



EL TELETRABAJO EN LA UNIVERSIDAD DE ALMERÍA:

Una experiencia piloto en el Servicio de Tecnologías de la
Información y de las Comunicaciones.

Autor: Vicente Pecino Medina

Para Ana y Mar

*“Y quiero ser aquel que aún no desertó
Que aún sigue buscando la luz...”*

M.García. Los Días Intactos.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no se podría haber realizado sin la autorización y receptividad de la Gerencia de la Universidad de Almería, no sólo por el compromiso demostrado en el impulso de este Proyecto, sino también por la confianza depositada en mi persona. Gracias Antonio, Paco y Mar.

A la Dirección del Servicio de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (STIC), por la propuesta de esta experiencia innovadora y por permitirme realizar actuaciones que han culminado en este trabajo y que me han permitido comprender un poco más a esos “empleados/as” que hablan tan raro. En particular, a Diego y a Andrés.

Quien suscribe es un mero relator, un antiguo escribano, los protagonistas son los empleados/as públicos del STIC que han participado en este estudio. En especial, a los cuatro “teletrabajadores”: Belén, Antonio, Juan Antonio y Juan Ramón. A ellos mi sincero agradecimiento por su colaboración.

A Miguel Ángel Mañas Rodríguez, maestro y amigo, por su paciencia y guía. A Pedro Díaz Fúnez, compañero de camino, por su ayuda y ánimo.

A Ana y Mar, esposa e hija. Siempre en mi mente, inevitables y deseadas presencias.

INDICE

Capítulo 1. Introducción	7
Capítulo 2. El Teletrabajo	9
2.1. Introducción.....	9
2.2. La definición del teletrabajo.....	10
2.3. La tipología del teletrabajo.....	12
2.4. Las ventajas y desventajas del teletrabajo.....	15
2.5. El teletrabajo y la flexibilidad organizativa.....	17
2.6. Los referentes teóricos de la investigación.....	19
2.7. El impulso de las instituciones públicas.....	21
2.8. Las variables psicosociales incluidas en el estudio.....	24
Capítulo 3. Metodología	28
3.1. Objetivos.....	28
3.2. Procedimiento.....	28
3.3. Análisis.....	29
3.4. Instrumentos de medida.....	31
3.5. Características de la muestra.....	34
3.6. Ética en la investigación.....	37
Capítulo 4. Resultados	38
4.1. Descriptivos en tiempo 1 y tiempo 2.....	38
4.2. Correlaciones bivariadas en tiempo 1 y tiempo 2.....	45
4.3. Análisis de regresión múltiple.....	46
4.4. Efectos de moderación del teletrabajo.....	49
4.5. Efectos de mediación del teletrabajo.....	57
4.6. Las entrevistas a los teletrabajadores.....	57
4.7. Informes del STIC.....	59
Capítulo 5. Discusión	61
5.1. Comunicación organizacional.....	61
5.2. Actitudes.....	63
5.3. Conductas.....	64
5.4. Teletrabajo.....	64
5.5. Fortalezas y limitaciones del estudio.....	66
5.6. Implicaciones prácticas y futuras investigaciones.....	66
Capítulo 6. Referencias y Bibliografía	69
Anexos	76

INDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

Figura 1. Modelo teórico de Kopelman, Brief y Guzzo (1990).	19
Figura 2. Modelo teórico de Gajendran y Harrison (2007).	20
Figura 3. Efecto de Moderación.	30
Figura 4. Efecto de Mediación.	31
Gráfica 1. Comunicación interna.	39
Gráfica 2. Comunicación de funciones directivas.	39
Gráfica 3. Planificación de funciones directivas.	40
Gráfica 4. Quejas psicosomáticas.	41
Gráfica 5. Satisfacción con la vida.	42
Gráfica 6. Bienestar psicológico.	42
Gráfica 7. Compromiso organizacional.	43
Gráfica 8. Conducta de ciudadanía organizacional.	44
Gráfica 9. Autoeficacia.	45
Gráfica 10. Efecto moderador del Teletrabajo entre Comunicación de funciones directivas y Autoeficacia.	50
Gráfica 11. Efecto moderador del Teletrabajo entre Planificación de funciones directivas y Autoeficacia.	52
Gráfica 12. Efecto moderador del Teletrabajo entre Satisfacción con la vida y Autoeficacia.	53
Gráfica 13. Efecto moderador del Teletrabajo entre Compromiso organizacional y Autoeficacia.	54
Gráfica 14. Efecto moderador del Teletrabajo entre Bienestar psicológico y Autoeficacia.	55
Gráfica 15. Efecto moderador del Teletrabajo entre Conducta de ciudadanía organizacional y Autoeficacia.	57
Tabla 1. Taxonomía de Qvortrup (1988).	13
Tabla 2. Taxonomía de Peters, Tijdens y Wetzels (2004).	14
Tabla 3. Taxonomía de Garret y Danziger (2007).	14
Tabla 4. Edad.	34
Tabla 5. Sexo.	35
Tabla 6. Estudios.	35
Tabla 7. Estado Civil.	36
Tabla 8. Áreas.	36
Tabla 9. Niveles de puestos.	37
Tabla 10. Teletrabajo.	37

