



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

ICADE Business School

Máster Universitario de Recursos Humanos

**Impacto del teletrabajo en la productividad y en la
satisfacción laboral de los trabajadores**

Entrega Final

Autor/a: Michele Calvo Gehin

Director/a: Pedro César Martínez

Madrid

2022

Índice

1. Resumen y Abstract.....	3
1.1. Resumen	3
1.2. Abstract.....	3
2. Introducción	5
2.2. Objetivo	5
2.3. Marco teórico.....	6
2.4. Metodología.....	10
3. Estudio práctico y análisis de datos	14
3.1. Datos sociodemográficos de la muestra	14
3.2. Contrastación de Hipótesis	15
3.2.1. Primera Hipótesis: “El uso del teletrabajo aumenta la productividad percibida de los trabajadores.”	15
3.2.2. Segunda Hipótesis: “La satisfacción laboral aumenta con el uso del teletrabajo.”	19
4. Discusión	22
5. Conclusiones.....	26
6. Bibliografía	29
7. Anexo.....	32
7.1. Preguntas que componen la encuesta	32

1. Resumen y Abstract

1.1. Resumen

El presente proyecto analiza el efecto que el teletrabajo tiene en la productividad y en la satisfacción laboral percibida por los trabajadores españoles. Tras la investigación desarrollada, se observa que los fenómenos de la Cuarta Revolución Industrial y el Covid-19 han acelerado y dado visibilidad de oportunidades al uso del teletrabajo. Asimismo, se concluye que el desarrollo de las funciones laborales desde el hogar tiene un impacto positivo tanto en la productividad percibida de los trabajadores como en la satisfacción laboral de los mismos, siendo éstos quienes desean operar a través de un modelo de trabajo híbrido en el que el teletrabajo esté presente. No obstante, aunque no se trate de la gran mayoría, también existen trabajadores con opiniones contrarias al respecto debido a determinados factores tales como el sector en el que operan, la cultura, la inexistencia de un lugar o de instrumentos óptimos para el desarrollo del teletrabajo, el entorno familiar y las características personales.

Palabras Clave: teletrabajo, productividad, satisfacción laboral, modelo híbrido.

1.2. Abstract

The project analyzes the effect that working from home has on the perception of the productivity and job satisfaction of Spanish workers. Moreover, after the research's development, it is observed that the phenomena of the Fourth Industrial Revolution and the Covid-19 have accelerated the use of working from home as well as given visibility to all the opportunities that it implies. Furthermore, it is concluded that telework has a positive impact on the worker's perception of productivity and their job satisfaction, giving rise to the desire of employees to develop their functions through a hybrid work model in which working from home has an important place. However, although it is not the vast majority, there are also workers with contrary opinions in this regard due to certain factors such as the sector in which they operate, the culture, the lack of place or

optimal tools for the development of working from home, family environment and personal characteristics.

Keywords: working from home, productivity, job satisfaction, hybrid work model.

2. Introducción

El teletrabajo se manifiesta en la actualidad con un nivel de importancia cada vez mayor, llegando a formar parte, por lo tanto, del día a día de muchos trabajadores. Este fenómeno implica un impacto en factores relevantes tales como la productividad y la satisfacción laboral en las empresas.

Los inicios del teletrabajo en España se datan en fechas anteriores al Covid-19. Sin embargo, no es hasta la primavera del año 2020 que, tras la necesidad de disminuir la interacción entre las personas y de luchar por la supervivencia de las compañías, sufre una gran extensión (Randstad Research, 2021).

Consecuentemente, debido al efecto que la creciente incorporación de la modalidad del teletrabajo genera en las compañías y en los trabajadores que las forman en España, se trata de un tópico lleno de interés cuyos resultados ayudan a atender y a establecer las modalidades de trabajo que los empleados tienen en las compañías. Con todo ello, existe la posibilidad de impulsar no solo la productividad sino también otros aspectos relevantes tales como la satisfacción laboral, la cual ha demostrado ser un factor determinante y cada vez más importante en la retención del talento, debido al cambio de panorama existente sobre lo más y menos valorado por los trabajadores a la hora de tener un empleo (Hernández, 2021). Asimismo, en referencia a la atracción y retención del talento, el teletrabajo resulta ser un gran aliado, ya que permite acceder a talento fuera del alcance territorial en el que se encuentran las compañías (Inostroza & Pavez, 2020).

2.2. Objetivo

El objetivo del presente proyecto es el de analizar el impacto que el teletrabajo provoca en la productividad y en la satisfacción laboral de los empleados en España a partir de la opinión de aquellos que trabajan en dicho ámbito geográfico. A partir de ello, se podrá conocer con mayor exactitud los efectos positivos y negativos que la mencionada modalidad de trabajo es capaz de generar en las empresas y en aquellos que las forman.

Asimismo, se busca demostrar la importancia y el rol que la modalidad del teletrabajo tiene en el presente y puede llegar a alcanzar en el futuro.

2.3. Marco teórico

A la hora de abordar el impacto que el teletrabajo produce en la productividad resulta esencial atender a la base teórica de cada uno de estos conceptos. De este modo, es importante señalar que en el presente proyecto se entiende el teletrabajo como aquella ocupación profesional que es desarrollada fuera del sitio habitual de trabajo de la mano de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (Saco Barrios, 2007). Mientras tanto, la productividad es entendida como la relación existente entre los resultados de la producción y los recursos empleados.

El teletrabajo es una modalidad de trabajo cuyo protagonismo ha sufrido un fuerte aumento de la mano de fenómenos como son la Cuarta Revolución Industrial (Quintana Pineda, 2019) y el Covid-19 (R. Pérez, 2021). Tanto el teletrabajo como la productividad son conceptos mundialmente conocidos, no obstante, la relación entre ambos todavía parte de multitud de consideraciones distintas al respecto. De hecho, se confirma que existe una relación de impacto en la que el uso del teletrabajo afecta a la productividad percibida de los empleados (Pinto & Muñoz, 2020) . Sin embargo, no es la existencia o no de relación lo que causa tanto revuelo sino el carácter de la misma, es decir, si se trata de un efecto positivo o negativo.

Por un lado, existen autores y organizaciones de referencia que resaltan que el teletrabajo aumenta la productividad en las compañías. Entre los distintos ejemplos encontramos la opinión de investigadores tales como Barrero et al. (2021) que, tras un experimento en el que participaron más de 30.000 trabajadores estadounidenses, defienden una estimación del aumento de productividad del 4,6% en comparación con los niveles existentes a la situación previa a la pandemia instigada por el Covid-19, debido principalmente al tiempo ahorrado de transporte al trabajo. Del mismo modo, lo manifiesta también Muñoz (2022)

en un artículo publicado en el diario Cinco Días, aunque sugiriendo un crecimiento medio de la productividad de un 27% y de un 28,5% a nivel nacional.

