 2020). Más adelante, en 2019 antes de la aparición del Covid-19, en nuestro país se observó un incremento moderado en la modalidad de teletrabajar (INE, 2020).

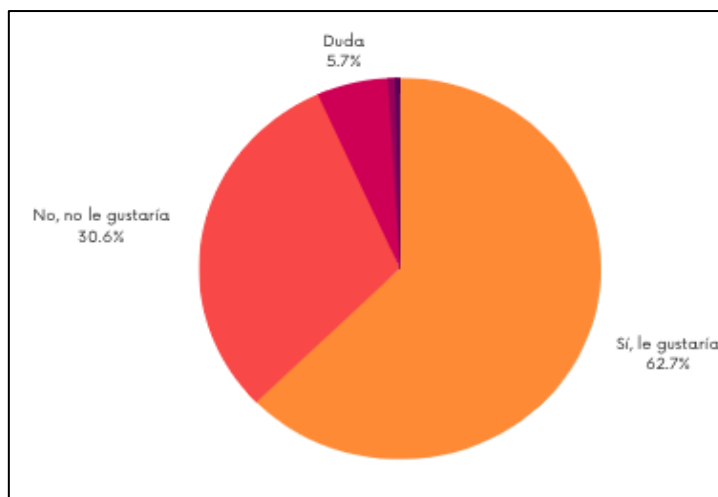
Esta tendencia se pudo deber a los beneficios que conlleva esta modalidad de trabajo, como son la reducción de costes para la empresa, el tiempo para el trabajador, mayor posibilidad de conciliación personal y familiar y la reducción de emisiones contaminantes, entre otros (Randstad, 2021). No obstante, no debemos olvidar que el trabajo en remoto también tiene ciertas limitaciones, comenzando porque esta modalidad no es posible para determinados puestos de trabajos ni empresas. Sin embargo, esto no ha imposibilitado que las cifras de teletrabajo hayan aumentado.

No ha sido hasta 2020, con la llegada del confinamiento provocado por la Covid-19, que ha adquirido un gran protagonismo en España, registrándose un porcentaje de un 30% y un 19% en la Comunidad de Madrid y Cataluña respectivamente, la mayor cuota de teletrabajadores del país hasta el momento. De esta forma, en ese mismo año se produjo un cambio sustancial tanto en la forma de desarrollarse la vida diaria como en las formas de trabajar, dando lugar a un aumento considerable del teletrabajo (Randstad, 2021; Statista, 2022).

A pesar de este gran aumento en las cifras de ocupados con trabajo en remoto, tras finalizar el confinamiento provocado por la pandemia, justamente en el segundo trimestre de 2020, hubo un descenso de un 36,2% de teletrabajo en España (Randstad, 2021). De hecho, la modalidad de teletrabajo no ha sido regulada en España hasta el año 2020, a través de Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, a pesar de la tendencia en alza que se iba observando.

Este dato contrasta con los resultados obtenidos en una encuesta sobre el grado de satisfacción de aquellos que pudieron trabajar desde casa, dado que es extraño pensar que, si existe una visión positiva del teletrabajo, se produzca un descenso de su uso. De hecho, “aproximadamente el 70% afirmó estar bastante o muy satisfecho con la opción de poder trabajar desde casa” (Statista, 2022). Asimismo, según una encuesta del CIS (2020) que se hizo después de la pandemia, el 62,6% de los encuestados preferiría la modalidad de teletrabajo ante la presencialidad, frente al 30,6% que mantenía la preferencia por una modalidad de presencialidad.

### **Figura 1. Encuesta del CIS sobre la continuidad del teletrabajo después de la pandemia**



*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia adaptado del estudio nº3298 de Centro de Investigaciones Sociológicas (2020), pregunta 32g.

Concretamente, si analizamos el índice de teletrabajo de los países de nuestro entorno, antes de la pandemia, España registraba los valores más bajos de esta modalidad de trabajo, concretamente apenas un 10,9%, en comparación con otros países europeos como Países Bajos o Finlandia, con tasas superiores al 23% (Statista, 2022). De esta forma, si tenemos en cuenta los países y su PIB, se observa una tendencia a asociar el teletrabajo con el desarrollo económico del país (Randstad, 2021).

Los datos anteriormente expuestos, reflejan los índices de teletrabajo y satisfacción de este, sin tener en cuenta alguna de los factores que pueden influir a estas cifras, como es el sector de actividad, el género y la edad.

### Sectores

Como es de esperar, no todos los empleados de determinados sectores de actividad pueden trabajar en remoto, dado su naturaleza y su demanda como la hostelería, ganadería o agricultura, con valores por debajo del 10% de personas que teletrabajan. Los sectores con mayores incidencias en teletrabajo son las finanzas (44,8% en 2020 y 43,1% en 2021), actividades profesionales científicas (51,3% en 2020 y 47,8% en 2021) y TICs (57,4% en 2020 y 57% en 2021) (Randstad, 2021).

### Género y edad

Hasta la pandemia, no existían diferencias significativas entre los hombres y mujeres que teletrabajan. De hecho, en 2010 se registraba un 6,2% tanto para hombres como para mujeres. No fue hasta 2021, cuando se registraron cifras ligeramente superiores en mujeres (17,6%) que en hombres (15,7%). Con respecto a la edad ocurrió una situación parecida, dado que la tendencia era



que los empleados trabajasen en su domicilio a medida que iban cumpliendo edad. Sin embargo, en 2021 se invirtió esta tendencia y los trabajadores entre 25 y 44 años (17,4%) se situaron por encima de los empleados mayores de 55 años (15,5%) (Randstad, 2021).

### **Tendencias del teletrabajo: deslocalización y nomadismo digital**

El nomadismo digital se refiere a aquellas personas que trabajan en remoto utilizando las nuevas tecnologías, en ocasiones sin residencia fija, con el objetivo de desplazarse y viajar por diferentes lugares o países (Iberdrola, 2022; PagePersonnel, 2022).

La deslocalización residencial vinculada al teletrabajo y el nomadismo digital ha permitido que muchos países hayan puesto en marcha políticas y desarrollado infraestructuras, como los coworkings o co-livings, para favorecer el nomadismo digital. En concreto en España, dada la idiosincrasia de nuestro país y las condiciones climáticas, muchos trabajadores se han visto atraídos por algunas de sus regiones como lugares para instalarse como nómadas digitales como sustituto temporal del turismo durante la pandemia, en concreto las Islas Canarias. De hecho, en mayo de 2022, Las Palmas de Gran Canaria ocupó la primera posición como destino más importante en el mundo para el nomadismo digital según Nomadlist.com (Moreno-Medina, Parreño-Castellano & Domínguez-Mujica, 2022).

Ya son más de 25 países, por ejemplo Dubái, que han lanzado visas específicas para nómadas digitales, regulando de esta forma las políticas migratorias y facilitando la movilidad y desplazamientos de los nómadas digitales. De hecho, en España a través de la aprobación de la Ley de Start-ups, que la intención del gobierno es ponerla en vigor el 1 de enero de 2023, se pretende establecer nuevas políticas para atraer a nómadas digitales y profesionales extranjeros otorgándoles beneficios fiscales y facilidad para la tramitación del visado. Todo ello, permite a los países y regiones atraer nuevo talento, así como inyectar capital extranjero en las microeconomías (Johanson, 2022).

### **Atracción y retención del talento a través del teletrabajo**

El capital humano es el alma y el corazón de una empresa. Como hemos ido relatando a lo largo de este trabajo, nos encontramos ante una guerra de talento, donde todas las empresas luchan por conseguir a la persona indicada para su puesto de trabajo específico. Por lo tanto, debemos establecer estrategias para atraer y retener talento. Con ello, conseguiremos reducir costes de rotación y la inversión en el desarrollo de esos trabajadores, retornará en beneficios futuros para las empresas (Deloitte, 2021). En este caso, el teletrabajo es utilizado por muchas empresas como herramienta de conciliación laboral y personal. Por ello, es interesante definir con más detalle la relación entre teletrabajo y talento.

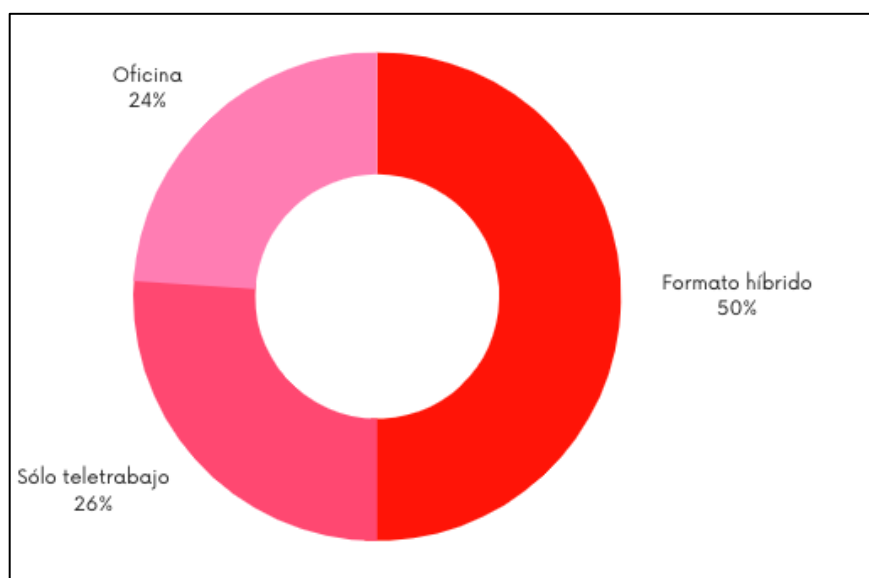
El teletrabajo proporciona mayor flexibilidad espacial y temporal, lo que permite a la persona desarrollar su carrera profesional mientras concilia su vida personal, incluso en otra localización. Este concepto se desliga del pensamiento tradicional de vincular talento con puesto de trabajo físico. Asimismo, esta idea permite a las empresas diseñar nuevos modelos de trabajo que permitan reclutar

a personas de otros países a nivel mundial y de esta forma, beneficiarse del mejor talento (Jaggi, 2010; KPGM tendencias, 2021). Actualmente muchas empresas permiten la flexibilidad geográfica dentro de un mismo país, como por ejemplo la empresa UPSTON (Harvard Business Review, 2020).

Los datos sobre la preferencia de la modalidad de trabajar en remoto nos hacen pensar que el smart-working es una forma de atraer talento en las empresas. Los datos recogidos por JLL muestran que el 50% de los encuestados prefieren un sistema híbrido (oficina y trabajar en remoto) frente a un 26% trabajar exclusivamente fuera del lugar de trabajo y el 24% restante son más partidarios de trabajar en la oficina todos los días (JLL, 2020).

**Figura 2.**

*Encuesta de JLL: preferencia de modalidad de trabajo: teletrabajo 100%, modalidad híbrida y trabajo presencial 100% (n= 2033)*

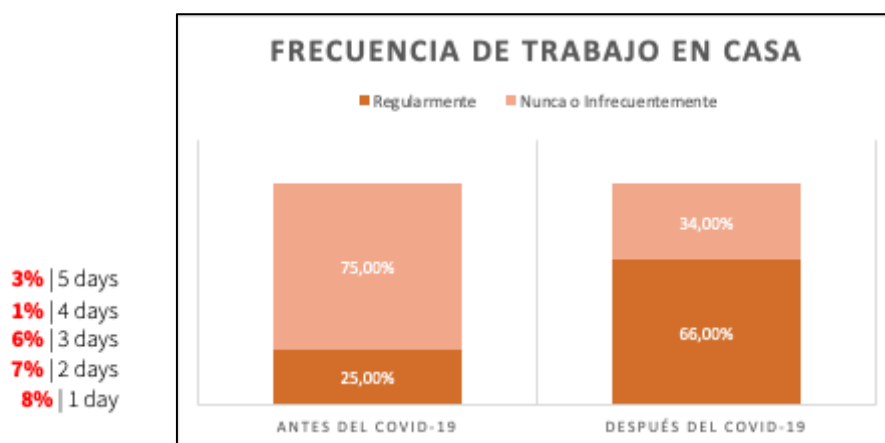


*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia adaptado del estudio de Human Experience, JLL (2020).

También dicho estudio estima que los empleados tenderán a elegir lugares alternativos como los “coworkings” pasando de un 30% antes de la Covid-19 a 40% después de la pandemia (JLL, 2020). Otro de los datos interesantes que se extraen de este mismo estudio, es la frecuencia de días que los empleados trabajaban en casa antes de la Covid-19 y lo que les gustaría teletrabajar posterior a la Covid-19.

**Figura 3.**

*Encuesta de JLL: frecuencia de días de teletrabajo (n= 2033)*



*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia adaptado del estudio de Human Experience, JLL (2020).

### Requisitos para que el teletrabajo sea posible

Aunque los antecedentes extraídos de los estudios expuestos son una balanza positiva para el teletrabajo, son necesarias unas condiciones para que esta modalidad de trabajo a distancia sea posible y efectivo.

El cambio de paradigma en la forma de trabajo ha dado lugar a requisitos que se tienen que dar para que este sea efectivo (Escobar, 2021):

- **Objetivos:** el trabajador debe saber con claridad cuáles son sus objetivos de trabajo.
- **Tecnología:** disponer de la tecnología suficiente para el cumplimiento de estos objetivos lo que conlleva una transformación digital en las empresas.
- **Estrategias de comunicación internas:** fortalecer relaciones internas para mantener el engagement y el sentimiento de pertenencia de los trabajadores con la empresa y sus compañeros. Este aspecto es muy relevante dado que el teletrabajo al 100% podría producir el efecto contrario a la retención de talento.