Tabla 11. Comunicación interna.	38
Tabla 12. Comunicación de funciones directivas.....	39
Tabla 13. Planificación de funciones directivas.	40
Tabla 14. Quejas psicosomáticas.	41
Tabla 15. Satisfacción con la vida.....	41
Tabla 16. Bienestar psicológico.	42
Tabla 17. Compromiso organizacional.	43
Tabla 18. Conducta de ciudadanía organizacional.....	44
Tabla 19. Autoeficacia.	44
Tabla 20. Correlaciones en Tiempo 1.	45
Tabla 21. Correlaciones en Tiempo 2.	46
Tabla 22. Comunicación organizacional y Autoeficacia.....	47
Tabla 23. Actitudes y Conducta de ciudadanía organizacional.....	47
Tabla 24. Comunicación organizacional y Compromiso organizacional.....	48
Tabla 25. Comunicación organizacional y Autoeficacia.....	48
Tabla 26. Actitudes y Autoeficacia.	49
Tabla 27. Efectos de moderación del Teletrabajo entre Comunicación de funciones directivas y Autoeficacia.	50
Tabla 28. Efectos de moderación del Teletrabajo entre Planificación de funciones directivas y Autoeficacia.	51
Tabla 29. Efectos de moderación del Teletrabajo entre Satisfacción con la vida y Autoeficacia... ..	52
Tabla 30. Efectos de moderación del Teletrabajo entre Compromiso organizacional y Autoeficacia.	53
Tabla 31. Efectos de moderación del Teletrabajo entre Bienestar psicológico y Autoeficacia. .	55
Tabla 32. Efectos de moderación del Teletrabajo entre Conducta de ciudadanía organizacional y Autoeficacia.	56

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.

La sociedad española asiste en los últimos tiempos a una serie de cambios que se suceden rápidamente en el contexto nacional, europeo y mundial. La crisis económica surgida en el año 2007, los problemas de financiación, los cambios políticos que han acaecido, las recientes medidas económicas adoptadas por el nuevo Gobierno de la Nación y aquellas que se intuyen o prevén, nos enfrentan a un futuro plagado de incertidumbres en todos los niveles de la dirección y la gestión universitaria.

Estos momentos son especialmente importantes para no caer en la paralización o en el estancamiento, cuestión ésta afrontada por la Gerencia de la Universidad de Almería con acierto, poniendo en marcha y activando una práctica innovadora y de desarrollo de los recursos humanos, como lo es el “*teletrabajo*”, que no se realiza de forma habitual ni continuada en las organizaciones públicas.

Como Administración Pública el reto de la mejora continua en el servicio a los ciudadanos, se plasma en el convencimiento de que la actitud y la conducta de los empleados/as públicos es un antecedente relevante en la prestación de esos servicios, en la calidad de la atención a sus necesidades e inquietudes. La trayectoria de implantación de nuevas técnicas y prácticas de recursos humanos en el personal de administración y servicios se visualiza como un proceso de cambio organizacional hacia la innovación y modernización de nuestra institución, constituyendo en sí mismo una ventaja competitiva que debe ser expuesta y mostrada a la sociedad civil y al resto de instituciones públicas.

No obstante, los logros conseguidos en la diferenciación de nuestra Administración y Servicios no son la meta, sino sólo etapas de ese cambio organizacional. El entorno social, económico, cultural y territorial donde la Universidad presta sus servicios es dinámico, incierto, impredecible y complejo, siendo necesario acometer adaptaciones y ajustes a esa realidad, planificando con acierto y anticipando el futuro. De ello, depende mantener y fortalecer esa “*ventaja competitiva*” en las prácticas de recursos humanos que hemos logrado.

Como decía anteriormente, asistimos a profundos cambios y la fuente de nuestra ventaja competitiva se ha trasladado desde los recursos tangibles al conocimiento creado y generado dentro de nuestra organización, a través de los procesos de intercambio e interacción de los empleados/as. Sin duda, la Universidad de Almería como organización puede influir en los intercambios, interacciones, comportamientos y motivación de los empleados/as a través de las diferentes prácticas de recursos humanos, encontrándose una relación positiva y relevante entre las prácticas de recursos humanos que generan un personal más comprometido y formado y el rendimiento y la productividad organizacional.

En consecuencia, el presente estudio se centra en una práctica de recursos humanos novedosa en nuestra organización y, en general, en muchas Administraciones Públicas. Una práctica fundamentada sobre dos principios: la conciliación de la vida profesional y la vida familiar y la flexibilidad organizacional. En primer lugar, la conciliación de la vida profesional y la vida familiar fue introducida en el año 2003 como un elemento más del Acuerdo sobre Acción Social en las Universidades Públicas de Andalucía, aunque sin desarrollar prácticas relacionadas con el mismo. Con posterioridad, el *Plan Concilia* de la Administración del Estado (2005) ha fortalecido esos primeros pasos. Ahora, la Gerencia de la Universidad añade una práctica específica de recursos humanos, como el teletrabajo, a esa trayectoria. En segundo lugar, la flexibilidad es una capacidad valiosa que permite el cambio organizacional para responder a las diferentes demandas de un entorno competitivo y dinámico, siendo la flexibilidad de los recursos humanos esencial para establecer la flexibilidad de la organización. Al mismo tiempo, las tecnologías de la información y de las comunicaciones han conseguido hacer del trabajo algo más manejable y omnipresente, incrementando la flexibilidad de los empleados/as para organizar su trabajo. En consecuencia, una práctica de recursos humanos que

agrupa ambas vertientes fundamentales, la flexibilidad de la organización y la flexibilidad de los empleados/as, es el teletrabajo.

Los diagnósticos realizados en el Servicio de Tecnologías de la Información y la Comunicación en octubre de 2010 (tiempo 1) y noviembre de 2011 (tiempo 2), para la determinación del impacto que el “*teletrabajo*” tiene en la calidad de los servicios prestados y en los empleados/as públicos participantes, son otra prueba más de esa “*diferenciación*” que la Universidad de Almería quiere lograr respecto de otras instituciones. La importancia científica y empírica de esta investigación en el panorama actual es de un profundo calado, en la revisión bibliográfica no se han encontrado publicaciones científicas realizadas sobre proyectos de esta naturaleza en el personal de administración y servicios de universidades públicas, aunque sí referencias en otras Administraciones Públicas (Gobierno Vasco, Generalitat de Catalunya, etc.) y la existencia de programas y experiencias piloto en otras Universidades (Oberta de Catalunya, Autónoma de Barcelona, Murcia, Zaragoza, etc.).