En línea con dichas opiniones se suma también la consultora Omdia (2021), que sostiene que el 68% de las compañías confirman experimentar un incremento de la productividad de la mano del teletrabajo, concluyendo que la preocupación empresarial actual no debe centrarse en el dónde sino en el cómo el trabajador experimenta su empleo y el desarrollo de sus funciones. Asimismo, acorde a Darbyshire (2021) en el blog “Future of Work” de Deloitte, el Employer Experience tiene como objetivo la mejora del trabajo para las personas y que, consecuentemente, las personas prosperen en su trabajo, lo que implica que el compromiso y el buen uso de este fenómeno en las compañías de lugar en torno a un 25% más de rentabilidad, más probabilidades de disminución de costes y mejor retención y captación del talento. Es por ello por lo que resulta interesante observar la relación que el Employer Experience tiene actualmente con el teletrabajo, y es que el autor resalta que, tras el Covid-19 y el repunte y rápida aplicación que produjo del teletrabajo, las compañías buscan impulsar una fuerza de trabajo híbrida más involucrada y productiva en la que el Employer Experience es clave.

Finalmente, como último ejemplo de autores de referencia que defienden el impacto positivo del teletrabajo en la productividad, destacan principalmente las de Bloom et al. (2013) que, a través de un análisis experimental a los empleados de la gran compañía CTrip, se determinó que el teletrabajo implicó un aumento del rendimiento del 13%, además de mayores índices de satisfacción laboral y menores de rotación. Es por ello por lo que la compañía finalmente optó por ofrecer a la muestra experimental la opción de escoger la modalidad de trabajo utilizar y, siendo más de la mitad del colectivo la que se decantó por el teletrabajo, ello se tradujo en unas ganancias que superaban casi el doble de las anteriormente registradas.

Por otro lado, existen otros que argumentan lo contrario o que no determinan una relación unánimemente positiva. Entre aquellas opiniones adversas encontramos, por ejemplo, las de Gibbs et al. (2021), que defienden que la modalidad del teletrabajo supone una

disminución de la productividad de entre un 8% y un 19%, sumado a un aumento de un 18% de horas dedicadas a la prestación de servicios profesionales. A su vez, a través de una encuesta realizada a más de 600 personas que forman parte de la población activa española se descubrió que, a pesar de que el 83% de los encuestados desean teletrabajar entre 2 y 3 días a la semana, el 15% de los mismos señala la pérdida de productividad como uno de los perjuicios derivados del teletrabajo (Scozzafava, 2020). Asimismo, además de que el colectivo de trabajadores menos cualificados puede no tener la posibilidad de acceder a los frutos que el teletrabajo ofrece, la disminución de la productividad es comúnmente atribuida a motivos personales tales como la inexistencia de un lugar o de instrumentos óptimos para el desarrollo del teletrabajo, el cuidado de familiares y otras obligaciones (Joint Research Center, 2020). Sin embargo, en términos de cuidado de familiares y otras obligaciones, la profesora Rimbau-Gilabert (2020) de la Universitat Oberta de Catalunya defiende que el teletrabajo, al incrementar la presencia de los hombres en los domicilios, es capaz de generar un reparto de tareas domésticas más equitativo.

En línea con dichas opiniones destaca también el estudio llevado a cabo por Etheridge et al. (2020) en colaboración con el Instituto de Investigación Social y Economía de Inglaterra. Se trata de un proyecto que refleja, a partir del análisis de la productividad de teletrabajadores ingleses durante el periodo de cuarentena, la disparidad de conclusiones en función del sector, de características particulares de los empleados y del nivel de intensidad del empleo. Una de las conclusiones que finalmente comparten es que aquellas personas que utilizaban la modalidad del teletrabajo de manera previa a la pandemia reflejaron unos niveles de productividad menor, al igual que las personas con empleos mal remunerados. Sin embargo, el colectivo asociado con disminuciones de la productividad más intensas es aquel cuya salud mental se ve afectada.

Asimismo, el efecto del teletrabajo no pasa desapercibido en términos de satisfacción laboral, siendo éste de gran interés debido a las particularidades que concierne. A pesar de que existan numerosos artículos de referencia que defienden el impacto positivo que el teletrabajo genera en la satisfacción laboral, en ellos también se reflejan características negativas derivadas del mismo.

Un estudio del IGM Forum (Vaitilingam, 2022), basado en la opinión de 83 expertos europeos y norteamericanos, reflejó que el 69% de los mismos estaba muy de acuerdo o de acuerdo en que los trabajadores cuya profesión es desarrollada 2 veces a la semana de la mano del teletrabajo presentan, de media, una mayor satisfacción laboral. Entre los argumentos que sostienen ponentes en dicho estudio como Nicholas Bloom y David Autor del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) encontramos, por un lado, la ganancia en flexibilidad y en tiempo de desplazamientos al trabajo, pero no dejan de señalar que la elección de modalidad y las condiciones laborales que las personas tienen en sus casas son un factor determinante. Por otro lado, también destacan las evidencias de encuestas que reflejan que los teletrabajadores presentan aproximadamente una tasa de rotación casi un 50% menor en comparación con aquellos que no utilizan esta modalidad de trabajo. Sin embargo, las opiniones adversas defienden su postura argumentando que existen factores de peso que redundan en una disminución de dicha satisfacción laboral, entre los que se encuentran, por ejemplo, la cultura empresarial, daños en el vínculo trabajadores-empresas y la posible implicación de que exista una expectativa de accesibilidad continua. A su vez, la compañía inmobiliaria Cushman & Wakefield (2020), a través de un análisis realizado con la intención de conocer el paradigma de la evolución del lugar de trabajo, descubrieron que la edad es un factor determinante en la percepción y desarrollo del teletrabajo.

Asimismo, un proyecto publicado por la Universidad Estatal de San José de California (Schall, 2019), en el que se reflejan los resultados de una encuesta online realizada a 185 empleados, desveló una relación lineal positiva entre el teletrabajo y la satisfacción laboral, reflejando que a medida que el teletrabajo aumentaba la satisfacción laboral también lo hacía. Las razones que lo sostuvieron fueron una mayor conciliación de la vida personal y profesional y el incremento de la autonomía percibida por los empleados. Además, otros autores, como Araya-Guzmán et al. (2021), defienden que la satisfacción laboral se ve muy perjudicada por el conflicto de la vida personal y profesional, lo que refleja por lo tanto que el teletrabajo no implica por si solo una mejor conciliación, sino que a peor balance de la vida personal y profesional derivada del mismo peor satisfacción laboral.

El presente TFM destaca todavía más en importancia al atender al hecho de que la variable productividad es utilizada para conocer y medir objetivamente la competitividad de una compañía, ya que es el reflejo de la gestión de los recursos y la evolución alcanzada de la misma gracias al factor humano que la compone (Martinez Urueña & Mateus Moreno, 2020). Siguiendo esta línea, las empresas deben atender a las oportunidades que se les brindan con la finalidad de mantenerse competitivas en el mercado. Asimismo, el atractivo del mencionado análisis se ve todavía más incrementado por el hecho de que la satisfacción laboral tiene un efecto determinante en el rendimiento de los empleados en las compañías (Araya-Guzmán et al., 2021).