### Productividad en el teletrabajo

Son numerosas las dudas que surgen en las empresas en relación con la productividad del teletrabajo. Según la revisión sistemática de Escobedo-Pinco (2020), el teletrabajo logra aumentar la productividad en sus trabajadores al utilizar métodos más innovadores e impactar en los factores motivacionales de los empleados, favoreciendo su bienestar y satisfacción laboral. Por ejemplo, dado que

se pueden realizar reuniones a distancia con ayuda de la tecnología, evitar desplazamiento para las reuniones permite incrementar el número de estas en un mismo día (Randstad, 2021). De hecho, numerosos estudios han publicado que el teletrabajo aumenta en un 35% la productividad de los trabajadores en las organizaciones que mantienen este sistema de trabajo (Lister & Harnish, 2021).

Si analizamos los efectos positivos que se derivan del teletrabajo en la productividad, estos inciden en mayor concentración por la ausencia de ruido, mayor autonomía y por tanto, aumento en la motivación y menor tiempo de baja laboral por enfermedad, entre otros (Golden y Gajendran, 2019). No obstante, como comentamos en líneas anteriores de este trabajo, se tienen que dar una serie de factores para que no se produzca el efecto contrario a mayor productividad, entre los que destaca la adecuación de infraestructuras mínimas, que los trabajadores posean competencia y conocimientos digitales, tipo de tarea y características personales del trabajador como la responsabilidad, entre otros (Randstad, 2021).

### **Otros beneficios del teletrabajo**

Más allá de la atracción del talento como fruto del smart-working, es importante analizar algunos de los beneficios del teletrabajo como la sostenibilidad del medio ambiente, que juega un papel muy importante en la actualidad. “Ecologistas en acción” emitió informes donde aparecían cifras reveladoras del impacto del teletrabajo durante la pandemia y post pandemia. Dichos datos informaban de una caída de 38% de los niveles de NO<sub>2</sub> (dióxido de nitrógeno) en las fechas comprendidas entre el 14 de marzo y el 31 de octubre de 2020, así como un descenso de los niveles de ozono (ecologistas en acción, 2020). Las estadísticas de tráfico para Tomton confirmaron una reducción de 35% del tráfico en Madrid, 29% en Sevilla y 25% en Málaga de 2019 a 2020 provocado por la pandemia, y con ello un aumento significativo del ahorro de tiempo provocado por los atascos (Randstad, 2021).

No obstante, no debemos olvidar que el uso de la energía en las viviendas también puede producir el efecto contrario si la instalación energética está obsoleta o si existe mal aislamiento en las casas. Por lo que la rehabilitación energética de las viviendas en estos términos sería una opción para contribuir a la sostenibilidad del medio ambiente a través del teletrabajo (WWF & European Climate Foundation, 2010).

Tras lo expuesto en este marco teórico, se observa que dado los cambios acontecidos por la Covid-19, el desarrollo de la tecnología, los cambios demográficos y climáticos y la globalización, el nuevo talento potencial demanda otros estilos de trabajo como el trabajo a distancia y/o el trabajo híbrido (Peiró y Soler, 2020). Por tanto, puede suponer una nueva propuesta de valor para las empresas como forma de atraer talento potencial, mejorando su imagen de marca empleadora y de esta forma, favoreciendo una cultura corporativa de confianza y autonomía. De esta forma queda justificada la investigación de este Trabajo Fin de Máster.

## METODOLOGÍA

La metodología de este proyecto de investigación es un estudio transversal de tipo descriptivo y cuantitativo a través de tres encuestas online de elaboración propia a través de la plataforma de Formularios de Google (“Google Forms”), por lo que la recogida de datos tiene un origen primario. Para determinar la metodología y el análisis posterior de los datos, nos hemos basado en los estudios recogidos en nuestro marco teórico, que nos ha permitido poder justificar nuestras hipótesis y conclusiones, contrastando de esta forma los datos.

Cada encuesta (anexo 1, 2 y 3) consta de entre 10 y 16 preguntas que fueron administradas a una población activa de entre 18-65 años. Se llevarán a cabo entre el día 9 de octubre y 5 de noviembre de 2022. Las preguntas son tanto de tipo abierto como cerradas y el tiempo estimado para completar cada cuestionario no será superior a 5 minutos.

La estructura de las encuestas se divide en dos partes:

- La primera parte está compuesta por preguntas de carácter sociodemográficas general, con el objetivo de conocer el perfil del encuestado con respecto a su género, edad, estado civil, si tiene cargas familiares o no, y perfil profesional detallado (tipo de empleo, cargo, departamento, sector etc.).
- La segunda parte de las entrevistas se centran en el teletrabajo.

### Participantes

Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia para la recogida de información, dada su rapidez y bajo costo. Se incluyen tres perfiles diferentes de participantes, mediante tres cuestionarios, que son los siguientes:

- Candidatos (encuesta general): trabajadores por cuenta ajena (activos o inactivos temporalmente/desempleados) con posibilidad de realizar un trabajo en formato remoto y que pertenezcan a cualquier sector.
- Managers, directivos o jefes: profesionales con cargos intermedios o altos con funciones de gestión de equipos los cuales tengan posibilidad de trabajar en remoto.
- Profesionales y expertos de los Recursos Humanos.

El tamaño de la muestra para la administración de los diferentes cuestionarios varía según el tipo de cuestionario que se administró. Concretamente, la encuesta principal y más general estuvo cumplimentada por el 68,75% (n=132 personas) cuyos participantes serán potenciales candidatos para las empresas, el 16% (n=31 personas) por managers o jefes y el 15,5% (n=30) por el cuestionario destinado a expertos de los Recursos Humanos. Se incluyeron un total de 193 participantes entre las tres encuestas. El rango de edad de los participantes de la encuesta a candidatos oscila entre los 21 y 63 años.

### **Criterios de inclusión**

Las personas participantes de este estudio deberían ser personas mayores de edad que pertenezcan a población activa en España, con edades comprendidas entre los 18 y 65 años, dado que se quiere conocer el perfil de potenciales empleados para lo que el teletrabajo supone una oferta de valor. Se incluirá tanto mujeres como hombres, independientemente del sexo y deberán ser hispanohablantes.

### **Criterios de exclusión**

Se excluirá del estudio a aquellas personas que tengan incapacidad laboral total o limitaciones físicas o psíquicas para completar la encuesta, que no tengan permiso de trabajo español, personas con ocupaciones que suponen un trabajo manual e imposibilita su trabajo en remoto y personas analfabetas digitales.

### **Procedimiento**

Tras la elaboración de las preguntas que conforman las encuestas, se procederá a realizar la recogida de los datos a través del enlace directo a Google Form con la encuesta, pudiendo difundirse por plataformas de redes sociales (RRSS) como LinkedIn y Whastapp.

Los participantes completaron las encuestas a través de un dispositivo móvil u ordenador. Una vez se re-dirigía al enlace compartido, aparece una introducción con las instrucciones de la encuesta y el objetivo de esta. Además, se les garantiza la confidencialidad de los datos recogidos. Posteriormente, los participantes proceden a responder a las preguntas. Por último, tras la recogida de datos, se continúa al análisis estadístico de estos datos y contrastar nuestra hipótesis para obtener una conclusión.

### **Análisis de los datos**

Para la correspondiente recopilación y análisis de los datos se utilizó como herramientas Excel. Se creó una base de datos en las hojas de cálculo de Microsoft Excel, con el objetivo de ordenar los datos. Los análisis descriptivos de las diferentes variables: media, mediana, frecuencias totales y porcentajes.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, vamos a analizar algunos de los resultados obtenidos de las tres encuestas, que se encuentran en los anexos.

### Perfil de la población encuestada

En las tres encuestas, se ha obtenido un total de 193 respuestas, la “Encuesta para trabajadores/as y posibles candidatos/as” obtuvo 132 respuestas, la “Encuesta dirigida a manager, directivos y trabajadores con funciones de gestión de equipos” 31 respuestas y la “Encuesta dirigida a profesionales de RRHH” 30 respuestas. El objetivo principal de este estudio es analizar si el teletrabajo es un elemento para atraer el talento, por lo que nuestra población diana son los actuales trabajadores y posibles candidatos, que se encuentren trabajando actualmente o en desempleo. Consideramos que este equilibrio es aceptable dada la naturaleza del estudio y por tanto, el mayor volumen de respuestas en la “Encuesta para trabajadores/as y posibles candidatos/as” era nuestro objetivo. Asimismo, entre nuestros objetivos secundarios era analizar la percepción de managers, directivos y profesionales de los recursos humanos, dado que son figuras indispensables para definir la estrategia corporativa y con ello, los objetivos, misión y visión de la empresa.

Una variable que puede aportarnos información sobre el perfil de los encuestados en la “Encuesta para trabajadores/as y posibles candidatos/as” es el sector de actividad. El 16.7% de los encuestados provienen del sector financiero y la banca y el segundo más numeroso es el sector tecnológico con 10.3% (ver Tabla 2). Como señalamos en el marco teórico de este trabajo, según Randstad (2021) los sectores con mayor índice de teletrabajo son el financiero, tecnológico y actividades profesionales científicas, coincidiendo con nuestra población de estudio.

En nuestra encuesta de participantes más numerosa, “encuesta para trabajadores/as y posibles candidatos/as”, cabe destacar que el 68% son mujeres (ver anexo: Tabla 1) y, además, el 65.6% del total, son personas con experiencia entre 0 y 5 años, con una media de edad de 31.66 años y mediana de 26 años (ver anexo: Tabla 2). Por ello, podemos extraer de estos datos que los resultados obtenidos en relación con la atracción del talento son mujeres y personas jóvenes. Este último dato resulta interesante para las empresas dado que el talento joven de calidad es clave para el relevo generacional. De hecho, en 2020 según la Secretaría de Empleo y Economía Social del Gobierno de España, en nuestro país alrededor del 22% de la población activa total tiene entre 16 y 29 años (Ministerio de trabajo y economía social, 2020).

Asimismo, la otra cifra relativa al género también resulta relevante en la atracción del talento, teniendo en cuenta el Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, que regula los planes de igualdad, permitiendo conocer las preferencias y factores de atracción del talento de las mujeres, con el objetivo de incluir estrategias en el ciclo gestión del talento y de esta forma, conseguir ser más inclusivos,

integradores y además, cumplir con la legislación.

De este modo, teniendo en cuenta las características de nuestra muestra de participantes, se extraen datos interesantes en relación con la atracción del talento, la productividad, la percepción de los managers y directivos y por otro lado, los profesionales de RRHH.

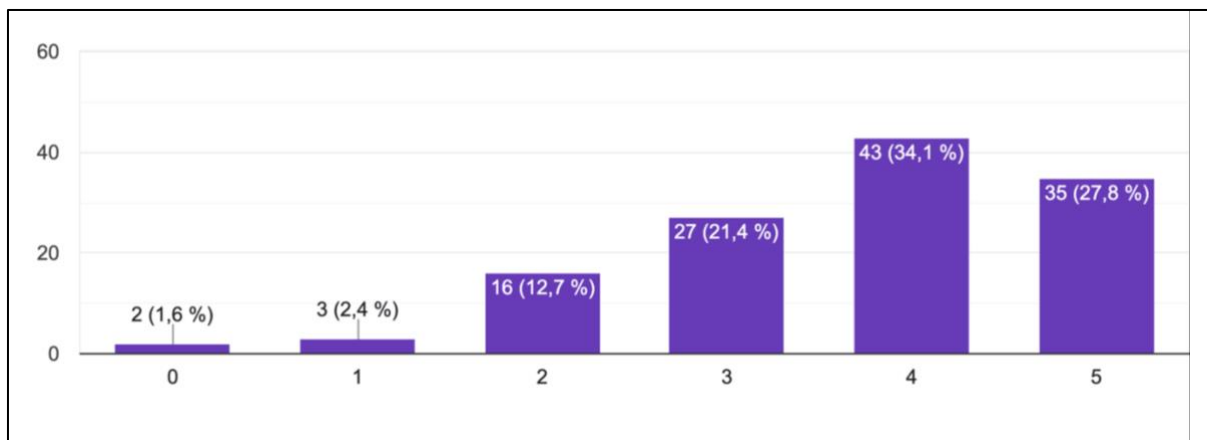
### Atracción del talento

Una vez definida el perfil de los encuestados, los resultados más relevantes obtenidos en relación con la atracción del talento se exponen a continuación:

En primer lugar, los datos extraídos de este estudio muestran que el 61.9% (nivel 4 y 5 “me gusta mucho”) de los trabajadores encuestados les gusta teletrabajar en una escala del 0-5 (ver anexo 3: resultados - Figura 5). Por consiguiente, nuestros resultados van en línea con el estudio de Human Experience de JLL (2020), que estima que un 66% quiere seguir teletrabajando frecuentemente, así como la pregunta 32c de la encuesta del CIS (2020), la cual extrajo que el 26.5% y 42.3% de los encuestados se encontraban muy satisfechos o bastante satisfechos, respectivamente.

**Figura 5**

*Respuesta al ítem: “En una escala del 0 al 5, ¿Cuánto te gusta trabajar desde casa?” (n= 126)*



*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales y posibles candidatos.