Para finalizar este apartado, avanzamos el orden de contenidos que se seguirá a lo largo del presente trabajo:

En el capítulo “2. *El Teletrabajo*”, se realiza una revisión del concepto, las tipologías del teletrabajo, los referentes teóricos, el papel de las instituciones públicas y, para finalizar, se realiza una aproximación teórica a las variables incluidas en el estudio. Respecto a dichas variables objeto del presente proyecto se referencian siguiendo diferentes modelos teóricos (Gajendran y Harrison, 2007; Kopelman, Brief y Guzzo, 1990). En primer lugar, variables relacionadas con prácticas de recursos humanos conectadas con la comunicación en los equipos de trabajo (comunicación interna, comunicación de funciones directivas y planificación de funciones directivas); en segundo lugar, variables relacionadas con estados cognitivos y afectivos de los empleados/as (quejas psicósomáticas, satisfacción con la vida, bienestar, compromiso organizacional); y en tercer lugar, variables relacionadas con diferentes conductas de los empleados/as (conducta de ciudadanía organizacional, autoeficacia).

En el capítulo “3. *Metodología*”, se exponen los objetivos del estudio, el procedimiento de recogida de datos, las características de la muestra y los instrumentos de medida de las variables citadas, así como sus distintas dimensiones.

En el capítulo “4. *Resultados*”, se presentan los resultados obtenidos en las distintas variables objeto del estudio y se muestran datos comparativos en Tiempo 1 y Tiempo 2.

En el capítulo “5. *Discusión*” se muestran las conclusiones derivadas de los resultados y las posibles líneas de actuación futura para la mejora de las variables citadas.

En el capítulo “6. *Referencias y Bibliografía*” se hace una breve y sucinta referencia bibliográfica. En *Anexos*, se incluyen la convocatoria de teletrabajo, el cuestionario utilizado y la entrevista semi-estructurada elaborada.

CAPITULO 2. EL TELETRABAJO.

En el presente capítulo profundizaremos sobre la literatura existente en el “*teletrabajo*”, en especial, haremos una breve incursión histórica al surgimiento del concepto, a su desarrollo y madurez, intentaremos definirlo a través de sus rasgos distintivos y mostraremos las nuevas tendencias de futuro relacionadas con él; después, también realizaremos una síntesis de las diferentes definiciones del concepto, continuando con los beneficios, ventajas, desventajas y barreras que se han encontrado a lo largo de muchos estudios de investigación.

2.1. INTRODUCCIÓN.

El concepto de “*teletrabajo*” nació durante la crisis del petróleo en los años 1970 cuando Nilles y sus colegas publicaron sus cálculos sobre el ahorro que la economía norteamericana obtendría con la aplicación del teletrabajo, esto es, como un mecanismo para paliar los efectos negativos de la crisis del petróleo, evitando así el consumo de combustible y los desplazamientos a la oficina (Nilles, 1973). Si bien es justo citar a Norbert Wiener (1965), un estudioso de la cibernética, como pionero en la propuesta del teletrabajo.

En esos momentos, se afirmaba que los crecientes problemas de la congestión del tráfico en las principales ciudades podrían ser resueltos con la creación de centros de teletrabajo o animando a los empleados/as a trabajar desde su propia casa (Pyöriä, 2011). Así, el teletrabajo se ha esgrimido como remedio para muchos de los actuales infortunios organizacionales y sociales. Entre otros, se ha utilizado para disminuir los costes de la organización, para responder a la conciliación de la vida laboral y familiar de los empleados/as, para reducir la contaminación ambiental y la congestión del tráfico de las grandes ciudades (Handy y Mokhtarian, 1995).

Siguiendo a Sierra (2011), la implantación del teletrabajo ha pasado por diferentes etapas: su aparición en los años sesenta, su auge en los ochenta y su difusión masiva a partir de los noventa gracias al uso de las nuevas tecnologías (García, 2001). En una primera aproximación se pensaba que el teletrabajo permitiría compatibilizar la vida laboral y la vida privada del empleado, posteriormente el teletrabajo se convierte en un fenómeno social y laboral relevante (Carrasco y Salinas, 1994), convirtiéndose, además, en un recurso para la inserción laboral de sectores excluidos (mujeres, discapacitados). No obstante, las expectativas no fueron las esperadas al producirse un estancamiento en su utilización por diferentes causas: las resistencias de empresas y sindicatos, la ausencia de iniciativas en tiempo de crisis económica, el aumento del coste de las telecomunicaciones y la carencia de formación informática de los empleados/as (Ortiz, 1995; Rodríguez, 2001). A principios de este siglo, la concepción del teletrabajo es mucho más pragmática, considerándose una herramienta de flexibilidad laboral que permite la externalización de las empresas y la reducción de sus costes (García, 2001).

No obstante las estadísticas disponibles sobre el teletrabajo indican que el número de teletrabajadores no ha crecido tan rápidamente como se esperaba debido, entre otras causas, a las limitaciones en las prestaciones y costes de las TICs pero también a las actitudes de los directivos y de los propios trabajadores y además de la ausencia de una legislación específica sobre el mismo. Tampoco se han manifestado de momento los efectos negativos en los teletrabajadores que los más escépticos predijeron (Gray, Hodson y Gordon, 1995).