2.4. Metodología

Al atender al objetivo del proyecto y a la versatilidad de opiniones respecto a los efectos que el teletrabajo tiene en la productividad, la metodología escogida es desarrollada a partir del uso de fuentes primarias y secundarias:

- Fuentes primarias: se lleva cabo una encuesta de elaboración propia. A continuación, se puede observar la ficha técnica de la determinada encuesta, la cual incluye los datos más relevantes de la misma:

Ficha Técnica de la Encuesta	
Objetivo	Analizar el impacto que el teletrabajo provoca en la productividad percibida de los trabajadores y en su satisfacción laboral.
Universo	Hombres y mujeres españolas de más de 18 años que actualmente utilicen en su prestación de servicios profesionales la modalidad del teletrabajo mínimo 1 vez a la semana.
Tamaño de la Muestra	98

Error de muestreo	+/- 8,29%
Método de Análisis de Resultados	<p>La confección y explotación de la encuesta ha sido llevada a cabo a través de las siguientes herramientas digitales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Google Forms para la confección de la encuesta. • Excel y RStudio para la explotación y análisis de resultados. <p>Se busca alcanzar la mejor y más eficaz utilidad de los resultados obtenidos para cumplir el objetivo final.</p>
Método de distribución de la Encuesta	La encuesta será distribuida a través de canales digitales tales como LinkedIn, WhatsApp y correo electrónico.
Fecha de Reparto del Formulario	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de distribución: a finales del mes de junio de 2022. • Fin de distribución: octubre de 2022.
VARIABLES a analizar	<ul style="list-style-type: none"> • Área Funcional • Sector • Sexo • Edad • Nivel de Competencias Digitales • Tiempo de Uso del Teletrabajo • Días de Teletrabajo a la Semana • Satisfacción Laboral • Balance Vida Personal-Profesional • Efectividad • Interrupción • Horas de Trabajo • Cumplimiento de Fechas Establecidas

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Calidad de Funciones• Modalidad de Trabajo Preferida |
|--|---|

Finalmente, en cuanto al uso de la fuente primaria en cuestión, señalar que la encuesta cuenta con dichas variables para no solo conocer el impacto que finalmente el teletrabajo genera en la productividad sino también para atender a las características que lo fundan y las distintas particularidades encontradas.

- Fuentes secundarias: el uso de fuentes secundarias referidos a libros, artículos académicos, revistas y periódicos de renombre, entre otros, está justificado no solo por el hecho de enmarcar el tema a tratar sino también para relacionar dicha literatura con el estudio y el análisis estadístico en cuestión. Se trata de una parte esencial y muy determinante en la aportación final de valor del proyecto. Se podrá realizar, en consecuencia, un contraste de la conclusión propiamente extraída con la de otros, a través de la comparación de la misma con literatura científica de referencia, observando así semejanzas y diferencias.

Asimismo, en cuanto al planteamiento previo de las preguntas de investigación, llevado a cabo al tratarse de un tipo de proyecto que incluye la confección y explotación de una encuesta, señalar que las mismas han sido relacionadas con la literatura examinada. A continuación, se pueden observar ambas hipótesis:

- Primera Hipótesis: “El uso del teletrabajo aumenta la productividad percibida de los trabajadores.”
- Segunda Hipótesis: “La satisfacción laboral aumenta con el uso del teletrabajo.”

Se trata de 2 hipótesis que, tanto en el caso de acabar siendo afirmadas como en el que no, darán respuesta al objetivo del presente proyecto, que es el de analizar el impacto que la modalidad del teletrabajo tiene en la productividad y en la satisfacción laboral. Del mismo modo, como bien se comentó previamente, el presente trabajo busca aportar valor más allá de la mera respuesta al cumplimiento o no de las hipótesis, aprovechando así

todos los datos obtenidos de manera propia y contrastándolos a su vez con literatura de fuentes secundarias.

Finalmente y a modo de conclusión señalar que, más allá de la esencialidad de la adecuada y eficaz explotación de los resultados obtenidos, las conclusiones del proyecto son muy determinantes, ya que no solo se da respuesta al objetivo planteado sino que también se percibe el valor final del presente proyecto.

3. Estudio práctico y análisis de datos

En el presente apartado se realiza el estudio práctico y el análisis de datos obtenidos de la encuesta de elaboración propia señalada previamente en la metodología expuesta. La razón de uso de dicha encuesta se encuentra en la diversidad de opiniones existentes acerca del efecto que la modalidad del teletrabajo tiene en la productividad percibida de los trabajadores. Resulta de gran interés llevar a cabo una encuesta de elaboración propia, por lo tanto, para alcanzar mayor claridad respecto a la relación que dichos conceptos tienen entre sí. La posterior comparación de los resultados de obtención propia con los de otros autores, sumados a toda la revisión bibliográfica llevada a cabo en el presente proyecto, es capaz de ofrecer una mayor comprensión sobre los efectos que el teletrabajo produce en la productividad y en la satisfacción laboral de los empleados.

Asimismo, el uso de la herramienta Google Forms para la confección de la encuesta de elaboración propia se encuentra en la simplicidad de uso para los participantes y la confianza y anonimidad que la herramienta asegura. Del mismo modo, el programa RStudio es utilizado para la explotación de los datos debido a la capacidad de análisis estadístico que el mismo ofrece, teniendo en cuenta además la rapidez de tratamiento de datos. A su vez, es importante matizar que la herramienta Excel también es utilizada, además de RStudio, para la confección y visualización de tablas y gráficos a partir de los cuales representar de forma sencilla e intuitiva los datos extraídos.

3.1. Datos sociodemográficos de la muestra

Tras haber finalizado la encuesta es importante resaltar que la misma cuenta con 98 respuestas en las cuales se confirma la actual utilización de la modalidad del teletrabajo. Asimismo, en cuanto a los datos sociodemográficos de la muestra, resaltar que el 41,8% de los participantes se identifican con el sexo masculino frente al 57,1% que se identifican con el sexo femenino y un 1% con otros. La muestra cuenta con edades repartidas desde los 18 hasta más de los 55 años de manera muy equitativa, a pesar del colectivo de >55 años que representa únicamente un 8,2% de la misma. A su vez, señalar que se trata de

trabajadores cuyas funciones son desempeñadas en gran variedad áreas funcionales entre las que destaca Recursos Humanos, que representa el 28,6% de la muestra, y Marketing y Ventas con un 26,5%. Del mismo modo, el colectivo encuestado también proviene de distintos sectores entre los que resalta la consultoría o despachos de abogados con un 31,6% y, seguido posteriormente, el tecnológico con un 25,5%.

3.2. Contratación de Hipótesis

3.2.1. Primera Hipótesis: “El uso del teletrabajo aumenta la productividad percibida de los trabajadores.”

En la encuesta realizada, podemos observar distintas variables que atienden y dan respuesta a la relación entre el teletrabajo y la productividad percibida de los trabajadores, éstas son las referidas a la “efectividad”, “interrupción”, “horas de trabajo”, “cumplimiento de fechas establecidas” y “calidad de funciones”. Del mismo modo, el estudio de la relación de dichas variables con otras utilizadas en la encuesta es capaz de dar mejor respuesta a la hipótesis planteada.