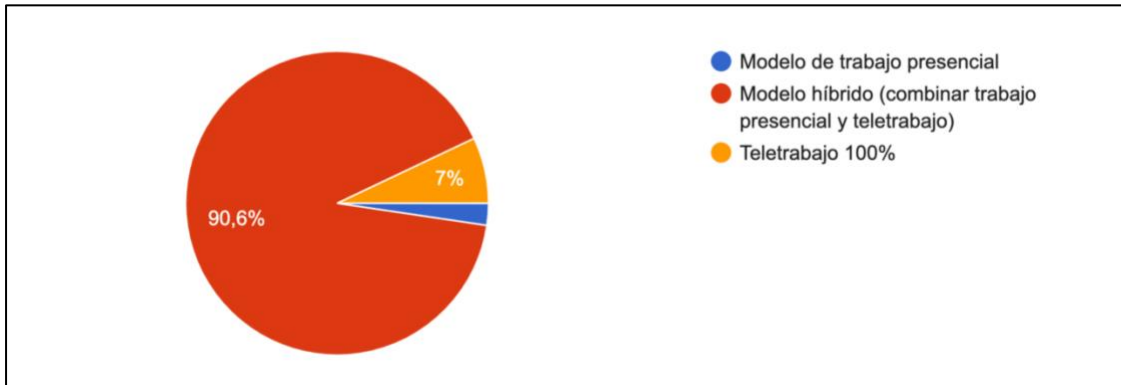
En segundo lugar, según nuestra hipótesis, los encuestados iban a priorizar el teletrabajo, concretamente la modalidad híbrida, ante el trabajo presencial y teletrabajo 100%. Los resultados obtenidos en la encuesta en la pregunta “¿Qué oferta o modalidad te parece más atractiva para cambiarte de trabajo?”, obtuvimos que un 90.6% prefiere un modelo híbrido frente 2.3% que prefiere un modelo presencial (ver anexo 3: resultados - Figura 9). El resultado obtenido va en la línea de otros estudios anteriores en el que se obtuvo que un 50% de los participantes preferían un modelo híbrido frente a un



24% de trabajo presencial (JLL, 2020).

### Figura 9

Respuesta al ítem: “¿Qué oferta o modalidad te parece más atractiva para cambiarte de trabajo?”  
(n= 128)



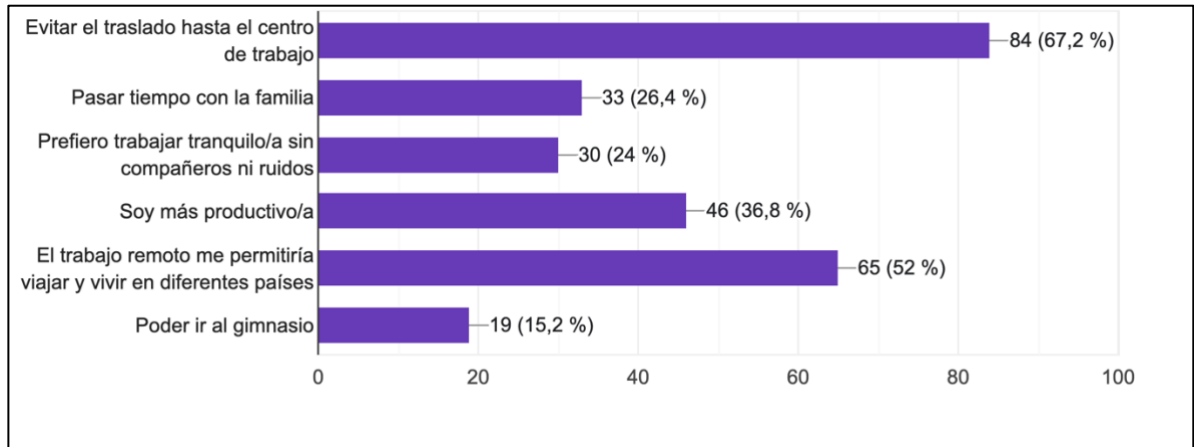
*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales y posibles candidatos.

De la misma manera, en la “Encuesta dirigida a profesionales de RRHH” se midió la misma variable o ítem “¿qué oferta o modalidad te parece más atractiva para atraer talento?”, obteniendo un 100% de respuestas en la modalidad híbrida, ante la modalidad de trabajo presencial y teletrabajo 100% (ver anexo 3: resultados - Figura 24). Este dato nos muestra como la percepción de los profesionales de los RRHH están en consonancia con las preferencias de los trabajadores y por tanto, potencial talento para sus empresas.

En tercer lugar, a través de la encuesta evaluamos los motivos que pueden llevar a querer teletrabajar, a través del ítem “¿Por qué preferirías trabajar desde casa?”. En este caso, un 67.2% de los encuestados determinó que uno de los motivos era para “evitar los traslados hacia el centro de trabajo” y un 52% que “el trabajo remoto me permitiría viajar y vivir en diferentes países” (ver anexo 3: resultados - Figura 7). De hecho, estos datos coinciden con la percepción de los profesionales de los recursos humanos, analizado en el ítem “¿Cuál crees que es la razón principal para que el teletrabajo sea considerado un beneficio social para los empleados?”, en el cual el 66.7% y 20% de los profesionales de RRHH señaló que las principales razones eran “evitar el traslado hasta el centro de trabajo” y “el trabajo remoto me permitiría viajar y vivir en diferentes países” (ver anexo 3: resultados - Figura 22).

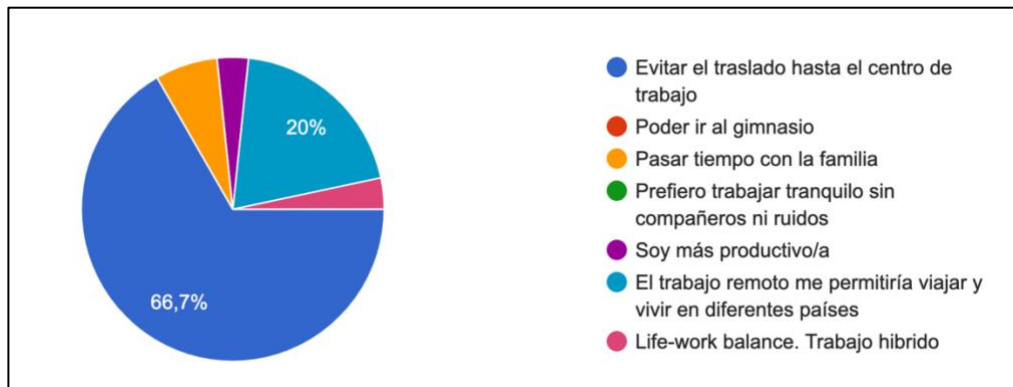
### Figura 7

Respuesta al ítem: “¿Por qué preferirías trabajar desde casa?” (n= 125)



**Figura 22**

*Respuesta al ítem: “¿Cuál crees que es la razón principal para que el teletrabajo sea considerado un beneficio social para los empleados? (n= 30)*



*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales de RRHH.

Este último dato pone de manifiesto la tendencia actual del nomadismo digital, que como figura en el marco teórico de este trabajo, está cambiando el modelo de trabajo tradicional y permite atraer talento de diferentes partes del mundo. Como señala Randstad (2021), puede observarse que la flexibilidad geográfica es un factor motivacional para los empleados, de la misma forma que te permite decidir el tipo de vivienda que quieres tener eligiendo zonas mas alejadas, con independencia de la cercanía al puesto de trabajo.

Por lo tanto, tras lo expuesto en este apartado y apoyándonos en los datos recogidos de la encuesta, la primera hipótesis se cumple. El teletrabajo es una forma de atracción del talento para las empresas, dada su aceptación entre la población diana.

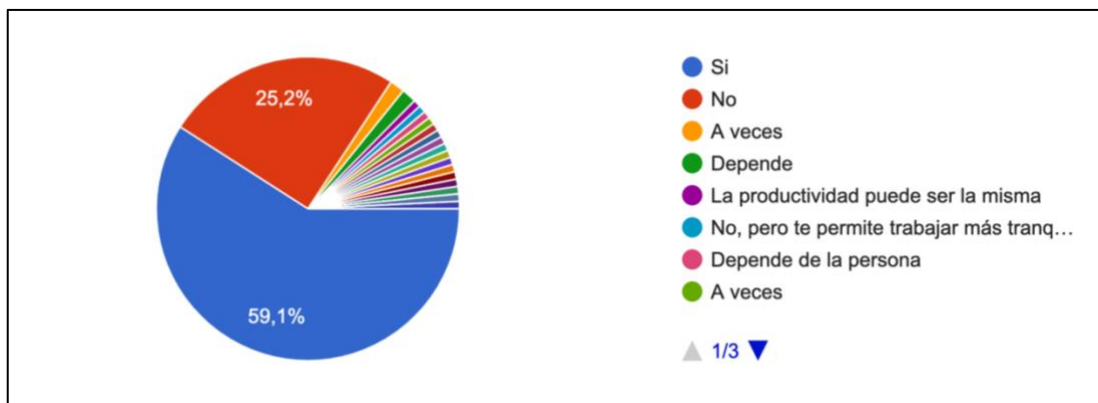
## Productividad

La productividad es otra de las variables que han sido analizadas, dado que es uno de los elementos más cuestionados del teletrabajo. Existen numerosas investigaciones que analizan si el teletrabajo mantiene, aumenta o disminuye la productividad en los trabajadores. Se comprobó que realmente aumentaba la capacidad de producir más eficientemente (Escobedo-Pinco, 2020). De hecho, Lister & Harnish (2021), determinaron que aumentaba en un 35%. Por lo tanto, en nuestros estudios hemos incluido varios ítems en las tres encuestas relativas a la percepción que tienen los participantes de la productividad en el teletrabajo:

Según los resultados obtenidos en la “Encuesta dirigida a trabajadores/as y posibles candidatos/as”, 75 encuestados (59.1%) afirmó que el teletrabajo si aumenta su productividad frente al 25.2% (n=32) que concluyeron que no aumentaba (ver anexo 3: resultados - Figura 8). Este análisis nos permite conocer cuál es la percepción de los trabajadores y no realmente su productividad real. No obstante, nos revela la productividad percibida y por tanto, una aproximación a ella.

### Figura 8

Respuesta al ítem: “¿Crees que el teletrabajo o trabajo en remoto mejora la productividad?” (n= 127)



Nota. Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales y posibles candidatos.

Por otro lado, la percepción de los profesionales de RRHH de la productividad en la modalidad de teletrabajo, en el ítem de “¿crees que el teletrabajo o trabajo en remota mejora la productividad?”, extraemos que un 76.7% mejora la productividad, frente al 10% que afirma que no mejora la productividad (ver anexo 3: resultados - Figura 23).

Las perspectivas de futuro de la productividad en el teletrabajo son positivas. Si tenemos en cuenta la curva de aprendizaje que tiene el teletrabajo, tanto para los trabajadores como para las organizaciones, se espera que haya un aumento de la productividad pudiendo resolver las áreas de mejora y consiguiendo una mejor adaptación a la novedosa modalidad de trabajo (Bloom, Davis &

Zhestkova, 2021).

Por lo tanto, se extrae de los análisis de datos que nuestra tercera hipótesis se confirma, dado que la productividad percibida de los trabajadores o posibles candidatos/as es positiva.

### **Percepción de los managers y directivos**

La percepción de los managers y directivos es clave para que el teletrabajo sea posible en las empresas y además, que haya una buena gestión en los equipos, tanto en una modalidad presencial como virtual. Por ello, hemos analizado diferentes variables:

Los datos recogidos de la encuesta *“Encuesta dirigida a trabajadores/as y posibles candidatos/as”* sobre el apoyo percibido que reciben de sus jefes para trabajar, 35.2% lo recibían completamente, 39.2% informaron de que a veces recibían apoyo y 25.6% nada (ver anexo 3: resultados -ver Figura 6). Estos datos coinciden con la satisfacción de los managers y directivos de que su equipo teletrabaje (32.2% y 19.4%, nivel 4 y 5) (ver anexo 3: resultados -Figura 14) que aparece en la encuesta de *“Encuesta dirigida a manager, directivos y trabajadores con funciones de gestión de equipos”*. Por lo tanto, se observa apoyo por parte de las personas que gestionan equipos de que los trabajadores teletrabajen.

Otro ítem de interés para poder analizar la percepción de esta población era preguntar por los aspectos negativos que se derivan del teletrabajo. En el ítem *“elige 2 aspectos negativos que para ti puede tener el teletrabajo. En caso de no tener ninguna consecuencia negativa para ti, no contestes”*, los aspectos más destacados fueron la pérdida de las relaciones humanas y pérdida de sentimiento de pertenencia en la empresa (ver anexo 3: resultados - Figura 19). Este dato es interesante si queremos que además de atraer potenciales trabajadores a través del teletrabajo, se retenga talento cuidando aspectos como las relaciones sociales dentro de la empresa, el sentimiento de pertenencia y de marca y la cultura.

### **Percepción de los profesionales de RRHH**

Por último, nuestros profesionales de Recursos Humanos son una pieza fundamental para poder ayudar a la empresa a crear estrategias de atracción y retención de talento, por lo que conocer su percepción, ideas e impresiones era otro de nuestros objetivos. Algunos de los aspectos relevantes, entre ellos la productividad o el análisis de las posibles razones por las que los trabajadores quieren teletrabajar, ya han sido expuestos en apartados anteriores. Los resultados obtenidos de la *“encuesta dirigida a profesionales de RRHH”*:

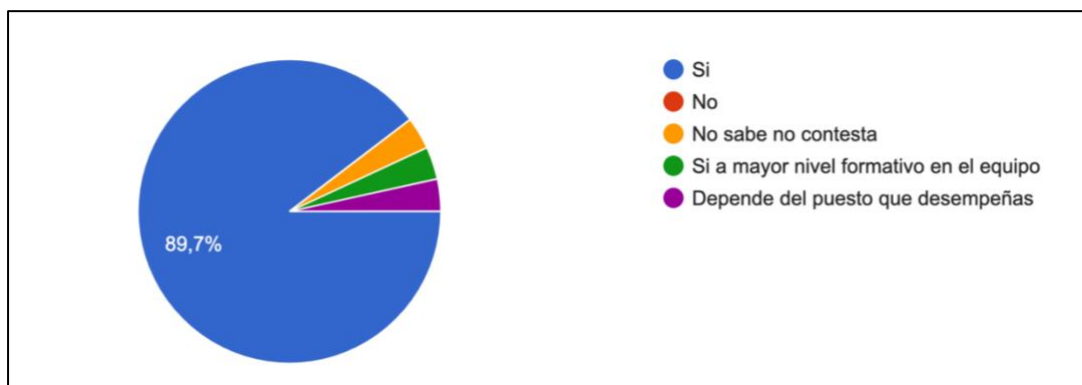
Por un lado, los profesionales de RRHH encuestados afirmaron que en el ítem *“valora el teletrabajo como herramienta de atracción del talento de 1 al 10”*, el 26.7% y 43.3% de ellos, valoraron entre un 9 y 10, respectivamente (ver anexo 3: resultados -Figura 25). Por lo tanto, consideran que el teletrabajo es un instrumento muy útil para captar candidatos en las empresas.