El último y mayor estudio empírico sobre el teletrabajo en Europa ha sido el proyecto ECaTT (Electronic Commerce and Telework Trends in Europe) realizado por la consultora alemana “*Empirica*” (Comisión Europea, 2000). Los resultados del estudio indican que en 1999 había en Europa unos 9 millones de teletrabajadores, habiéndose producido un crecimiento importante desde el año 1997, en el que las estadísticas registraban solamente la existencia de dos millones de teletrabajadores. En comparación el número de teletrabajadores estimados en 1999 en Estados Unidos ascendía a 15,7 millones y en Japón a 2,1 millones.

En los países de la Unión Europea el mayor número de teletrabajadores se encuentran en Alemania, Reino Unido y Holanda. No obstante, en relación a la población ocupada, el porcentaje de teletrabajadores respecto a la fuerza laboral es mucho mayor en los países nórdicos: Finlandia (16,7 %), Suecia (15,1 %), Holanda (14,5 %) y Dinamarca (10,4 %).

En España las cifras indican que tenemos sólo unos 357.000 teletrabajadores, los cuales representan el 2,8 % de la población ocupada, porcentaje muy por debajo de la media europea, que es del 6% para los diez países incluidos en el estudio. Los datos para España evidencian un ritmo mucho más lento de introducción del teletrabajo en nuestro país en comparación con otros países europeos y alejados de las previsiones de hace pocos años. El bajo nivel tecnológico de las PYMES españolas, el menor uso de Internet, la ausencia de ciudades grandes excepto Madrid y Barcelona, el clima y estilo de vida “*mediterráneos*” que tanto favorecen el contacto social en los negocios y la vida laboral, etc., son razones apuntadas para el aún escaso desarrollo del teletrabajo en España (Pérez *et al.*, 2001).

Otras estadísticas más recientes (Peters y den Dulk, 2003) sitúan el porcentaje de teletrabajadores en España respecto de la población ocupada en el 4,9%, estando la media de la Unión Europea en el 13%. Los países más punteros en teletrabajo serían Países Bajos con el 26,4%, Finlandia con el 21,8% y Dinamarca con el 21,4%.

En resumen, el teletrabajo ha supuesto un cambio en nuestra idea global sobre el trabajo y el lugar donde se realiza; se ha redefinido la imagen de cómo y dónde se puede realizar el trabajo, lo que ha supuesto un giro radical en la actividad de control, supervisión y evaluación de los empleados/as (Bailey y Kurland, 2002).

2.2. LA DEFINICIÓN DEL TELETRABAJO.

Transcurridos más de 30 años desde su aparición aún no disponemos de una definición aceptada del “*teletrabajo*”. La ingente proliferación de artículos, estudios e investigaciones sobre el tema en publicaciones académicas, profesionales y divulgativas, las diferentes perspectivas desde las que se aborda su estudio y análisis y un largo etcétera de factores y contingencias, de alguna manera ha provocado una dispersión de definiciones, conceptos y “*constructos*” que obstaculizan la concreción en una clara definición o, al menos, la determinación de unas notas características cuando hablamos de “*teletrabajo*” (McCloskey e Igbaria, 1998). Por eso no es de extrañar, tal y como avanzaron Fenson y Hill (2003), que cuando se realiza una revisión de la literatura sobre la materia nos encontremos que la mayoría de los estudios y artículos empiezan con “*para el propósito de este estudio, nuestra definición es....*”.

Además, para describir el teletrabajo se utilizan una gran cantidad de términos cuyo origen está en las diferentes tradiciones culturales para denotar una misma actividad. En Estados Unidos, cuna de la investigación sobre el teletrabajo, el término más empleado es “*telecommuting*”, mientras que en Europa ha cuajado más el término “*telework*”, “*teletrabajo*”, “*teletravail*”, etc. Sin embargo, en la actualidad los términos para referirse a las diferentes manifestaciones de esta actividad han proliferado, paralelamente al incremento de las facilidades y oportunidades que proporcionan las nuevas tecnologías, así nos encontramos con: “*remote working*”, “*flexible working*”, “*homeworking*”, “*mobileworking*”, “*networking*”,, y sus correspondientes traducciones.

Como avanzamos son muchas las definiciones encontradas, pero no por ello debemos abandonar el intento de exponer algunas de las que consideramos más relevantes. Para Nilles (1973) el teletrabajo representa “*cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información*” o, de forma más gráfica, “*la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo*”.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) lo ha definido como la *“forma de trabajo efectuada en un lugar alejado de la oficina central o del centro de producción y que implica una nueva tecnología que permite la separación y facilita la comunicación”*.

Blanplain (1995), en un estudio elaborado para la Unión Europea, afirmó que *“teletrabajo es cualquier forma de trabajo desarrollada por cuenta de un empresario o un cliente, por un trabajador independiente, un trabajador autónomo o un trabajador a domicilio, y efectuada regularmente y durante una parte importante del tiempo de trabajo desde uno o más lugares distintos del puesto de trabajo tradicional, utilizando tecnologías informáticas y/o de telecomunicaciones”*.

Gray, Hodson y Gordon (1995) definieron el teletrabajo como *“una forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante parte importante del horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa”*.

Feldman y Gainey (1997) afirman que por teletrabajo *“se entiende el uso de las tecnologías de la telecomunicación (ordenador personal, fax, móviles, etc.) para proporcionar a los empleados la capacidad de realizar físicamente su trabajo fuera de la compañía”*. Harrington y Ruppel (1999) indican que en el teletrabajo los *“empleados utilizan el equipamiento de telecomunicaciones que conduce sus actividades diarias y normales mientras físicamente se encuentra fuera del lugar de trabajo convencional”*.