En términos de efectividad, se descubrió que el 75,5% de las personas que teletrabajan en la actualidad afirman desempeñar sus funciones más efectivamente gracias al teletrabajo. Asimismo, de ese 75,5%, el 66,2% considera que tiene un nivel de competencias digitales alto mientras que el 33,8% medio, teniendo en cuenta además de que ningún encuestado opina tener un nivel bajo. Por otro lado, en cuanto al colectivo restante que percibe que el teletrabajo no le proporciona mayor grado de efectividad a la hora de desempeñar sus funciones, la mitad sostiene que su nivel competencial digital es medio y la mitad restante alto.

Al atender al sexo, se observa que el 68,3% de los hombres afirman ser más efectivos de la mano del teletrabajo y, en el caso de los mujeres, dicha cifra aumenta y se sostiene al 82,1%. Asimismo, el sector destaca como determinante al observar a los resultados de percepción de efectividad, ya que en el caso de la Automoción, Transporte, Movilidad o Ingeniería, el 75% de los encuestados consideran que no son más efectivos.

Del mismo modo, para conocer si la edad tiene un impacto o no en la efectividad percibida que el teletrabajo proporciona, se analizaron las respuestas en torno a rangos de edad:

Relación Efectividad Percibida - Edad				
Mayor Grado de Efectividad	Edad			
	18-25	26-40	41-55	>55
Sí	19	21	28	6
No	12	7	3	2

Elaboración y fuente propia (2022).

La tabla expuesta nos permite observar que en general en todos los rangos de edad la mayoría de los encuestados perciben mayor grado de efectividad gracias al teletrabajo, sin embargo, resaltar que son los comprendidos entre los 18 y los 25 años los que demuestran una percepción relativa de efectividad menor en comparación con el resto. Al tratarse de un dato relevante, analizando más profundamente el colectivo comprendido entre los 18 y los 25 años y que además no percibe una mayor efectividad al desempeñar sus funciones gracias al teletrabajo, se muestra que el 58,3% considera que su nivel de competencias digitales es medio y no alto.

A su vez, es interesante analizar la relación entre la percepción de efectividad y los días de teletrabajo a la semana:

Relación Efectividad Percibida - Días de Teletrabajo a la Semana					
Mayor Grado de Efectividad	Días de Teletrabajo a la Semana				
	1	2	3	4	5
Sí	9,2%	10,2%	17,4%	16,3%	22,5%
No	2%	8,2%	7,1%	2%	5,1%
% de la muestra que teletrabaja esos días	11,2%	18,4%	24,5%	18,3%	27,6%

Elaboración y fuente propia (2022).

Podemos observar que la mayoría de los encuestados teletrabaja 5 o 3 días a la semana. Asimismo, en todos los casos la percepción de la efectividad gracias al teletrabajo es

mayor, sin embargo, son aquellos que teletrabajan 2 días a la semana los que muestran una percepción de efectividad menor en relación con los demás.

También es interesante no solo atender a la relación de la efectividad con los días de teletrabajo a la semana, sino también con el tiempo en el que los encuestados llevan teletrabajando. Dicho análisis muestra que de aquellas personas con menor experiencia, referente a menos de 2 años de trabajo a distancia, el 43,5% es más efectivo al realizar sus labores profesionales. Sin embargo, se observa como la experiencia con el método del teletrabajo tiene grandes efectos en la percepción de la efectividad laboral, ya que de los encuestados que llevan teletrabajando más de 2 y 5 años, más del 90% consideran ser más efectivos.

Asimismo, en cuanto a la variable “Interrupción”, se puede observar que el 68,4% de los encuestados afirma que desempeñan sus funciones con menos interrupciones de la mano del teletrabajo. Sin embargo, a pesar de que el 31,6% considera que no, de los mismos el 51% sigue opinando que es más efectivo gracias a la modalidad de trabajo a distancia.

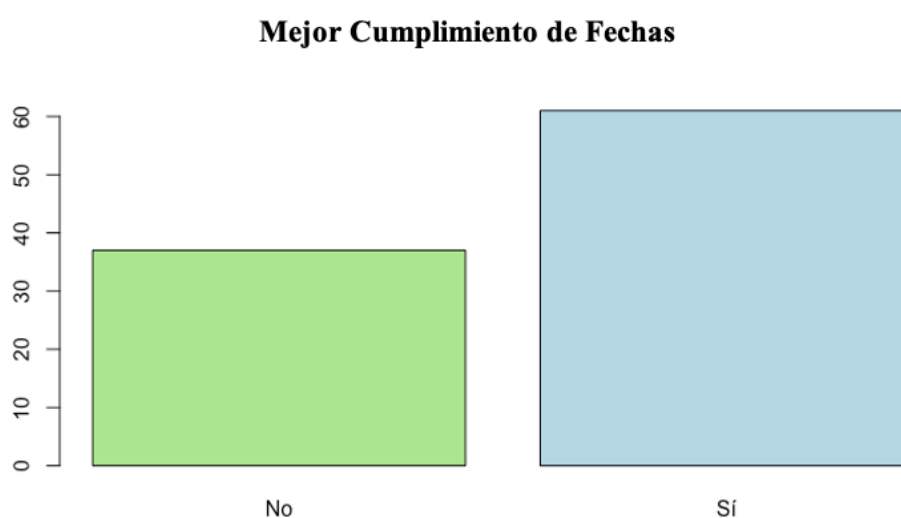
Del mismo modo, es interesante analizar la relación existente entre los días de teletrabajo y las interrupciones en el entorno laboral. Al observar dicha relación se descubrió que en todas las opciones de días de teletrabajo, salvo la referente a 2 días a la semana, el 50% o más afirman sufrir menos interrupciones que al desempeñar su trabajo presencialmente. Es decir, el 61,1% de los encuestados que teletrabajan 2 días a la semana considera que el nivel de interrupciones sufrido con el teletrabajo no es menor que realizando el teletrabajo de manera presencial. A su vez, señalar que el 55,5% de los encuestados que teletrabajan 2 días a la semana tienen entre 18 y 25 años.

Al igual que ocurría en términos de efectividad, en relación a las interrupciones no solo es interesante profundizar en la relación con los días de teletrabajo a la semana, sino también con los años de experiencia con dicho método laboral. Se trata de un vínculo que refleja que aquellos que llevan menos de 2 años teletrabajando más interrupciones afirman sufrir.

Asimismo, en cuanto al sexo, señalar que el 71,4% de las mujeres afirman sufrir menos interrupciones al desempeñar sus funciones laborales gracias al teletrabajo mientras que, en el caso de los hombres, la cifra es de 63,3%.

En relación a la variable “horas de trabajo”, referente a si debido al teletrabajo los encuestados dedican más tiempo a sus labores en comparación a cuando trabajan presencialmente, se refleja que el 62,2% están de acuerdo de manera afirmativa. Todo ello lleva a plantear la relación que la variable tiene con la efectividad, la cual muestra que del 100% de las personas que afirman ser más efectivos el 66,2% dedican más horas al día en el desempeño de sus funciones.