Así mismo, el otro dato interesante que extraemos de la encuesta es que el 89.7% de los encuestados afirman que si se cumplen la mayoría de los KPIs trabajando a distancia (ver anexo 3:

resultados -Figura 26). Este dato es relevante dado que los profesionales de RRHH consideran que este tipo de trabajo es eficaz y consigue que la estrategia de la empresa se cumpla y con ello, los beneficios de la empresa.

**Figura 26**

*Respuesta al ítem: “¿Consideras que se cumplen la mayoría de los objetivos y/o KPIs del equipo trabajando en modalidad de teletrabajo?” (n= 29)*



*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales y posibles candidatos.

Una vez que hemos analizado todos los datos necesarios, hemos podido extraer información muy interesante para sacar unas conclusiones sobre los objetivos planteados al inicio de este trabajo.

## CONCLUSIONES

Nos encontramos ante un mundo cambiante que lleva a reflexionar sobre qué quieren las empresas, los trabajadores y la sociedad en general. Microsoft estima que el 40% de la población activa mundial está pensando dejar su trabajo (Deloitte, 2021; Microsoft, 2021). El desarrollo de la tecnología, la globalización y la facilidad de comunicación con personas de otras partes del mundo han permitido que podamos conocer más allá de lo que tradicionalmente considerábamos “lo normal”. El teletrabajo durante la pandemia supuso un antes y un después para muchos de nosotros en lo que queríamos y ahora queremos para elegir un trabajo u otro. Por tanto, hemos considerado interesante poder analizar hasta qué punto el teletrabajo está influyendo en la toma de decisiones sobre nuestro desarrollo profesional.

Las conclusiones a las que hemos llegado a lo largo de este estudio de TFM han sido:

- Uno de los objetivos de este trabajo es analizar si el teletrabajo o trabajo híbrido es un factor que influye en la atracción del talento, con la hipótesis de que el teletrabajo es una propuesta de valor para atraer y retener talento para las empresas. Tanto nuestro estudio (61.9% de los encuestados) como otras investigaciones (JLL, 2020) que muestra que el 66% quiere seguir teletrabajando frecuentemente, ratifican que sí existe relación entre ambas variables.
- La modalidad híbrida es la primera elección deseada por la mayoría de los encuestados (90.6%) así como para los profesionales de RRHH (100%), por su combinación entre el trabajo presencial y el teletrabajo. Como también señala el artículo JLL (2020), obteniéndose un 50% de preferencia hacía la modalidad híbrida. Por lo tanto, nuestros resultados y los datos bibliográficos coinciden nuevamente.
- La productividad percibida de los encuestados es superior, en un 59.1%, con la modalidad teletrabajo o híbrida que acudiendo diariamente a la oficina. De la misma forma que señalan otros estudios como Lister & Harnish (2021), Ranstad (2022) o Bloom, Liang, Roberts & Ying (2015). Este último estudio de Bloom, profesor de Economía de Stanford, estima que la productividad media por cada trabajador con el teletrabajo aumenta un 13%, siendo un 22% si este es de carácter voluntario. Asimismo, este mismo estudio ratifica que la productividad media de la empresa es de 20-30% si se tienen en cuenta tres factores: rendimiento, rotación y ahorro de mantenimiento.
- Los encuestados eligieron como principales motivaciones para teletrabajar: la reducción del tiempo de desplazamiento hasta el centro de trabajo y la posibilidad de viajar y vivir en diferentes países. Este último dato va en consonancia con las últimas actualizaciones de legislación de diferentes países con respecto a la tramitación de visados para nómadas digitales, como por ejemplo a través de la Ley de Start-ups, proporcionándoles determinados beneficios fiscales y

facilidad para la tramitación del visado. De esta forma, se incentiva a la atracción de capital humano e inversiones extranjeras (Moreno-Medina, Parreño-Castellano & Domínguez-Mujica, 2022; Johanson, 2022). Otra de las principales motivaciones para teletrabajar por parte de los encuestados fue reducir tiempos de desplazamientos, lo que a su vez podría tener un impacto positivo en el medio ambiente; pues el teletrabajo tiene un efecto directo en la reducción de la contaminación y sostenibilidad de nuestro planeta, observándose un descenso de los niveles de NO<sub>2</sub> (dióxido de nitrógeno) y la densidad del tráfico en las ciudades (Randstad, 2022).

- Se observó que los managers, directivos y los profesionales de RRHH muestran una actitud positiva ante el teletrabajo según los datos recogidos de ambas encuestas y, por tanto, será más fácil poder llevar a cabo políticas que favorezcan el teletrabajo y que permitan atraer talento a las empresas.
- Los aspectos negativos y que debemos cuidar son: relaciones sociales dentro de la empresa, el sentimiento de pertenencia y la cultura. De hecho, los resultados obtenidos en nuestra encuesta a managers y líderes señalan que en un 66.7% perciben el teletrabajo un elemento negativo para perpetuar las relaciones sociales y el sentimiento de pertenencia. Por ello, a medida que vayamos aprendiendo a gestionar esta nueva modalidad de trabajo, se deben ir implementando medidas para poder disminuir los efectos negativos. Por ejemplo, mayor comunicación corporativa, encuentros informales organizados por la empresa o la organización de voluntariados corporativos, para fomentar la cultura de empresa.

Nuestras conclusiones tienen claros efectos positivos directos en el futuro de las empresas y los trabajadores. En primer lugar y la más evidente, mayor atracción y retención del talento, lo que supone un beneficio a corto y largo plazo para la empresa, dado que los trabajadores producirán más eficientemente, habrá mayor productividad y se reducirán diversos costes como por ejemplo aquellos derivados de la rotación. En segundo lugar, el teletrabajo permitirá un ahorro para las empresas dado que hay una disminución del inmovilizado fijo porque no es necesario invertir en tantas oficinas. Asimismo, la reducción de costes también afecta a los trabajadores al evitar el pago del transporte y comida diaria. Por último y no menos importante, uno de los efectos positivos que tiene el teletrabajo es la satisfacción de los trabajadores, siendo positiva al otorgarles mayor flexibilidad y conciliación con la vida familiar. De hecho, según Ransdtad, el 68.6% de los trabajadores en España querían seguir teletrabajando después de la pandemia, pero su empresa no se lo permitía (Deloitte, 2021; Randstad, 2022)

Por tanto, reflexionando con este último dato, si tiene tantos efectos beneficiosos tanto para el trabajador como para las empresas ¿por qué los organismos y organizaciones, tanto públicas como privadas, no establecen políticas más flexibles para teletrabajar? De esta pregunta, deriva numerosas propuestas de investigación futura que señalamos en el siguiente apartado.

## LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y PERSPECTIVAS FUTURAS DEL TELETRABAJO

Este estudio observacional de tipo descriptivo no está exento de limitaciones. En primer lugar, se ha detectado un área de mejora en el tamaño y la selección de la muestra para completar la encuesta. Se eligió un método no probabilístico por conveniencia por su rapidez y facilidad para encontrar participantes, dado el bajo presupuesto de esta investigación y la dificultad de acceso a muestra aleatoria. Sin embargo, este método podría dar lugar a un error muestral reduciendo la representativa. Se recomienda estudios futuros que permitan la generalización de los resultados. A pesar de ello, los resultados obtenidos muestran muchas de las hipótesis planteadas y van en línea con otros estudios con validez científica. Por lo tanto, nos sirve como primera aproximación de un estudio piloto, en una temática de actualidad donde no existen numerosos estudios.

En segundo lugar, este estudio no tiene naturaleza experimental y por lo tanto, hay variables que no hemos podido controlar. Por ello, no podemos hallar la causalidad en las variables. No obstante, nuestro estudio nos permite conocer la relación entre nuestras variables de estudio y por tanto, el objetivo de este trabajo que es saber si existe o no relación entre el teletrabajo y la atracción y retención del talento. Tras haber analizado las limitaciones, sería interesante contemplar las siguientes ideas para futuras líneas de investigación, dado que parece que el teletrabajo ha venido para quedarse:

- Replicar el estudio ampliando la muestra de participantes. Asimismo, establecer relaciones causales para aumentar la fiabilidad y validez del estudio.
- Estudio de otras variables como por ejemplo analizar la fuga de talento por no proporcionar teletrabajo en empresas, análisis exhaustivo del teletrabajo por sectores y/o grupos profesionales, incluyendo además a los sectores que menor índice de teletrabajo poseen, evaluar la digitalización de las empresas con respecto al teletrabajo, entre otras.
- Análisis a fondo de la legislación española y europea sobre el teletrabajo, para conocer la facilidad proporcionada por la misma para implementar políticas de teletrabajo en las empresas.
- Analizar la satisfacción de las empresas (socios y dueños de las corporaciones) sobre el uso de teletrabajo en sus empresas y determinar las razones por las que no se incentiva el teletrabajo en las mismas como señalamos en los datos encontrados por la encuesta de Randstad (2021), si es que se encontrasen estos datos.
- Estudio longitudinal del teletrabajo: realizar un estudio cuyos resultados tengan una temporalidad más larga y de esta forma, medir el cambio en el tiempo.

De esta forma, concluimos nuestro trabajo confirmando nuestro objetivo: el teletrabajo ha venido para quedarse, dado que es una forma de atraer el talento.



## **AGRADECIMIENTOS**

La realización de este proyecto no habría sido posible sin la colaboración de una serie de personas, que me han acompañado en todo momento, y, por ello, quiero dedicarle unas palabras de agradecimiento:

En especial, a mi tutor, Javier, por compartir conmigo su enriquecedora experiencia, por su implicación y por su paciencia. Desde el comienzo del curso, ha sido un profesor clave para el desarrollo profesional de los alumnos del MURH. Quiero agradecer también al profesorado del MURH de ICADE Business School. Por contagiar su pasión y guiar a sus alumnos prestando apoyo siempre que lo hemos necesitados. Por último, gracias a mi familia, concretamente a mi madre. También a mi pareja Luis y mis amigos, por su apoyo incondicional desde siempre. Sin ellos, no estaría donde estoy ahora.

A todos, gracias por vuestra confianza.

Paola

## REFERENCIAS

- Araya, R. U. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes. *Revista Tecnología En Marcha*, 33, 23-31.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. y Ying, Z. J. (2015). «Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment». *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Bloom, N., Davis, S. J., & Zhestkova, Y. (2021). Covid-19 shifted patent applications toward technologies that support working from home. In *AEA Papers and Proceedings*, 111, 263-66.
- Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) (2020). Efectos y consecuencias del coronavirus (I). Estudio nº 3298.
- Choudhury, P. (November-December, 2020). Our Work-from-Anywhere Future. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future>
- Cotleer, M. & Sniderman, B. (2017). Fuerzas del cambio: Industria 4.0. Deloitte Insights.
- Ecologistas en acción (10 de diciembre de 2020). *Efectos de la crisis de la COVID-19 en la calidad del aire urbano en España*. <https://www.ecologistasenaccion.org/140177/informe-efectos-de-la-crisis-de-la-covid-19-en-la-calidad-del-aire-urbano-en-espana/>
- Escobar, E. (2021). El 'smart working': Palanca de transformación en la gestión de RR.HH. *Management & Innovation*, 32.
- Escobedo Pinco, J. (2020). El teletrabajo y la productividad laboral en las empresas. Revisión sistemática de la literatura.
- Fernández, R. (24 de marzo de 2022). El teletrabajo en España - Datos estadísticos. Statista. <https://es.statista.com/temas/8036/el-teletrabajo-en-espana/#dossierKeyfigures>
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55-69.
- Iberdrola (2022). Nómadas digitales, la libertad de trabajar desde cualquier lugar del mundo gracias a las nuevas tecnologías. *Nómada digital*. Iberdrola.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (febrero de 2020). El teletrabajo en España y la UE antes de la COVID-19. Cifras INE. [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INECifrasINE\\_C&cid=1259952649680&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios/INECifrasINE\\_C/PYSDetalleCifrasINE](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952649680&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios/INECifrasINE_C/PYSDetalleCifrasINE)