Baruch (2000) afirma que el teletrabajo *“incluye al menos tres elementos esenciales: (a) localización del lugar de trabajo, que significa que está total o parcialmente separado de la localización de la organización....(b) el uso de tecnologías de la información.... y (c) una forma organizacional y comunicación conectada a la organización”*. Thibault (2001) indica que es *“una forma de organización y/o ejecución del trabajo realizado en gran parte o principalmente a distancia y mediante el uso intensivo de las técnicas informáticas y/o de telecomunicación”*.

Bailey y Kurland (2002) afirmaron que el teletrabajo implica generalmente el uso de TICs para trabajar desde casa, lejos de la sede central de la empresa y durante parte de la semana laboral. Sullivan (2003) afirma que *“Hay un consenso creciente de que, en términos generales, el teletrabajo es trabajo remoto, y que implica el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación”*.

Oliveros (2006) define el TW como *“la realización de cualquier trabajo, en un lugar distinto del contratante y utilizando en cualquiera de las fases, medios telemáticos”*.

Martínez et al. (2008b, 2009) afirman que el teletrabajo es *“una forma de organización del trabajo que utiliza las tecnologías de la información y las telecomunicaciones para hacer posible que los gerentes y empleados accedan a su actividad laboral desde diversas localizaciones remotas”*. En igual línea, Purcalla (2009) afirma que *“es un modo de organizar el trabajo con ayuda de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, de tal forma que se realiza en un lugar diferente de las oficinas o instalaciones de la empresa”*.

Hunton y Norman (2010) indican que el teletrabajo es un acuerdo de trabajo flexible que proporciona a los empleados la capacidad para *“realizar el trabajo para sus empleadores periódica, regular o exclusivamente desde la casa o desde otra localización remota que está equipada con la apropiada tecnología para transferir el trabajo a la organización”*.

Jaakson y Kallaste (2010) afirmaron que *“no hay una definición universalmente aceptada del teletrabajo, pero muchas definiciones ven el teletrabajo como la organización del trabajo usando TICs que permite a los empleados y a los gerentes acceder a sus actividades laborales desde localizaciones remotas, la más típica desde casa”*.

Siguiendo a diferentes autores (Garret y Danziger, 2007; Kurland y Bailey, 1999; Purcalla, 2009; Pyöria, 2003; Thibault, 2001), de las diferentes definiciones recopiladas se pueden extraer algunas notas características o dimensiones:

(1) *localización*, es decir, el espacio físico en que se desarrolla la actividad se encuentra alejado de la empresa, en un lugar remoto. Si nos centramos en la etimología del término, descubrimos que procede de la unión de “*tele*” (del griego “*telou*”) que, usada como prefijo, denota distancia, lejanía de algo y de “*trabajo*” (del latín “*tripaliare*”), que es la acción de trabajar, “*realizar una acción física o intelectual continuada con esfuerzo, ocuparse en un ejercicio u obra*”. No obstante, el teletrabajo es diferente del “*trabajo a distancia*”, porque mientras el teletrabajo es siempre trabajo a distancia, éste puede englobar otras relaciones laborales que no son teletrabajo (trabajo a domicilio, agentes de ventas, etc.). El teletrabajo es trabajo realizado a distancia de la organización, del empleador o del cliente a quien va destinado, de manera que el empleador no puede vigilar físicamente la ejecución del mismo en su totalidad.

(2) *utilización de las TICs*, el teletrabajo se caracteriza por su uso intensivo permitiendo la externalización de la actividad a través de diferentes dispositivos, aplicaciones o herramientas (teléfono, fax, correo electrónico, redes locales, videoconferencias, etc.). De este modo, el teletrabajo consiste en recibir, tratar y enviar informaciones, de naturaleza inmaterial, lo que, a su vez, le distingue del trabajo a domicilio tradicional basado en el intercambio de bienes materiales cuantificables y fungibles.

(3) *organización*, o mejor, la necesidad de realizar cambios en la organización y en la forma de realizar el trabajo, el teletrabajo es un modo diferente de organización y ejecución de la actividad laboral, precisamente por el uso intensivo de las TICs.

(4) *distribución del tiempo o dedicación*, al principio se consideraba que el teletrabajo era exclusivo de quienes lo realizaban a tiempo completo, pero esta consideración se solapa con la primera dimensión citada, la reciente investigación tiende a incluir en la categoría de “*teletrabajador*” a quienes de forma regular dedican una parte importante de su horario de trabajo en otras localizaciones pero que también trabajan en la sede central de la organización; y

(5) *relación contractual o jurídica entre empleado y empleador*, los diferentes tipos de teletrabajo se basan muchas veces en si los empleados son contratados para una obra o servicio determinado, son autónomos o son “*fijos de plantilla*” de la organización.

2.3. LA TIPOLOGÍA DEL TELETRABAJO.

Muchas de las disparidades encontradas en la revisión de la literatura relacionadas con las definiciones, conceptos y resultados sobre el teletrabajo están asociadas con diferentes decisiones acerca de si incluir como teletrabajo todas o algunas de las dimensiones citadas en el apartado anterior. Si bien no existe una tipología unánimemente aceptada, diferentes autores han realizado diversas propuestas (Garrett y Danziger, 2007; Kurland y Bailey, 1999; Peters, Tijdens y Wetzels, 2004; Qvortrup, 1998; Thibault, 2001).

Qvortrup (1998) sugirió realizar una taxonomía dividiendo el teletrabajo en tres categorías diferentes fundamentadas en la localización y en la afiliación organizacional. En la tabla siguiente se muestran esas categorías: (1) *Teletrabajador* (“*Telecommuter*”), es quien realiza su actividad desde diferentes localizaciones, incluyendo la casa o las oficinas satélites; (2) *Teletrabajador a domicilio* (“*Electronic Homeworker*”), es similar a la categoría de teletrabajador por cuenta propia que veremos más adelante (Peters *et al*, 2004), pero está limitado explícitamente al trabajo hecho desde la casa; y (3) *Trabajador Flexible* (“*Flexiworker*”), a quienes las TICs les permiten trabajar en cualquier sitio y a cualquier hora (Tabla 1).