En cuanto al mayor cumplimiento de fechas establecidas para la entrega y finalización de labores, en el siguiente gráfico se puede observar como el 62,2% de los encuestados afirma que efectivamente lo logran de la mano del teletrabajo:



Elaboración y fuente propia (2022).

Y, finalmente, en cuanto a la variable “calidad de funciones”, referida a que gracias al teletrabajo las funciones que llevan a cabo tiene un nivel de calidad mayor, el 77,6% afirma que dicho nivel se mantiene igual que desempeñando sus funciones presencialmente, el 20,4% con un nivel mayor y tan solo el 2% con un nivel menor. Al analizar ese 2% se observa que se trata de personas con un nivel medio de competencias digitales, que tienen entre 18 y 25 años y con menos de 2 años de experiencia de teletrabajo.

Consecuentemente, la hipótesis expuesta resulta ser probada tras el análisis estadístico desarrollado y reflejado en el presente apartado.

3.2.2. Segunda Hipótesis: “La satisfacción laboral aumenta con el uso del teletrabajo.”

En la encuesta realizada, podemos observar distintas variables que atienden y dan respuesta a la relación entre el teletrabajo y la satisfacción laboral de los trabajadores, éstas son las referidas especialmente a la “satisfacción laboral” y “balance de la vida personal-profesional”. Del mismo modo el estudio de la relación de dichas variables con otras utilizadas en la encuesta es capaz de dar mejor respuesta a la hipótesis planteada.

En primer lugar, en cuanto a la variable “satisfacción laboral” el estudio muestra que en torno al 80% de los encuestados afirma tener niveles de satisfacción laboral más altos gracias al teletrabajo:



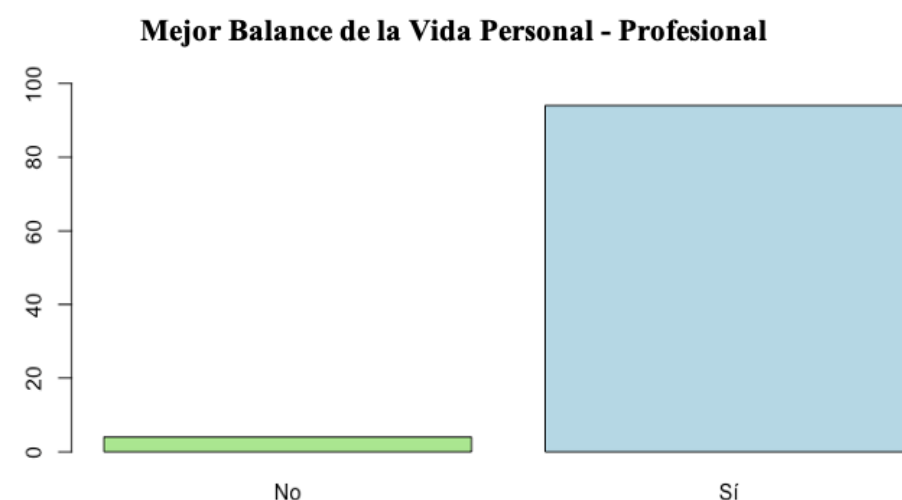
Elaboración y fuente propia (2022).

En cuanto al perfil de aquellos que afirman no alcanzar una mayor satisfacción laboral de la mano del teletrabajo, señalar que el 75% de los mismos tiene una experiencia menor a

2 años con dicha modalidad de empleo. Asimismo, el 56,2% tienen entre 18 y 25 años y considera que dedican más horas al día cuando teletrabajan. Del mismo modo, atendiendo al sector, destaca especialmente el de la Automoción, Transporte, Movilidad o Ingeniería ya que el 75% de los encuestados afirman no ser más satisfechos laboralmente gracias al teletrabajo.

En cuanto a aquellos que están más satisfechos laboralmente gracias al trabajo a distancia, es interesante observar que el 84,1% de ellos se consideran ser más efectivos al desempeñar sus funciones, el 64,6% tiene un nivel de competencias digitales altas, el 70,7% sufre menos interrupciones y el 63,4% dedica más horas al día en la realización de sus funciones. A su vez, en relación al área funcional en el que operan los encuestados, los resultados muestran que en todos los casos mínimo el 75% están más satisfechos laboralmente. No obstante, destacan especialmente el de Dirección General y Operaciones y Logística ya que la cifra se sostiene al 100%. A su vez, se observa que el colectivo que presenta una mayor satisfacción laboral en términos de días de teletrabajo a la semana es aquel que teletrabaja 4 días a la semana, ya que el 94,5% de los mismos afirma ser más satisfecho laboralmente gracias al teletrabajo.

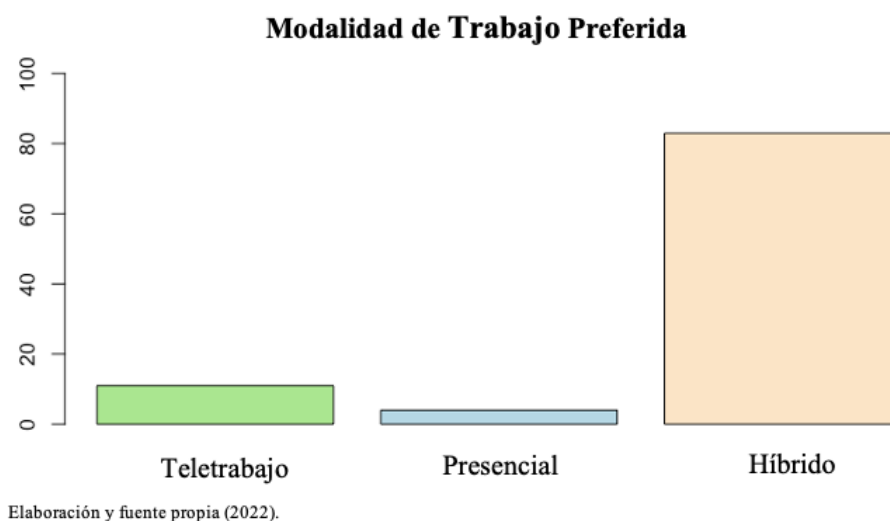
En segundo lugar, en cuanto a la variable “balance de la vida personal-profesional, se observa que 95,9% de los encuestados está de acuerdo en que el teletrabajo les permite alcanzar una mejor conciliación de la vida personal y profesional:



Elaboración y fuente propia (2022).

En cuanto al perfil de los encuestados que niegan dicha mejoría en términos de conciliación, destacar que el 100% de los mismos son de sexo masculino y el 50% de los mismos tienen más de 55 años y teletrabajan 5 días a la semana. Asimismo, señalar que el nivel de competencias digitales no parece ser un factor determinante al igual que la experiencia con la modalidad del teletrabajo, las interrupciones, la calidad de sus tareas, el mejor cumplimiento de fechas, el área funcional y el sector. No obstante, se refleja que el 75% de los mismos afirma destinar más horas al día y no ser más satisfecho ni ser más efectivo laboralmente gracias al trabajo a distancia. A su vez, a pesar de que nieguen ser más satisfechos laboralmente gracias al teletrabajo, el 50% de los mismos prefiere el modelo de trabajo híbrido, es decir, una combinación de la modalidad presencial y teletrabajo.