- Jaggi, G. (22 de junio de 2020). *Beyond COVID-19: Will you define the new normal or watch it unfold?* Earnings & Young. [https://www.ey.com/en\\_gl/covid-19/will-you-define-the-new-normal-or-watch-it-unfold](https://www.ey.com/en_gl/covid-19/will-you-define-the-new-normal-or-watch-it-unfold)
- Johanson, M. (18 de julio de 2022). Nómadas digitales: los países que ofrecen visas exclusivas para atraer a trabajadores remotos. BBC Worklife.
- KPMG tendencias (2022). La búsqueda de talento: cuáles son los perfiles que marcan la diferencia. <https://www.tendencias.kpmg.es/2022/02/talento-perfiles-diferencia/>
- Lister, K. & Harnish, T. (2021). The State of Telework in the U.S. How Individuals, Business and Government Benefit. Telework Research Network.
- Manpower Group (2021). “Global talent shortages reach 15-year-high as workforce transformation reshapes in-demand skills”. <https://www.manpower.sk/magazin/prieskumy-en/global-talent-shortages-reach-15-year-high/?lang=en>
- Microsoft (2021). The next great disruption is hybrid work—Are we ready? <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Ministerio de Trabajo y Economía Social, Subdirección General de estadística y análisis sociolaboral. (2020). Informe Jóvenes y Mercado de Trabajo: Junio 2020. [https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec\\_trabajo/analisis\\_mercado\\_trabajo/jovenes/2020/Junio2020.pdf](https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/jovenes/2020/Junio2020.pdf)
- Moreno-Medina, C., Parreño-Castellano, J.M. & Dominguez-Mujica, J. (5 de julio 2022). The canarian coastal areas’attractiveness for teleworking: digital nomadism and post-pandemic in las palmas de Gran Canaria [Conference presentation]. FIMAR 22. [https://www.researchgate.net/profile/Josefina-Dominguez-Mujica/publication/360644052\\_THE\\_CANARIAN\\_COASTAL\\_AREAS'\\_ATTRACTIVENESS\\_FOR\\_TELEWORKING\\_DIGITAL\\_NOMADISM\\_AND\\_POST-PANDEMIC\\_IN\\_LAS\\_PALMAS\\_DE\\_GRAN\\_CANARIA/links/62838b8551bb6b2ad5d196a8/THE-CANARIAN-COASTAL-AREAS-ATTRACTIVENESS-FOR-TELEWORKING-DIGITAL-NOMADISM-AND-POST-PANDEMIC-IN-LAS-PALMAS-DE-GRAN-CANARIA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Josefina-Dominguez-Mujica/publication/360644052_THE_CANARIAN_COASTAL_AREAS'_ATTRACTIVENESS_FOR_TELEWORKING_DIGITAL_NOMADISM_AND_POST-PANDEMIC_IN_LAS_PALMAS_DE_GRAN_CANARIA/links/62838b8551bb6b2ad5d196a8/THE-CANARIAN-COASTAL-AREAS-ATTRACTIVENESS-FOR-TELEWORKING-DIGITAL-NOMADISM-AND-POST-PANDEMIC-IN-LAS-PALMAS-DE-GRAN-CANARIA.pdf)
- PagePersonnel (2022). Nómadas digitales: ¿quiénes son y cómo trabajan? Fidelizar y desarrollar el talento. Pagepersonnel.
- Peiró, J. M., y Soler, A. (2020). El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea. *IvieLAB*, 1, 1-10.
- Pérez, J. B., y Zerbi, A. (2020). El teletrabajo: avances y retos dentro de la sociedad actual. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*.
- Randstad Research (2021). Informe teletrabajo en España 2021.
- WWF (2010). Potencial de Ahorro Energético y de Reducción de Emisiones de CO2 del Parque

Residencial existente en España en 2020. En colaboración con European Climate Foundation.

[https://wwfes.awsassets.panda.org/downloads/resumen\\_wwf.pdf?40760/Potencial-de-](https://wwfes.awsassets.panda.org/downloads/resumen_wwf.pdf?40760/Potencial-de-)

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Encuesta dirigida a profesionales y posibles candidatos

##### **Sección 1**

¡Hola a todos!

Como estudiante del #MásterUniversitario en Recursos Humanos en ICADE Business School, me encuentro realizando mi Trabajo Fin de Máster sobre el #teletrabajo y agradecería mucho vuestra ayuda.

Os adjunto una breve encuesta sobre la preferencia del teletrabajo, **totalmente anónima** y que, por supuesto, será utilizada sólo con fines estadísticos.

Si actualmente **está jubilado, tiene una incapacidad total o la actividad productiva de su trabajo no le permite teletrabajar**, por favor, no continúe con la encuesta.

No os llevará más de 5 minutos y a mí me será de mucha utilidad.

¡Muchas gracias y bienvenido/a!

##### **Sección 2: datos descriptivos**

¿Cuántos años tienes? Sexo\*

0 Hombre - 1 Mujer - 2 Otro Estado

civil\*

- Soltero/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- Otro

¿Tiene cargas familiares?

- Si
- No
- Otro

¿En qué sector desempeña sus funciones?

- Sector financiero y banca

- Construcción
- Turismo
- Tecnológico
- Automóvil y transporte
- Sanitario y farmacéutico
- Investigación
- Otro

¿En qué área de la empresa trabajas?

- Área/Departamento comercial
- Área/Departamento financiero
- Área/Departamento de recursos humanos
- Área/Departamento de logística
- Área/Departamento de administración
- Área/Departamento legal
- Área/Departamento de comunicación y marketing
- Área/Departamento de TICs
- Otra

¿Cuántos años de experiencia tienes trabajando?

- 0-5
- 5-10
- 10-20
- 20-30

### **Sección 3: teletrabajo y preferencia de la modalidad de trabajo**

¿Actualmente trabajas en modalidad de teletrabajo?

- Si
- No

En una escala del 0 al 5, ¿Cuánto te gusta trabajar desde casa?

0 No me gusta nada - 5 Me gusta mucho

¿Tienes el apoyo de tu manager o jefe para trabajar desde casa?

- Nada
- A medias
- Completamente

¿Por qué preferirías trabajar desde casa?

- Evitar el traslado hasta el centro de trabajo
- Poder ir al gimnasio
- Pasar tiempo con la familia
- Prefiero trabajar tranquilo sin compañeros ni ruidos
- Soy más productivo/a
- El trabajo remoto me permitiría viajar y vivir en diferentes países
- Otro. Especifica:

¿Crees que el teletrabajo o trabajo en remoto mejora la productividad?

- Si
- No
- Depende. Especifica:

¿Te cambiarías de empresa si te ofrecieran teletrabajo 100%?

- Si
- No

¿Qué oferta o modalidad te parece más atractiva para cambiarte de trabajo?

- Modelo de trabajo presencial
- Modelo híbrido (combinar trabajo presencial y teletrabajo)
- Teletrabajo 100%

En una escala de 1 al 5, como de importante son estos motivos para cambiar de trabajo

- Salario
- Desarrollo profesional
- Clima laboral
- Teletrabajo
- Salario en especie

## Anexo 2

### Encuesta dirigida a manager, directivos y trabajadores con funciones de gestión de equipos.

#### Sección 1

¡Hola a todos!

Como estudiante del #MásterUniversitario en Recursos Humanos en ICADE Business School, me encuentro realizando mi Trabajo Fin de Máster sobre el #teletrabajo y agradecería mucho vuestra ayuda si tu puesto cuenta con categoría de **#manager y funciones de gestión de equipos**.

Os adjunto una breve encuesta sobre la preferencia del teletrabajo, **totalmente anónima** y que, por supuesto, será utilizada sólo con fines estadísticos.

No os llevará más de 5 minutos y a mi me será de mucha utilidad.

¡Muchas gracias y bienvenido/a

#### Sección 2: datos descriptivos

¿Cuántos años tienes? Sexo\*

0 Hombre - 1 Mujer - 2 Otro

¿En qué sector desempeña sus funciones?

- Sector financiero y banca
- Construcción
- Consultoría
- Turismo
- Tecnológico
- Automóvil y transporte
- Sanitario y/o farmacéutico
- Investigación
- Otro

¿En qué área de la empresa trabaja?:

- Área/Departamento comercial
- Área/Departamento financiero
- Área/Departamento de recursos humanos



- Área/Departamento de logística
- Área/Departamento de administración
- Área/Departamento legal
- Área/Departamento de comunicación y marketing
- Área/Departamento de TICs
- Otra

¿Qué función ejerces en tu puesto

- Manager
- Senior Manager
- Director/a General

### **Sección 2: percepción del teletrabajo**

En tu empresa, se trabaja en formato teletrabajo o formato híbrido?

- Teletrabajo 100%
- Formato híbrido
- Presencial

¿Y tu equipo, que formato de teletrabajo mantiene?

- Teletrabajo 100%
- Formato híbrido
- Presencial

En una escala de 1-5, indica tu satisfacción de que tu equipo teletrabaje?

- Nada satisfecho/a
- Muy satisfecho/a

¿Cuál es el nivel de desempeño o productividad consideras que los empleados mantienen en formato teletrabajo en contraposición con la modalidad presencial?

- Igual
- Superior
- Inferior

¿Consideras que se cumplen la mayoría de los objetivos y KPIs del equipo trabajando en modalidad de teletrabajo?

- Si

- No

¿Crees que todos los miembros del equipo pueden trabajar en modalidad en remoto?

- Todos
- La mayoría
- Unos pocos
- Ninguno

¿Qué condiciones se tienen que dar para que las personas de tu equipo puedan teletrabajar? Ordena del 1-4, siendo 1 tu mayor prioridad y 5 menos prioridad, las condiciones que deben darse.

- Trabajo por objetivos
- Reuniones diarias de control
- Reducción en la remuneración
- Disponibilidad absoluta dentro la jornada labor

## Anexo 3

<b>Encuesta dirigida a profesionales de RRHH</b>
--

### **Sección 1**

¡Hola a todos!

Como estudiante del #MásterUniversitario en Recursos Humanos en ICADE Business School, me encuentro realizando mi Trabajo Fin de Máster sobre el #teletrabajo y agradecería mucho vuestra ayuda.

Os adjunto una breve encuesta sobre la preferencia del teletrabajo, **totalmente anónima** y que, por supuesto, será utilizada sólo con fines estadísticos.

Se trata de una encuesta destinada únicamente a **PROFESIONALES DE LOS RECURSOS HUMANOS**

No os llevará más de 5 minutos y a nosotros nos será de mucha utilidad.

¡Muchas gracias y bienvenido/a!

### **Sección 2: datos descriptivos**

¿Cuántos años tienes? Sexo\*

0 Hombre - 1 Mujer - 2 Otro

¿En qué sector desempeñas sus funciones?

- Sector financiero y banca
- Construcción
- Turismo
- Tecnológico
- Automóvil y transporte
- Sanitario y farmacéutico

¿Actualmente trabajas en modalidad de teletrabajo?

- Si

- No

En una escala del 0 al 5, ¿Cuánto te gusta trabajar desde casa?

0 No me gusta nada - 5 Me gusta mucho

¿Cuál crees que es la razón principal para que el teletrabajo sea considerado un beneficio social para los empleados?

- Evitar el traslado hasta el centro de trabajo
- Poder ir al gimnasio
- Pasar tiempo con la familia
- Prefiero trabajar tranquilo sin compañeros ni ruidos
- Soy más productivo/a
- El trabajo remoto me permitiría viajar y vivir en diferentes países
- Otro. Especifica:

¿Crees que el teletrabajo o trabajo en remoto mejora la productividad?

- Si
- No
- Depende. Especifica:

¿Qué oferta o modalidad te parece más atractiva para atraer talento?

- Modelo de trabajo presencial
- Modelo híbrido (combinar trabajo presencial y teletrabajo) Teletrabajo 100%

Valora el teletrabajo como herramienta de atracción del talento de 1 al 10

¿Consideras que se cumplen la mayoría de los objetivos y KPIs del equipo trabajando en modalidad de teletrabajo?

- Si
- No
- Otro:

En una escala de 1-5, indica tu satisfacción de que tu equipo teletrabaje?

- Nada satisfecho/a
- Muy satisfecho/a

## Anexo 4: Resultados

A continuación, vamos a mostrar los resultados extraídos de las tres encuestas, exponiendo los datos descriptivos y los datos relacionados con la variable de estudio: el teletrabajo.

### Encuesta dirigida a profesionales y posibles candidatos

#### Datos descriptivos

A continuación, se presenta dos tablas con datos descriptivos de la encuesta, que nos ayudará a realizar los análisis posteriores y poder relacionar con nuestras variables independientes.

**Tabla 1.**

*Respuestas descriptivas de la encuesta: edad, sexo, estado civil y cargas familiares (n= 128)*

Edad	Sexo	Estado civil	Cargas familiares
Media: 31.66	Mujer: 68% (n= 87)	Soltero: 72.7% (n=93)	Si: 77.8% (n=98)
Mediana: 26	Hombre: 32% (n=41)	Casado: 18% (n=23)	No: 22.2% (n=28)
		Otro: 9.3% (n=12)	

*Nota.*

Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales y posibles candidatos.

**Tabla 2.**

*Respuestas descriptivas de la encuesta: sectores, departamento de la empresa y años de experiencia (n= 128)*

Sectores	Departamento de la empresa	Años de experiencia
Financiero y banca 16.7% (n= 21)	Financiero 18.6% (n=22)	0-5 años 65.6% (n=84)
Tecnológico 10.3% (n=13)	RRHH 17.8% (n= 21)	5-10 años 14.8% (n= 19)
Sanidad o farmacéutico 8.7% (n=11)	Comercial 13.6% (n=16)	10-20 años 5.5% (n=7)
Construcción 4% (n=5)	Dpto. legal 7.6% (n=9)	20-30 años 14.1% (n=18)
Automóvil y/o transporte 3.2% (n=4)	Comunicación y marketing 6.8% (n=8)	
Investigación 2.4% (n=3)	Administración 5.9% (n=7)	
Otros	Logística 3.4% (n=4)	
	Otros	

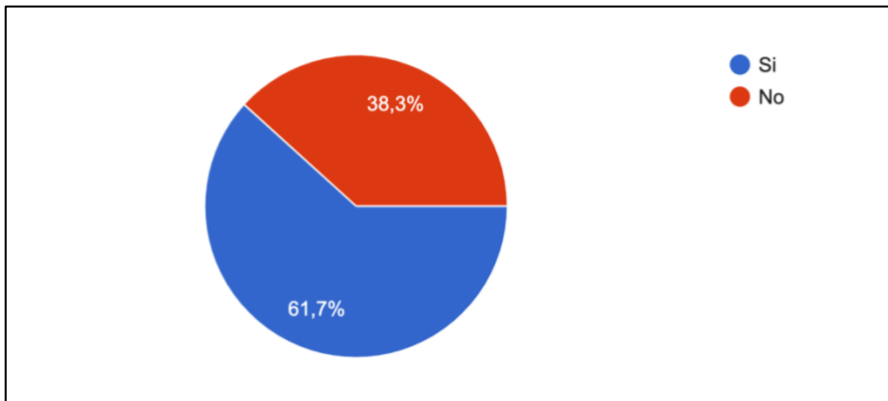
*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales y posibles candidatos.