Tabla 1. Taxonomía de Qvortrup (1998)

	Relación Contractual o Jurídica	
Localización	Empleados Organizacionales	Autónomos o Contratos de Obra o Servicio
Casa u Oficina Satélite	<i>Teletrabajador</i>	<i>Teletrabajador a domicilio</i>
Casa, Oficina o Exterior	<i>Trabajador Flexible</i>	

Kurland y Bailey (1999) y Thibault (2001) coinciden en sistematizar las categorías de teletrabajadores en función del criterio de *localización*, esto es, el lugar de ejecución de la prestación. Así, dependiendo de dónde se desarrolle esta actividad, se distinguen básicamente tres categorías:

(1) *Teletrabajo a domicilio* (“*homebased teleworking*”), esto es, el que se ejecuta mayoritariamente en el propio hogar, aunque no necesariamente a tiempo completo ni todos los días. Esta fórmula posibilita el que los teletrabajadores sustituyan la oficina o el centro de trabajo de la empresa para la que prestan sus servicios por su propio domicilio, como lugar en el que llevar a cabo el trabajo habitual.

(2) *Oficinas satélites* (“*satellite offices*”) donde los empleados trabajan tanto fuera de la casa como fuera del lugar de trabajo convencional, alejado de la sede principal y en una ubicación conveniente para los empleados y los clientes. Las oficinas satélites reproducen el equipamiento tecnológico de la empresa y suelen ubicarse en zonas de rápido y fácil acceso. Se favorece así la “*suburbanización*” y la descentralización productiva, al tiempo que se conservan las ventajas del “*trabajo en compañía*”.

(3) *Teletrabajo en centros de teletrabajo* (“*neighborhood work center*”), son lugares de trabajo idénticos a las oficinas satélites, pero albergan a más de una compañía o empresa que comparten los recursos y las instalaciones informáticas y de telecomunicaciones necesarias para llevar a cabo sus actividades. El trabajador no se desplaza a la sede de la empresa, sino a un centro específicamente diseñado para el desarrollo del teletrabajo, para el que se requiere un breve desplazamiento. Los centros suelen ubicarse en la periferia de las grandes ciudades, para rebajar el lugar de trabajo, o bien en zonas rurales, como herramienta para crear empleo y, a menudo, con financiación pública. De ahí la variada fenomenología y terminología: *telecabañas* (“*telecottages*”), *telealdeas*, *telepabellones* o *centros vecinales*.

(3) *Teletrabajo móvil o itinerante* (“*mobile worker*”), cuando el puesto de trabajo no está situado en un lugar determinado, sino que el teletrabajador, con una movilidad permanente, como un verdadero “*argonauta*”, dispone de un equipamiento telemático portátil que le permite desempeñar su actividad desde cualquier lugar: en la carretera, en el coche, en el avión o en el hotel.

Además, Thibault (2001) añade otro criterio para sistematizar las categorías de teletrabajadores relacionado con la *comunicación*, es decir, el tipo de enlace entre el teletrabajador y la empresa. De este modo, nos encontramos con: (1) “*Off line*” o desconectado, cuando el teletrabajador, tras recibir unas instrucciones, desarrolla su actividad sin enlace informático directo con la sede central de la empresa, a la que sólo después hace llegar los datos; y (2) “*On line*” o conectado, cuando el teletrabajador hace uso de las telecomunicaciones para recoger las especificaciones del trabajo, para realizarlo o para enviar el resultado del mismo. La comunicación que existe entre la empresa y el teletrabajador puede ser unidireccional o bidireccional: (a) “*One way line*” o en un solo sentido, el teletrabajador desarrolla su actividad con un terminal conectado a la sede central de la empresa, sin que sea posible una intervención directa desde ésta sobre el terminal externo; y (b) “*Two way line*” o interactivo, el teletrabajador opera con un terminal inserto en una red de comunicaciones electrónicas que permite el diálogo interactivo entre la sede central y otros terminales.

Peters, Tijdens y Wetzels (2004) definieron cuatro categorías: teletrabajadores a domicilio, teletrabajadores en múltiples localizaciones, teletrabajadores por cuenta propia y teletrabajadores a tiempo parcial (Tabla 2).

Tabla 2. Taxonomía de Peters, Tijdens y Wetzels (2004)

	Relación Contractual o Jurídica	
Localización	Empleados Organizacionales	Autónomos o Contratos de Obra o Servicio
Casa	<i>Teletrabajador a domicilio (o Teletrabajador parcial)</i>	<i>Teletrabajador por cuenta propia</i>
Casa, Oficina o Exterior	<i>Teletrabajador en múltiples localizaciones (o Teletrabajador parcial)</i>	

Garrett y Danziger (2007) formularon una taxonomía basada en las anteriores (Kurland y Bailey, 1999; Peters, Tijdens y Wetzels, 2004; Qvortrup, 1998). En esta taxonomía las categorías de teletrabajadores están diferenciadas mediante dos dimensiones: (1) su relación contractual con el empleador, que nos permite distinguir entre quienes están empleados por una organización de aquellos que pueden ser caracterizados como teletrabajadores por cuenta propia (autónomos o contratados para una obra o servicio determinado); y (2) la distribución del tiempo o dedicación, esta dimensión es la más crítica e importante y está basada en la localización: (a) quienes hacen algo del trabajo en casa o en una oficina satélite, que denominamos “*teletrabajadores en un lugar establecido*” (“*fixed-site teleworker*”); (b) aquellos que trabajan predominantemente en el exterior, que denominamos “*teletrabajadores móviles*” (“*Mobile teleworker*”); y (c) quienes combinan el trabajo en la oficina con el trabajo en casa o en el exterior, a quienes denominamos “*trabajadores flexibles*” (“*flexiworker*”).