Del mismo modo, al atender a toda la muestra analizada, también se observa la mayoritaria preferencia de los encuestados por un modelo de trabajo híbrido, reflejando una cifra de preferencia del 84,7% frente al 11,2% del modelo del teletrabajo y al 4% del modelo presencial:



En conclusión, la hipótesis expuesta resulta ser probada tras el análisis estadístico desarrollado.

4. Discusión

Una vez atendido el análisis de datos y probadas las hipótesis a partir de la encuesta de elaboración propia, resulta esencial comparar los resultados de la literatura científica con los mismos.

Por un lado, la conclusión propia sobre la influencia positiva del teletrabajo en la productividad de los trabajadores coincide con las opiniones de numerosos autores de referencia tales como Barrero et al. (2021) y Bloom et al. (2013). Sin embargo, no es solo la armonía de consideraciones la que destaca sino los motivos que la respaldan.

En primer lugar, entre los motivos que señala Barrero et al. (2021) se encuentra la referida a la superación de expectativas experienciales a la hora de teletrabajar. Al analizar los resultados de la investigación realizada se observa que experiencias tales como el mejor balance de la vida personal-profesional, la disminución de interrupciones o el mejor cumplimiento de fechas de entrega son determinantes en la percepción de productividad de uno mismo y, a su vez, en la satisfacción laboral. Del mismo modo, Bloom et al. (2013) también profundiza en el análisis de la productividad y señala que, en términos de satisfacción laboral, los índices son mucho mayores al igual que la presencia de una actitud más positiva y una tasa de rotación menor, todo ello sin sacrificar la calidad del trabajo realizado. Al atender a los resultados obtenidos en el presente proyecto se observa la similitud de resultados, ya que la encuesta también refleja no solo una mayor productividad de la mano del teletrabajo sino también una mayor satisfacción laboral y la relación positiva que existe entre ambos. Asimismo, al analizar la variable “calidad de funciones” se observó que el 98% afirmaba o mantener la calidad del trabajo o mejorarla.

Del mismo modo, también resulta interesante comparar los resultados obtenidos en función del sexo y es que, a pesar de que es cierto que tanto hombres como mujeres afirman en términos relativos ser más productivos gracias al teletrabajo, al igual que sufrir menos interrupciones, la cifra de percepción de efectividad de las mujeres se sostiene en un 14% más que los hombres, al igual que ocurre con la percepción de disminución de

interrupciones cuya cifra es de un 8% mayor. Todo ello parece mostrar relación con la opinión reflejada por Rimbau-Gilabert (2020) al defender que el teletrabajo es capaz de impulsar un reparto de tareas domésticas más equitativo, ya que el teletrabajo parece disminuir las interrupciones sufridas por la mujer y, asimismo, aumentar la efectividad de las mismas.

En segundo lugar, resulta importante enfocarse también en el llamado “Employer Experience” y la posición en la que coloca al teletrabajo. La experiencia de los empleados es clave y determinante en los resultados de los empleados en las compañías, es por ello por lo que referentes como Omdia (2021) señalan que el foco debe presentarse en dicha experiencia. Los resultados de la encuesta demuestran que la experiencia del trabajador de la mano del teletrabajo es en su gran mayoría mejor, debido a factores como el incremento de la satisfacción laboral, el mejor balance de la vida personal-profesional, la disminución de interrupciones y la mayor productividad. Asimismo, siguiendo esta línea, Darbyshire (2021) también posiciona la experiencia del empleado como clave, presentando un foco especial en la importancia de ofrecer a los trabajadores la modalidad de trabajo preferida, al igual que señala Muñoz (2022) al resaltar que, actualmente, el teletrabajo es un requisito indispensable actual en la retención del talento.

No obstante, a pesar de que puede ser fácil suponer que el talento joven es más propenso a desear teletrabajar debido al vínculo que presentan con la tecnología y la digitalización, la compañía Cushman & Wakefield (2020) refleja en su estudio que el 70% de la generación Z (nacidos a partir de 1997) opina que el teletrabajo supone un gran desafío para ellos, debido principalmente al carecer de un espacio de trabajo adecuado y la dificultad de separación de la vida personal y profesional. Al atender a los resultados de la investigación realizada, dicha afirmación se ve reflejada, ya que el colectivo que tiene entre 18 y 25 años son los que menor percepción de efectividad tienen de cara al teletrabajo en comparación con el resto.

Al comparar la opinión de Muñoz (2022) con la opinión de los encuestados también encontramos conformidad en cuanto al deseo del teletrabajo, ya que el 84,7% de los mismos desea que el mismo esté presente en su rutina de trabajo, aunque no sea de forma única. El mencionado autor también hace hincapié en cómo la salud mental puede verse

afectada por el teletrabajo y la llamada desconexión digital, señalando que cada vez son más recurrentes los horarios delimitados y que solo el 51% de las compañías está tomando las medidas oportunas. Siguiendo esta línea, la encuesta de elaboración propia refleja que el 62,2% del colectivo en cuestión dedica más horas en el desempeño de sus funciones que cuando trabaja de manera presencial, por lo que se refleja el desgaste potencial que el uso del teletrabajo tiene en este sentido.

Por otro lado, la coincidencia de opiniones de la encuesta con diversos autores de referencia, en términos del efecto positivo que el teletrabajo tiene en la productividad de los trabajadores, supone la discordancia de opiniones con las de otros tales como Gibbs et al. (2021). Sin embargo, a pesar de dicha adversidad de consideraciones, los resultados de la encuesta de elaboración propia reflejan, al igual que señala Gibbs et al. (2021), una tendencia a dedicar más horas a la prestación de servicios profesionales de la mano del teletrabajo.

Asimismo, en relación con el número de días de teletrabajo a la semana que los empleados desean tener, Scozzafava (2020) señala que más del 80% de los trabajadores desean teletrabajar entre 2 y 3 días a la semana. Y, además, Vaitilingam (2022) defiende que aquellos que teletrabajan 2 días a la semana son más satisfechos laboralmente. No obstante, acorde a los resultados obtenidos de la mano de la encuesta de elaboración propia, es interesante señalar que los mismos reflejan que aquellos que teletrabajan 2 días a la semana tienen una percepción de efectividad menor al resto y que, además, no son los que reflejan mayor satisfacción laboral, sino que es el colectivo que teletrabaja 4 días a la semana el que ocupa dicho puesto.

A su vez, atendiendo al Joint Research Center (2020) en cuanto a los motivos que respaldan la percepción de una menor productividad debido al teletrabajo, se encuentra el referido al cuidado de familiares y otro tipo de obligaciones personales. Al comparar dicha consideración con la investigación realizada, observamos conformidad en dicho argumento, ya que el 75% de las personas que afirmaron no tener una mejor conciliación de la vida personal y profesional afirman no ser más satisfechos laboralmente gracias al

teletrabajo y, sin duda, se trata de un factor decisivo en la percepción de efectividad de los trabajadores. Del mismo modo, Etheridge et al. (2020) señalan que el sector en el que los trabajadores desempeñan sus funciones es determinante en la percepción de efectividad de los mismos, defendiendo que el relacionado con la mecánica de vehículos es el que cuenta con dichos niveles de percepción más bajos. En comparación con la información extraída de manera propia se observa también coincidencia de consideraciones, ya que el 75% de los empleados encuestados dedicados al sector de la Automoción, Transporte, Movilidad o Ingeniería opinan no ser más efectivos de la mano del teletrabajo, además de no considerarse más satisfechos laboralmente.