Teletrabajo y preferencia de la modalidad de trabajo

**Figura 4.**

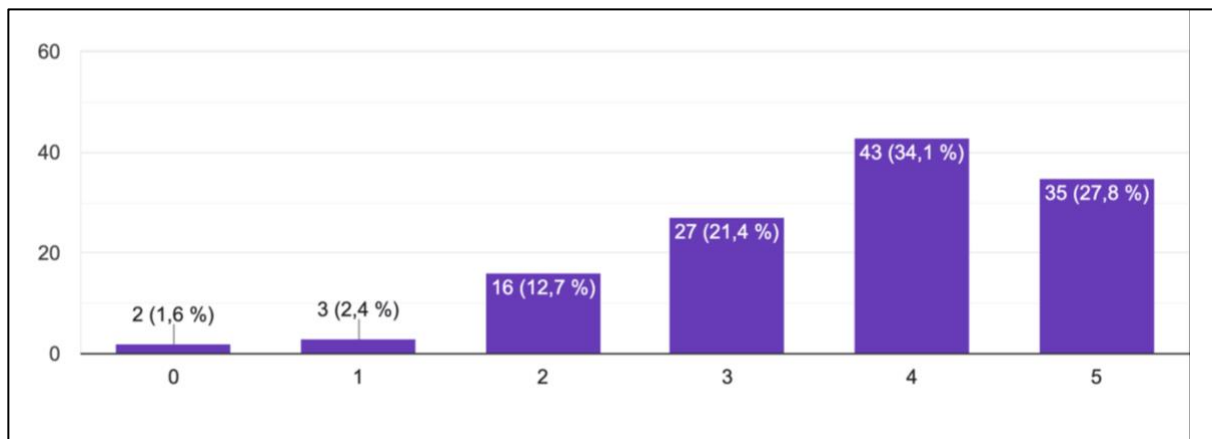
*Respuesta al ítem: “¿Actualmente tienes posibilidad de teletrabajar en tu empresa?” (n= 128)*

*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales y posibles candidatos.



**Figura 5.**

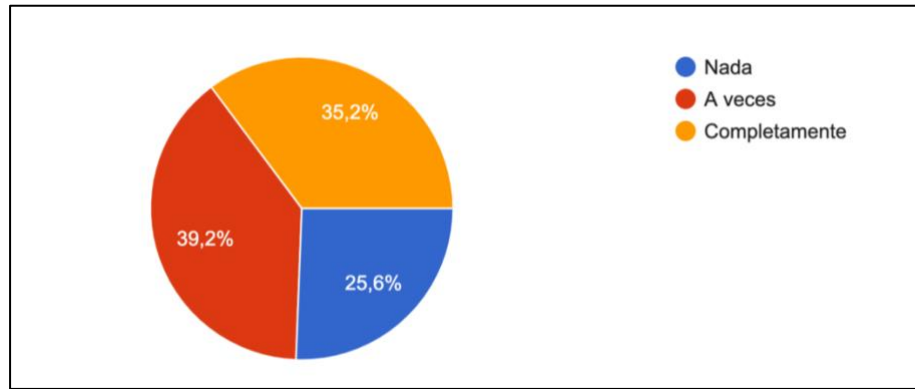
*Respuesta al ítem: “En una escala del 0 al 5, ¿Cuánto te gusta trabajar desde casa?” (n= 126)*



*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales y posibles candidatos.

**Figura 6.**

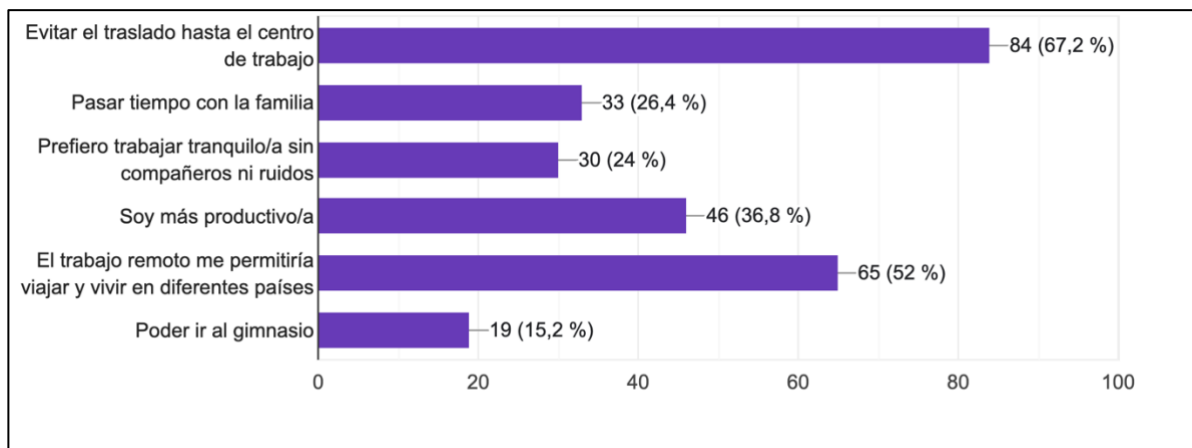
*Respuesta al ítem: “¿Tienes el apoyo de tu manager o jefe para trabajar desde casa?” (n= 125)*



Nota. Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales y posibles candidatos.

**Figura 7.**

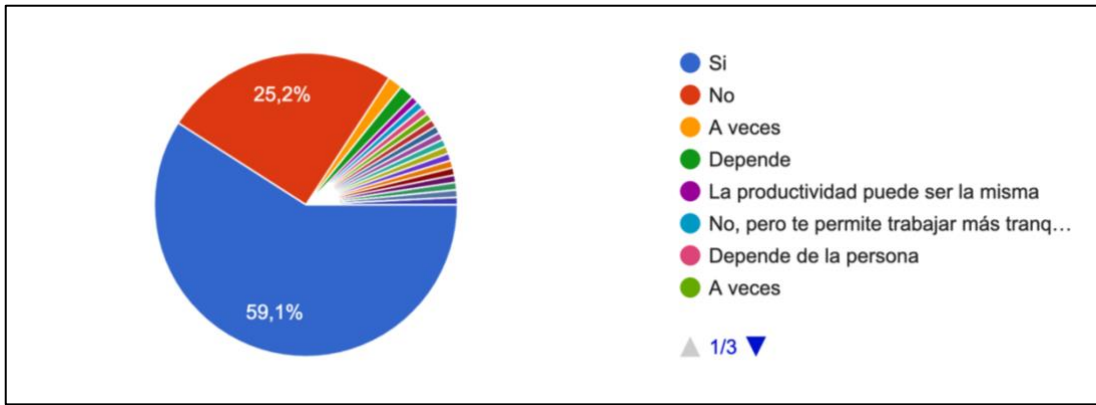
*Respuesta al ítem: "¿Por qué preferirías trabajar desde casa?" (n= 125)*



Nota. Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales y posibles candidatos.

**Figura 8.**

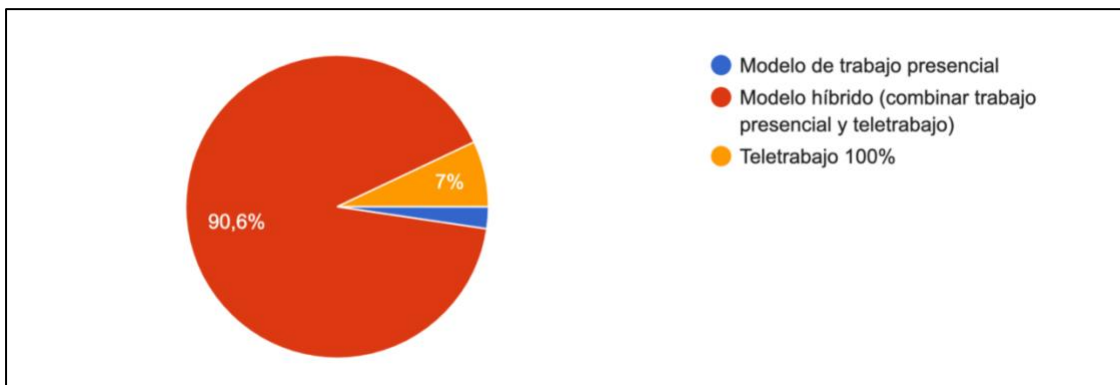
*Respuesta al ítem: "¿Crees que el teletrabajo o trabajo en remoto mejora la productividad?" (n= 127)*



Nota. Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales y posibles candidatos.

**Figura 9.**

Respuesta al ítem: "¿Qué oferta o modalidad te parece más atractiva para cambiarte de trabajo?"  
(n= 128)

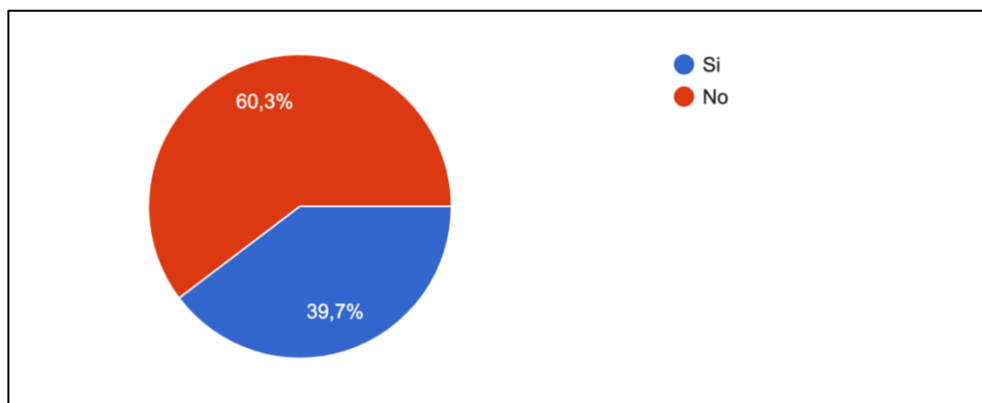


Nota. Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales y posibles candidatos.

**Figura 10.**

Respuesta al ítem: "¿Te cambiarías de empresa si te ofreciesen teletrabajo 100%?" (n= 126)

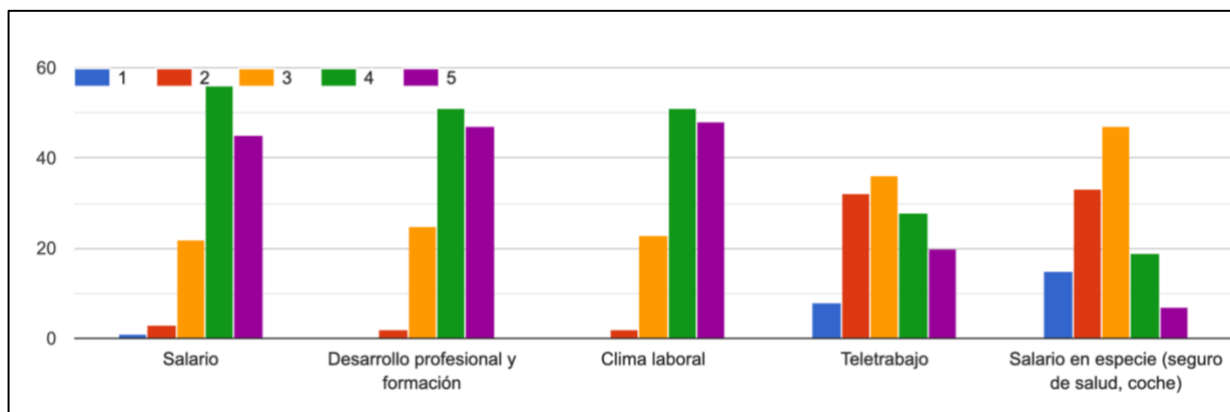




*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales y posibles candidatos.

**Figura 11.**

*Respuesta al ítem: “¿En una escala de 1 al 5, como de importante son estos motivos para cambiar de trabajo?” (n= 126)*



*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales y posibles candidatos.