Tabla 3. Taxonomía de Garrett y Danziger, 2007.

	Relación Contractual o Jurídica	
Localización	Empleados Organizacionales	Autónomos o Contratos de Obra o Servicio
Casa u Oficina Satélite	<i>Teletrabajador en un lugar establecido</i>	<i>Teletrabajador por cuenta propia en un lugar establecido</i>
Exterior	<i>Teletrabajador móvil</i>	<i>Teletrabajador móvil por cuenta propia</i>
Casa, Oficina o Exterior	<i>Trabajador flexible</i>	<i>Trabajador Flexible por cuenta propia</i>

Para los autores la diferencia con las anteriores taxonomías se basa en la decisión de tratar el teletrabajo que ocurre en el “*exterior*” de forma diferente al teletrabajo que ocurre en localizaciones establecidas y determinadas fuera de la oficina. Esta decisión refleja el hecho de que un número muy importante de teletrabajadores de forma regular utiliza sus portátiles en cualquier localización: la carretera, la oficina del cliente, los aeropuertos, etc.

2.4. LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO

En la revisión de la literatura uno de los principales temas tratados ha sido el estudio de las ventajas o inconvenientes del teletrabajo, así como los problemas de su adopción. Está comprobado que el teletrabajo proporciona ventajas y beneficios a la sociedad en general, a la empresa y al trabajador, asimismo también aporta desventajas o inconvenientes. En diferentes estudios y trabajos de investigación se han citado o recopilado estas ventajas y desventajas (Baruch, 2000 y 2001; Duxbury y Neufeld, 1999; Gainey, Kelley y Hill, 1999; Handy y Mokhtarian, 1995; Kurland y Bailey, 1999; Luukinen, 1996; Martínez *et al.*, 2007a, 2008a y 2009; Mokhtarian y Bagley, 1998; Pérez *et al.*, 2001 y 2003; Peters y den Dulk, 2003; Pyörä, 2003 y 2011; Raghuram, Wiesenfeld y Garud, 2003), algunas de ellas se citarán a continuación siguiendo a Mañas, Pecino y Muñoz (en revisión).

Entre las *ventajas sociales* que aporta el teletrabajo, se señalan normalmente:

(1) Disminuir la congestión del tráfico en las ciudades, lo que implica además una reducción de los costes en obras públicas, una reducción de la siniestralidad por carretera, el consiguiente ahorro energético de combustibles y, sobre todo, la disminución de la contaminación.

(2) Proporcionar soluciones a los posibles desequilibrios territoriales y medioambientales, relacionados con las zonas rurales y la despoblación. Si las nuevas tecnologías fueran instaladas homogéneamente por todo el territorio supondría la existencia de teletrabajadores en las zonas rurales y, con ello, la revitalización de las mismas.

(3) Posibilidad de integración laboral de determinados colectivos, entre ellos los discapacitados. El teletrabajo les brinda una oportunidad de inserción laboral, ya que supone: mayor flexibilidad, la libre elección del lugar donde desempeñará su trabajo (no precisan de transporte adaptado, ni la ayuda de otras personas para desplazarse, ni adaptación especial del puesto en la sede de la empresa), le permite compatibilizar el trabajo con los procesos de recuperación y rehabilitación, ajustando su horario a otras exigencias relacionadas con su salud, mejora la calidad de vida del entorno familiar y permite reducir algunos costes inherentes al trabajo.

(4) Mayor implicación en la comunidad, el teletrabajo proporciona un tiempo extra que puede ser dedicado por los trabajadores para su implicación en las políticas ciudadanas de su comunidad o de su vecindario.

Entre las *ventajas para las organizaciones* figuran:

(1) Reducción de los costes en espacios, instalaciones e infraestructuras. Se reducen los requerimientos de espacio en las oficinas, de pago de alquileres, luz, calefacción, papel, etc., sabiendo que, aproximadamente, un puesto de teletrabajo puede resultar hasta un 50% más barato que otro presencial.

(2) Mayor productividad y calidad. Las empresas consiguen un aumento de la productividad de sus teletrabajadores porque no tienen distracciones ni interrupciones, porque se elimina la tensión del desplazamiento al centro de trabajo y porque la instalación de un adecuado sistema de comunicación produce mejoras en la infraestructura de la empresa que ayuda a optimizar las operaciones.

(3) Menor absentismo laboral. El teletrabajo permite que los empleados con problemas de salud puedan realizar sus tareas y, al mismo tiempo, puedan recuperarse. Además, permite que las indisposiciones o síntomas poco importantes (resfriados, etc.) no impiden la realización de las tareas encomendadas.

(4) Flexibilidad en las relaciones laborales. El teletrabajo permite modificar los horarios de trabajo, implantando horarios flexibles para la coordinación entre teletrabajadores y no teletrabajadores y otras prácticas flexibles relativas a la jornada laboral que pueden suponer una mejora de la autonomía del teletrabajador.

(5) Menor rotación laboral y mayor cualificación profesional. El teletrabajo permite atraer a nuevos empleados y retener a empleados valiosos, manteniendo y mejorando su estado de ánimo y aumentando su rendimiento. Los teletrabajadores suelen ser mayoritariamente trabajadores del conocimiento siendo valiosa su permanencia y especialización en la empresa, de ahí que el teletrabajo puede ser una práctica de retención de estos trabajadores.