Finalmente, también acorde a las opiniones reflejadas por Schall (2019) y Araya-Guzmán et al. (2021), la explotación y análisis de resultados reflejan que existe una relación positiva entre el teletrabajo y la satisfacción laboral, entre cuyos factores se encuentra el mejor balance de la vida personal y profesional de los trabajadores. Por lo que, del mismo modo, si la conciliación personal y profesional se ve dañada, la satisfacción laboral se ve perjudicada y, a su vez, la percepción y el manejo de los trabajadores con el teletrabajo.

5. Conclusiones

Tras el análisis estadístico desarrollado y la contrastación de resultados con literatura científica de referencia, considero que se pueden extraer una serie de conclusiones relevantes de cara al teletrabajo y los aspectos que lo rodean, tales como la productividad y la satisfacción laboral.

El teletrabajo es un fenómeno que tiene presencia en el entorno laboral desde hace años, sin embargo, no es hasta la Cuarta Revolución y el Covid-19 que ha crecido en importancia debido a la posibilidad de oportunidades que ofrece.

Las compañías deben vivir en constante evolución para conseguir diferenciarse y mantenerse competitivas en el mercado debido, principalmente, al entorno VUCA que nos rodea. Asimismo, partiendo de la base de que las personas son el activo más importante de las compañías y que en la actualidad existe una lucha por el talento, debido a la escasez de perfiles adecuados que gran cantidad de empresas afirman tener, la escucha a la fuerza de trabajo es esencial. Por todo ello, considero que el objetivo del presente proyecto goza de importancia, ya que trata de escuchar y reflejar lo que los trabajadores demandan en relación al teletrabajo.

En primer lugar, considero que el teletrabajo es un fenómeno que ha llegado para quedarse y que, sin duda, cada vez será más habitual de la mano de un modelo híbrido, en el que se combine el trabajo a distancia con la presencialidad a la hora de desempeñar las funciones laborales. El argumento principal que sostiene mi postura se ve defendido por la propia opinión que la mayoría de los trabajadores reflejan tener, no solo los participantes de la investigación realizada sino también los que así lo afirman en los diferentes estudios de autores de referencia. Sin embargo, ello no implica que no existan excepciones y que hayan ciertas particularidades, tales como la cultura del país y de las organizaciones, el sector, el área funcional, la inexistencia de un lugar o de instrumentos óptimos para el desarrollo del teletrabajo, el entorno familiar y características personales, que determinen el deseo y la capacidad de los empleados a trabajar en el domicilio. Considero, por lo tanto, que es un recurso que discrimina a ciertos colectivos y,

principalmente, a aquellos cuyo nivel educativo es medio-bajo, debido al carácter estrictamente presencial que conllevan generalmente las labores que ocupan, y a aquellos que carecen de los medios necesarios para llevar a cabo el teletrabajo. Consecuentemente, también opino que el teletrabajo es capaz de dar un estatus especial a aquellas personas que sí parten de unas condiciones favorables al desarrollo del mismo.

En segundo lugar, es interesante profundizar en los motivos por los que las empresas y los trabajadores, en su gran mayoría, prefieren desarrollar sus funciones de la mano de un modelo híbrido en el que el teletrabajo esté presente. Es por ello por lo que considero esencial compartir que los mismos se pueden resumir en 2 conceptos: la productividad de los trabajadores y la satisfacción laboral de los mismos.

Por un lado, la productividad de los trabajadores. Desde la perspectiva de las empresas ya que las mismas tienen la capacidad de contar con empleados mucho más efectivos a la hora de desarrollar sus labores, fenómeno que acaba teniendo un impacto en los beneficios de las mismas. Además, desde la perspectiva de los trabajadores, ya que el nivel de interrupciones a la hora de desempeñar sus funciones se ve reducido, al igual que sufren un ahorro de tiempo derivado, por ejemplo, del transporte al lugar habitual de trabajo.

Por otro lado, la satisfacción laboral de los empleados. Desde la perspectiva de las empresas se debe a la necesidad de atraer y retener talento para conseguir mantenerse competitivas y diferenciadas en el mercado laboral actual y futuro. Asimismo, las compañías son capaces de acceder a una bolsa de talento más amplia y diversa, ya que el ámbito geográfico se convierte en una barrera de menor magnitud. Y, desde la perspectiva de los trabajadores, ya que el sentimiento de satisfacción laboral es cada vez más importante, los empleados buscan trabajar en empresas donde se preocupen por ellos, por sus intereses y donde se sientan motivados. Además, la satisfacción laboral está muy relacionada con el balance de la vida personal-profesional de las personas y, el uso del teletrabajo, ha demostrado ser un gran aliado en este aspecto. Finalmente, en cuanto al balance de la vida personal-profesional, creo que, a pesar de que se ha demostrado que la mujer se puede ver afectada negativamente debido al teletrabajo, considero que dicha modalidad de trabajo tiene mucho potencial para generar un reparto más equitativo de las tareas domésticas debido a la mayor presencialidad de los hombres en el hogar.

A su vez, también considero que el uso del teletrabajo puede enfrentarse a un obstáculo de peso tal y como es la salud mental debido, principalmente, a la problemática que ésta forma de trabajo presenta en relación a la desconexión digital y al alargamiento de los horarios laborales. Asimismo, señalar que, además de por la inquietud del contacto social, opino que el teletrabajo gana y ganará renombre a través de la modalidad híbrida y no completa. La salud mental es un aspecto muy importante a tener en cuenta y por el que las compañías se enfrentan a un reto a superar clave.

Asimismo, opino que la disparidad de opiniones que existe en la literatura científica acerca del efecto positivo o no que el teletrabajo tiene en la productividad de los trabajadores se debe, en gran parte, a la cultura del colectivo al que se dirige la encuesta. Además de considerar que la cultura corporativa tiene un gran efecto en la integración y percepción del teletrabajo, también opino que la cultura del país de los trabajadores tiene una gran implicación.

Finalmente, concluir señalando que, además de considerar que el teletrabajo tiene un espacio todavía mayor en el futuro de las empresas y en la forma de trabajar de los empleados que las forman, creo que se va a enfrentar a grandes dificultades relacionadas principalmente con la salud mental y la desconexión digital. Consecuentemente, las compañías van a tener que tomar medidas de limitación del horario al respecto para asegurar el bienestar de sus trabajadores. Asimismo, considero que es una práctica que llena de oportunidades a las compañías en lo relacionado al Employer Experience y a la retención y alcance del talento, es por ello por lo que es un tópico cuyo interés de estudio seguirá creciendo con el objetivo de conocer con mayor profundidad las implicaciones que tiene y tendrá en el entorno laboral.