**Encuesta dirigida a manager, directivos y trabajadores con funciones de gestión de equipos.**

**Tabla 3.**

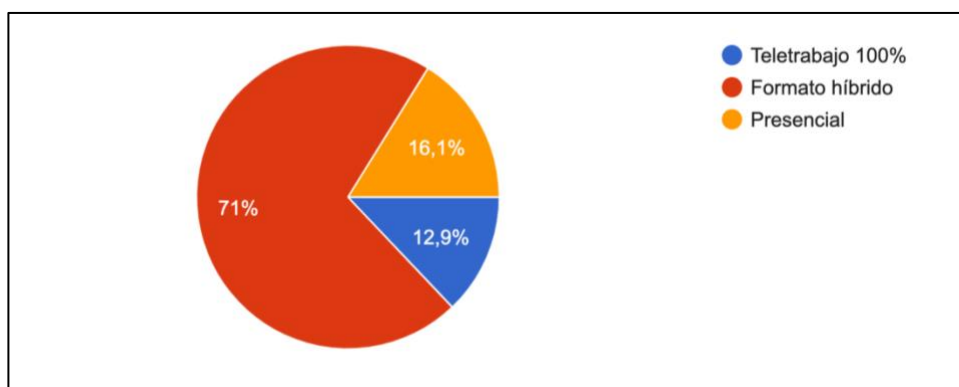
Respuestas descriptivas de la encuesta: edad, sexo, sectores de actividad y departamento de la empresa (n= 31)

Edad	Sexo	Puesto
Media: 41.6	Mujer 41.49% (n= 13)	Director área/dpto. 54.8% (n= 17)
Mediana: 43	Hombre 58.1% (n=18)	Manager 38.7% (n=12)
		Otros 6.8%

Sectores	Departamento de la empresa
Financiero y banca 6.5% (n= 2)	Financiero 16.1% (n=5)
Consultoría 25.8% (n= 8)	TICs 6.5% (n=2)
Tecnológico 6.5% (n=2)	RRHH 29% (n= 9)
Sanidad o farmacéutico 16.1% (n=5)	Comercial 16.1% (n=5)
Construcción 9.7% (n=2)	Dpto. legal 9.7% (n=3)
Otros	Otros

**Figura 12.**

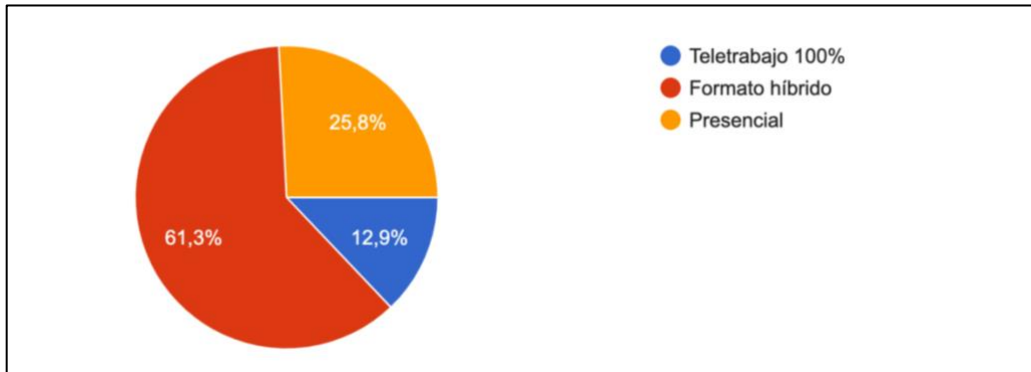
Respuesta al ítem: “¿En tu empresa, se trabaja en formato teletrabajo o formato híbrido?” (n= 31)



*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a manager, directivos y trabajadores con funciones de gestión de equipos.

**Figura 13.**

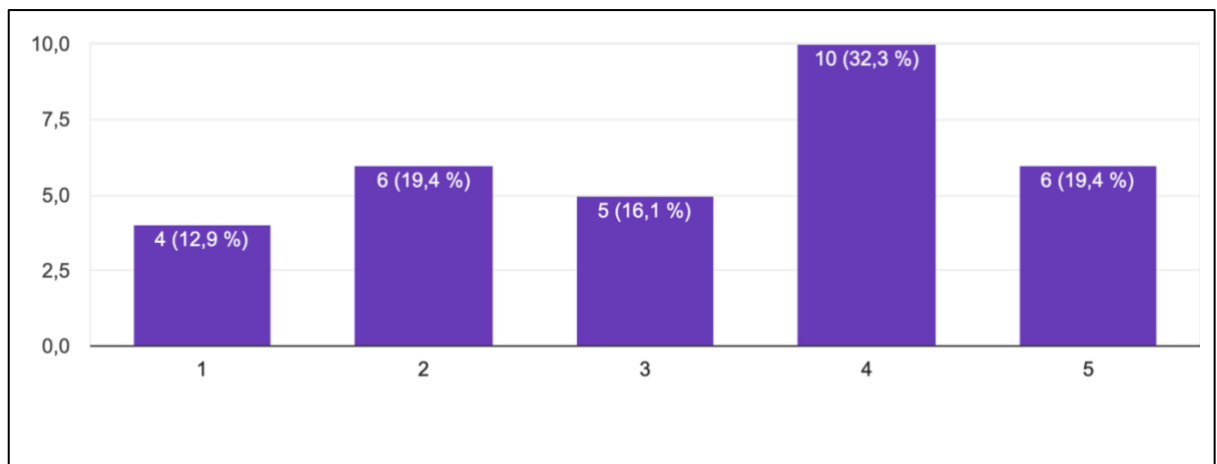
Respuesta al ítem: “¿Y tu equipo, que formato de teletrabajo mantiene?” (n= 31)



Nota. Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a manager, directivos y trabajadores con funciones de gestión de equipos.

Figura 14.

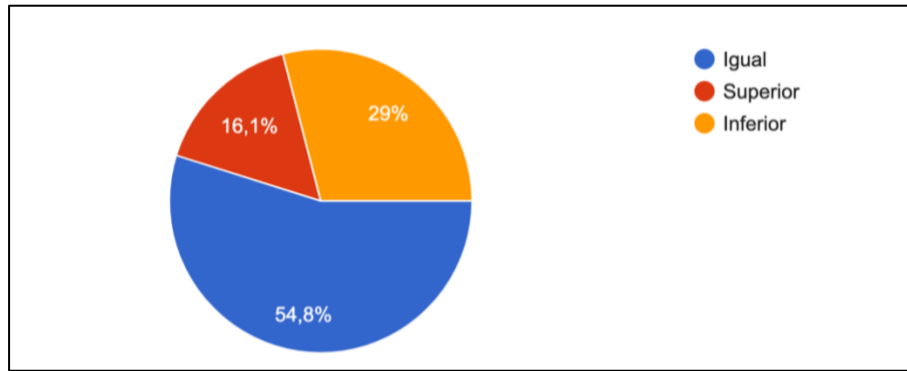
Respuesta al ítem: “En una escala de 1-5, indica tu satisfacción de que tu equipo teletrabaje” (n= 31)



Nota. Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a manager, directivos y trabajadores con funciones de gestión de equipos.

Figura 15.

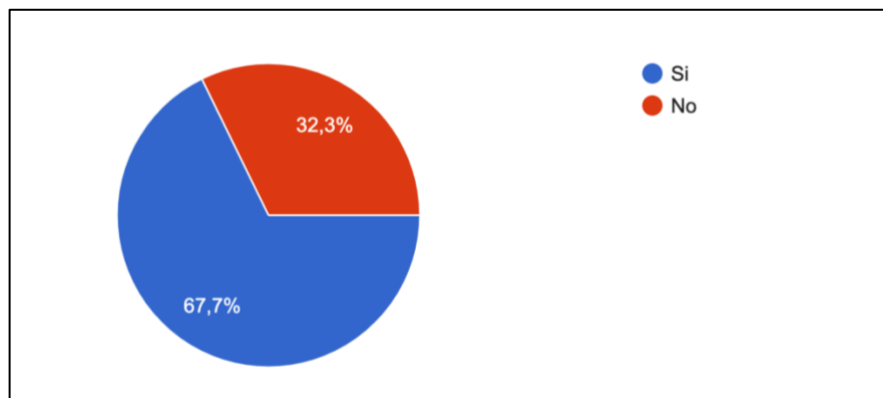
Respuesta al ítem: “¿Cuál es el nivel de desempeño o productividad consideras que los empleados mantienen en formato teletrabajo en contraposición con la modalidad presencial?” (n= 31)



*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a manager, directivos y trabajadores con funciones de gestión de equipos.

**Figura 16.**

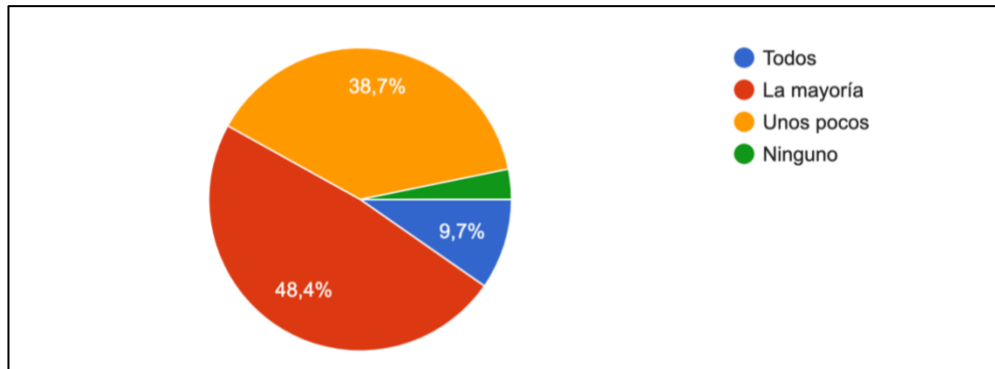
*Respuesta al ítem: “¿Consideras que se cumplen la mayoría de los objetivos y/o KPIs del equipo trabajando en modalidad de teletrabajo?” (n= 31)*



*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a manager, directivos y trabajadores con funciones de gestión de equipos.

**Figura 17.**

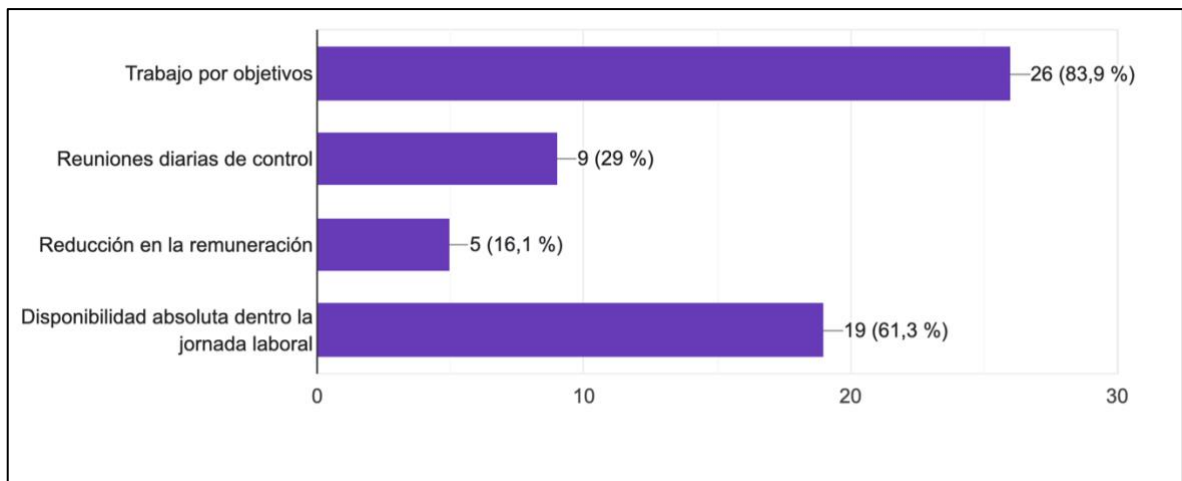
*Respuesta al ítem: “¿Crees que todos los miembros del equipo pueden trabajar en modalidad en remoto?” (n= 31)*



*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a manager, directivos y trabajadores con funciones de gestión de equipos.

**Figura 18.**

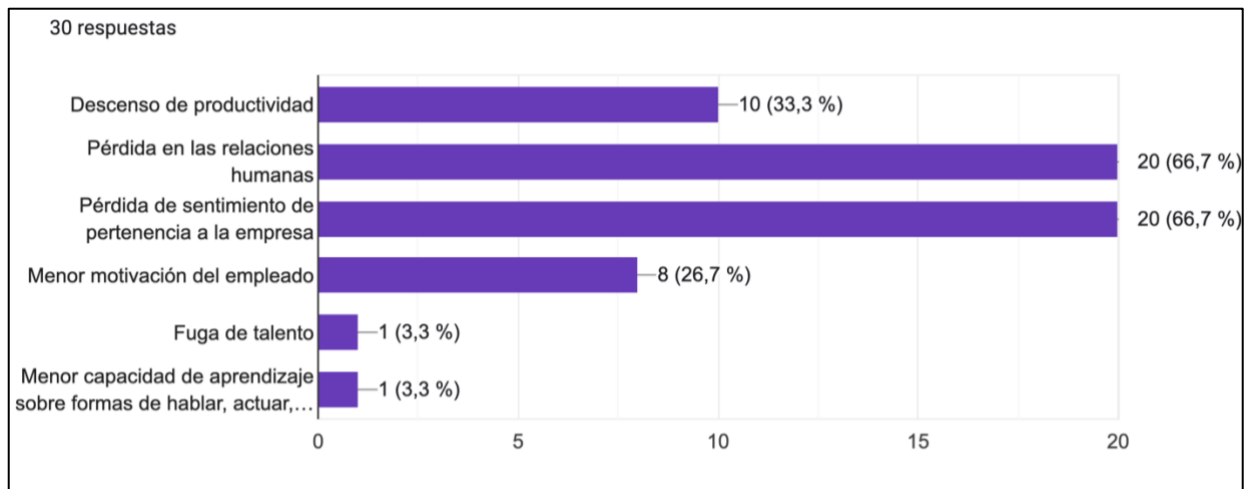
*Respuesta al ítem: “Prioriza 2 condiciones que se tengan que dar para que las personas de tu equipo puedan teletrabajar” (n= 31)*



*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a manager, directivos y trabajadores con funciones de gestión de equipos.

**Figura 19.**

*Respuesta al ítem: “Elige 2 aspectos negativos que para ti puede tener el teletrabajo. En caso de no tener ninguna consecuencia negativa para ti, no contestes” (n= 31)*



*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a manager, directivos y trabajadores con funciones de gestión de equipos.

### Encuesta dirigida a profesionales de RRHH

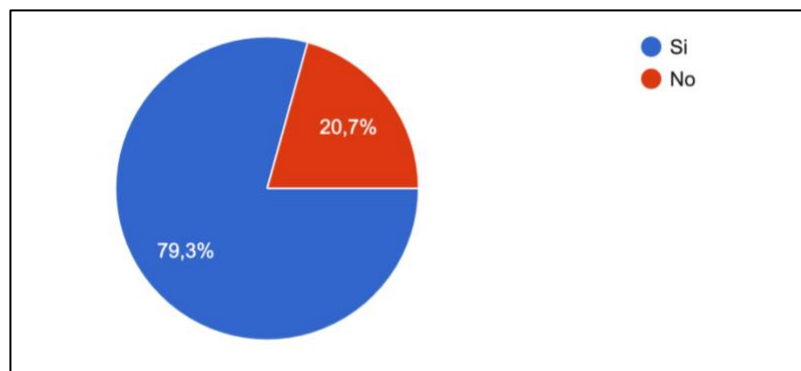
**Tabla 4.**

Respuestas descriptivas de la encuesta: edad y sectores de actividad (n= 30)

Edad	Sectores
Media: 28.8	Financiero y banca 13.3% (n= 4)
Mediana: 28	Consultoría 46.7% (n= 14)
	Tecnológico 3.3% (n=1)
	Sanidad o farmacéutico 16.7% (n=5)
	Construcción 6.7% (n=2)
	Retail 10% (n=3)
	Otros

**Figura 20.**

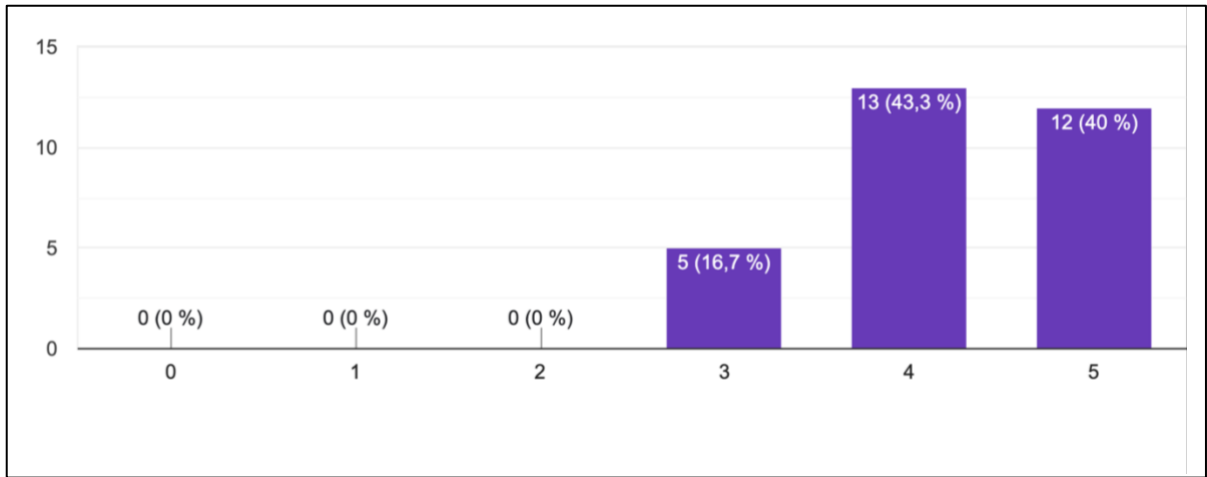
Respuesta al ítem: "¿Actualmente trabajas en modalidad de teletrabajo?" (n= 29)



*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales de RRHH.

**Figura 21.**

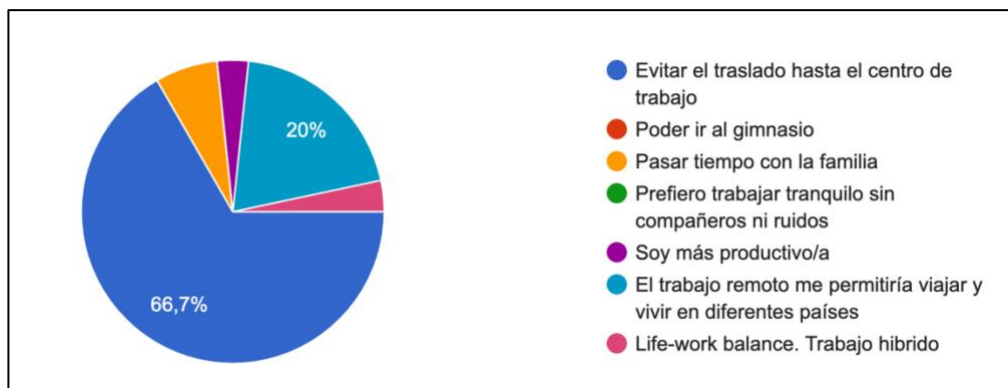
Respuesta al ítem: "En una escala del 0 (no me gusta nada) al 5 (me gusta mucho), ¿Cuánto te gusta trabajar desde casa?" (n= 30)



*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales de RRHH.

**Figura 22.**

*Respuesta al ítem: “¿Cuál crees que es la razón principal para que el teletrabajo sea considerado un beneficio social para los empleados? (n= 30)*

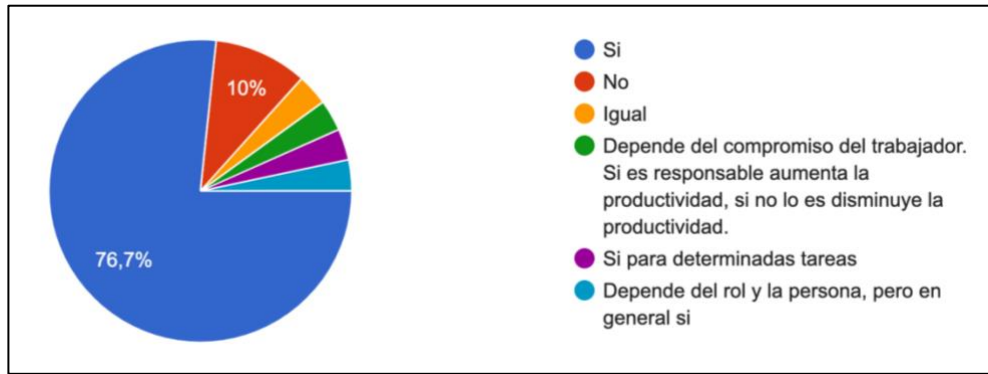


*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales de RRHH.

**Figura 23.**

*Respuesta al ítem: “¿Crees que el teletrabajo o trabajo en remota mejora la productividad?” (n= 30)*

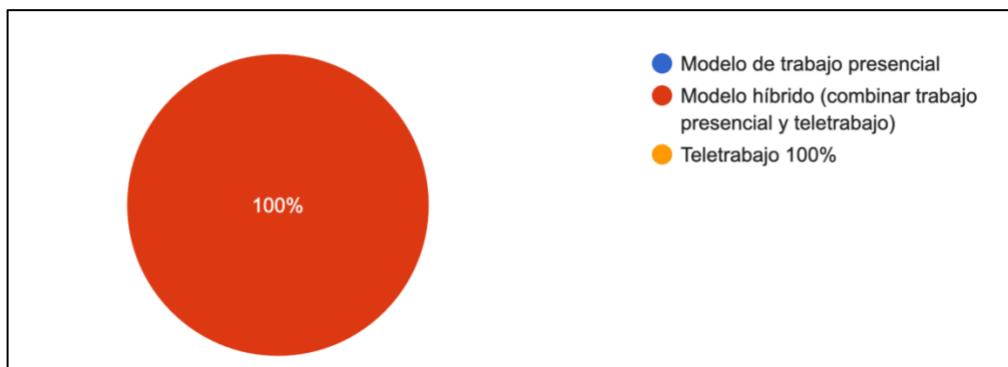




Nota. Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales de RRHH.

**Figura 24.**

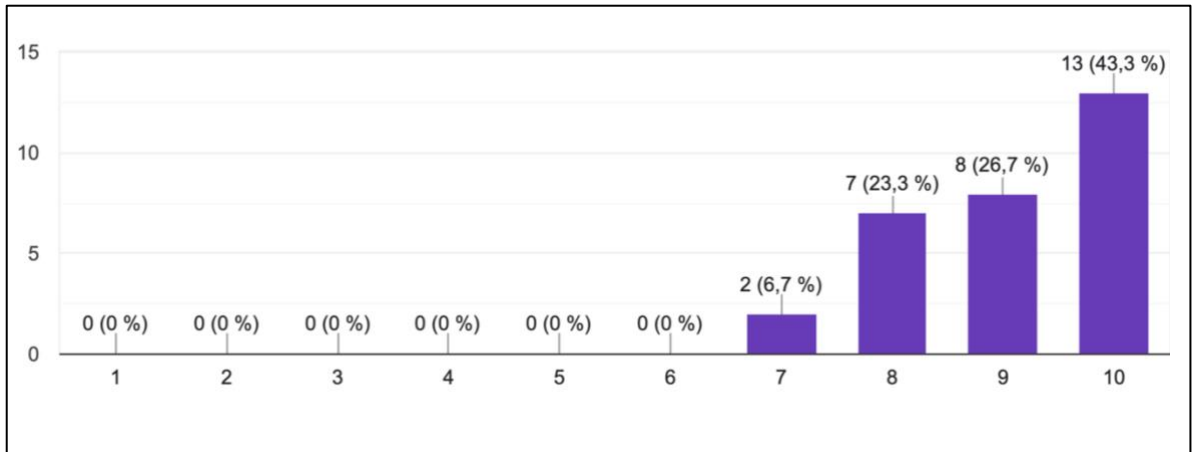
Respuesta al ítem: “¿Qué oferta o modalidad te parece más atractiva para atraer talento?” (n= 30)



Nota. Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales de RRHH.

**Figura 25.**

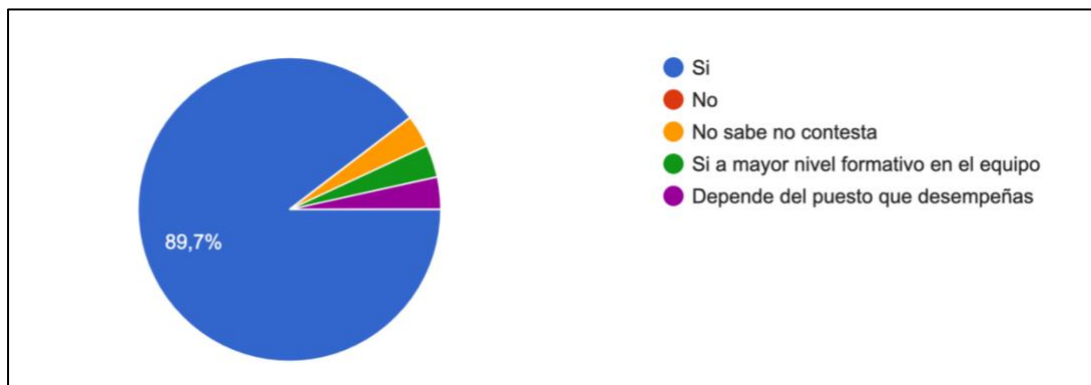
Respuesta al ítem: “Valora el teletrabajo como herramienta de atracción del talento de 1 al 10” (n= 30)



Nota. Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales de RRHH.

**Figura 26.**

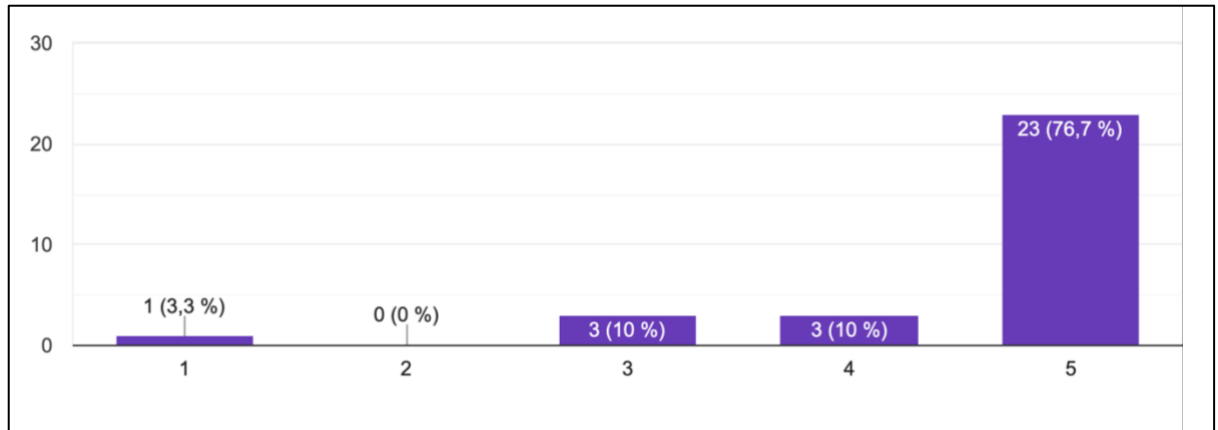
*Respuesta al ítem: “¿Consideras que se cumplen la mayoría de los objetivos y/o KPIs del equipo trabajando en modalidad de teletrabajo?” (n= 29)*



Nota. Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales de RRHH.

**Figura 27.**

*Respuesta al ítem: “En una escala de 1-5, indica tu satisfacción de que en tu empresa se teletrabaje” (n= 30)*



*Nota.* Datos expresados en porcentajes (%). Elaboración propia de la encuesta dirigida a profesionales de RRHH.