6. Bibliografía

- Araya-Guzmán, S., Palma-Silva, C., & Salazar-Concha, C. (2021). Efectos de las características y factores estresantes del teletrabajo en el agotamiento y satisfacción laboral de los teletrabajadores, y su incidencia en el rendimiento organizativo. *Risti*, (E43), https://www.researchgate.net/profile/Cristian-Salazar-Concha/publication/359367328_Efecto_de_las_caracteristicas_y_factores_estresantes_antes_del_teletrabajo_en_el_agotamiento_y_satisfaccion_laboral_de_los_teletrabajadores_y_su_incidencia_en_el_rendimiento_organizativo/links/6237c7075b303e5c5aad7d5c/Efecto-de-las-caracteristicas-y-factores-estresantes-del-teletrabajo-en-el-agotamiento-y-satisfaccion-laboral-de-los-teletrabajadores-y-su-incidencia-en-el-rendimiento-organizativo.pdf
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why Working from home will stick. *Nber*, https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28731/w28731.pdf
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2013). Does working from home work? Evidence from a chinese experiment. *Cambridge: Nber Working Paper Series*, https://www.nber.org/system/files/working_papers/w18871/w18871.pdf
- Cushman & Wakefield (2020, Jul 30). Estudio Cushman & Wakefield: Los lugares de trabajo serán un “ecosistema” entre lo físico y lo virtual. *Cushman & Wakefield*, <https://cushwakechile.com/novedades/en-los-medios/estudio-cushman-wakefield-los-lugares-de-trabajo-seran-un-ecosistema-entre-lo-fisico-y-lo-virtual/>
- Darbyshire, Rupert. (2021, Jul 26). Employee Experience: How to design a more engaging and productive Future of Work. *Deloitte*, <https://www2.deloitte.com/uk/en/blog/future-of-work/2021/employee-experience-how-to-design-a-more-engaging-and-productive-future-of-work.html>
- Etheridge, B., Tang, L., & Wang, Y. (2020). Worker Productivity during Lockdown and Working from Home: Evidence from SelfReports. *ISER Working Paper Series*, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/248579/1/2020-12.pdf>

- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2021). Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals. *SSRN Electronic Journal*, <https://10.2139/ssrn.3846680>
- Hernández, N. (2021, Jul 31). Saber medir la satisfacción del empleado, clave para retener talento y mejorar resultados. *El Español*, https://www.elespanol.com/invertia/disruptores-innovadores/innovadores/empresas/20210731/saber-satisfaccion-empleado-retener-talento-mejorar-resultados/600440641_0.html
- Inostroza, J., & Pavez, M. A. (2020). *Teletrabajo Modelo Manual y Recomendaciones de Política para INAPI*, https://www.inapi.cl/docs/default-source/2021/centro-de-documentacion/estudios/teletrabajo/informe_teletrabajo_inapi_oit_2021.pdf?sfvrsn=1cd6873d_2
- Joint Research Center. (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*, https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf
- Martinez Urueña, A. M., & Mateus Moreno, M. A. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas Y Ciencias De La Información*, 7(14), 117-126, <https://10.21017/rimci.2020.v7.n14.a88>
- Muñoz, A. (2022, Mar 23). El 56% de las empresas perderá personal si no ofrece teletrabajo. *CincoDías*, https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/03/22/fortunas/1647973164_344170.html
- Omdia. (2021). Cyber security and hybrid working are now top two priorities for Enterprise IT post-pandemic, according to Omdia's Future of Work report. *Omdia*, <https://omdia.tech.informa.com/pr/2021-sep/cyber-security-and-hybrid-working-are-now-top-two-priorities-for-enterprise-it-post-pandemic-according-to-omdias-future-of-work-report>
- Pinto, A., & Muñoz, G. J. (2020). Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis. *Universidad Adolfo Ibáñez*,

https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz_2020_teletrabajo_final.pdf

Quintana Pineda, V. (2019). El teletrabajo en la Cuarta Revolución Industrial. *Forbes México*, <https://www.forbes.com.mx/el-teletrabajo-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>

Randstad Research. (2021). Informe del Teletrabajo en España. *Randstad Research*, <https://www-randstadresearch-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2021/07/RANDSTAD-Informe-Research-Teletrabajo.pdf>

Rimbau-Gilabert, E. (2020). ¿Cuál es el posible efecto del teletrabajo preferente sobre el reparto de tareas domésticas entre hombres y mujeres?. *Cielo Laboral*, https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2020/05/rimbau_noticias_cielo_n5_2020.pdf

R. Pérez, G. (2021). La pandemia impulsa el teletrabajo en España: casi tres millones de empleados a distancia. *El País*, <https://elpais.com/economia/2021-03-17/la-pandemia-impulsa-el-teletrabajo-en-espana-ya-son-3-millones-las-personas-que-operan-desde-su-hogar.html>

Saco Barrios, R. (2007). El teletrabajo. *Derecho PUCP*, (60), <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/2954/2857>

Schall, M. A. (2019). The Relationship Between Remote Work and Job Satisfaction: The Mediating Roles of P The Mediating Roles of Perceived Autonomy, Work-Family Conflict, and Telecommuting Intensity . *San Jose State University*, https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8564&context=etd_theses

Scozzafava, A. (2020). Los españoles quieren teletrabajar. *Cámara de Comercio de España*, <https://www.camarazaragoza.com/wp-content/uploads/2020/09/ENCUESTA-TELETRABAJO-Julio-2020-1-1.pdf>

Vaitilingam, R. (2022). Working From Home. *Chicago Booth the Initiative on Global Markets*, <https://www.igmchicago.org/surveys/working-from-home-2/>

7. Anexo

7.1. Preguntas que componen la encuesta

1. ¿Utiliza actualmente la modalidad del teletrabajo?
2. ¿En qué área funcional de la empresa trabaja?
3. ¿En qué sector desempeña sus funciones?
4. Sexo
5. Edad
6. ¿Cuál es su nivel de competencias digitales?
7. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando la modalidad del teletrabajo?
8. ¿Cuántos días a la semana teletrabaja?
9. ¿Encuentra en el teletrabajo una mayor satisfacción laboral?
10. ¿Considera que alcanza un mejor balance de la vida personal y profesional gracias al teletrabajo?
11. ¿Considera que desempeña sus funciones más efectivamente gracias al teletrabajo?
12. ¿Considera que gracias al teletrabajo el desempeño de sus funciones se realiza con menores interrupciones que si estuviera trabajando físicamente en su lugar habitual de trabajo?
13. ¿Considera que cuando teletrabaja dedica más horas al día en el desempeño de sus funciones en comparación a cuando trabaja presencialmente?
14. ¿Considera que gracias al teletrabajo sus tareas cumplen con las fechas establecidas en mayor medida que trabajando presencialmente?
15. ¿Considera que gracias al teletrabajo sus tareas cumplen con un mayor nivel de calidad?
16. ¿Considera que cuando teletrabaja desempeña más funciones de las esperadas?
17. ¿Qué tipo de modalidad de trabajo prefiere?