(6) Responsabilidad social y desarrollo sostenible. El teletrabajo puede ayudar, de forma indirecta, a mejorar positivamente la imagen corporativa de la empresa, al implantar prácticas de recursos humanos sostenibles.

(7) Menos problemas de convivencia y conflictos entre empleados, obviamente relacionado con la dispersión de los trabajadores.

Entre las *ventajas para el teletrabajador* están:

(1) Flexibilidad y autonomía. El teletrabajo es más adecuado para trabajos que requieren tranquilidad y concentración, sin interrupciones; así también permite la organización del ritmo de trabajo diario que se adapte mejor a las propias preferencias.

(2) Productividad y rendimiento. Los estudios indican que el teletrabajo mejora el control sobre las tareas y el bienestar a nivel individual así como el aumento de la eficiencia global de las organizaciones.

(3) Mejora en los plazos de entrega. Una de las motivaciones para optar por el teletrabajo, es evitar las interrupciones, lo que permite cumplir con los plazos inminentes o la búsqueda de momentos de tranquilidad para tareas que requieren una atención y concentración considerables.

(4) Mayor especialización. El teletrabajo permite recuperar la profesionalidad y la especialización en el trabajo autónomo e independiente (Cleary Dickson, 2005), así los estudios indican que los empleados involucrados en el diseño y la planificación de las tareas y objetivos son más capaces de teletrabajar, dependen menos de sus compañeros para resolver los problemas en el domicilio o en otros lugares. Estas circunstancias producen una mayor autoeficacia de los teletrabajadores que conduce a una mejora del rendimiento y la productividad.

(5) Mayor disponibilidad de tiempo y posibilidad de conciliar adecuadamente la vida laboral y familiar, la atención de las tareas domésticas y el ocio.

(6) Ahorro económico, al producirse menos desplazamientos al lugar de trabajo convencional, menores gastos en vestuario de trabajo, almuerzos, etc.

(7) Menos estrés y más satisfacción laboral. Eliminar la presión de los desplazamientos, ganar ese tiempo para dedicarlo a otras responsabilidades, o al ocio y al deporte, producen una disminución del estrés y una mayor satisfacción laboral.

No obstante, el teletrabajo también tiene inconvenientes. Entre los *inconvenientes que repercuten en las organizaciones*, se encuentran los siguientes:

(1) Inversión en TICs. El coste de la instalación e infraestructura necesaria para realizar el teletrabajo, no sólo en el centro de trabajo sino también para el teletrabajador, puede ser un obstáculo para la implantación de esta modalidad de trabajo.

(2) Estructura más descentralizada. El teletrabajo supone un cambio en la estructura organizativa de las empresas y con frecuencia se produce una pérdida de jerarquías, debido a la dispersión de los teletrabajadores y a la no existencia de una supervisión continua. Esto significa un esfuerzo extra para los directivos y gerentes que deben realizar una supervisión y control de las tareas por objetivos, para lo que no todas las empresas están preparadas. En este sentido, las actitudes negativas de los gestores es una de las principales causas de la resistencia a este cambio. Asimismo, la dispersión de los teletrabajadores genera problemas y obstáculos para el trabajo en equipo.

(3) Desconfianza. La imposibilidad de supervisión directa del desarrollo del trabajo y del control de los horarios, puede repercutir en una falta de confianza entre el empresario y el teletrabajador. El primer requisito para el éxito en el teletrabajo es una gestión eficaz en el uso del tiempo y un clima de mutua confianza y respeto entre empleado y empleador.

(5) Seguridad de la información y protección de datos. Se pueden crear conflictos derivados de la lealtad de los teletrabajadores cuando acceden a los bancos de datos de la empresa, estando presente igualmente la dificultad de mantener la confidencialidad de los procedimientos e información de la empresa. Es necesario que la organización desarrolle y mantenga una adecuada política de protección de datos.

Respecto a los *inconvenientes para el teletrabajador*, se citan las siguientes:

(1) Aislamiento de la empresa. Son numerosos los autores que afirman que el teletrabajo lleva al aislamiento social y profesional, no sólo por permanecer más horas en el domicilio, sino también por perder el contacto, la relación con los compañeros de trabajo y visualizar esta modalidad como una amenaza para la promoción profesional. Por esto, es importante que desde las primeras etapas de planificación del teletrabajo se adopten las medidas necesarias para organizar reuniones regulares y encuentros informales, que permita la retroalimentación sistemática. Otros estudios sostienen que el teletrabajo a tiempo parcial no incrementa este aislamiento, al mantener un régimen de presencia en la empresa.

(2) Dificulta el trabajo en equipo. En la sociedad actual existe un creciente interés por el trabajo en equipo, que por definición, está en contradicción con la idea del teletrabajo. La dispersión de las personas que integran los equipos de trabajo es un elemento problemático si se requieren intensos y continuos contactos entre los miembros del equipo. Así también, es más fácil solicitar ayuda e intercambiar ideas si se trabaja bajo el mismo techo con los demás. Además, la interacción física cercana genera compromiso en el trabajo y crea un sentido de colectividad que se extiende más allá del equipo actual de la organización. En gran parte, es por esta razón que son poco frecuentes organizaciones puramente virtuales.

(3) Riesgo de explotación. El teletrabajo no es un sistema o método para realizar horas extra, ni para tener horarios de 24 horas. El volumen de trabajo debe ser ajustado desde la planificación del teletrabajo.

(4) Delimitación de las actividades familiares y domésticas de las laborales mientras se está teletrabajando. No es fácil para los teletrabajadores delimitar con nitidez estas actividades, para ello es necesaria una estricta disciplina que impida esta mezcla de actividades.

2.5. EL TELETRABAJO Y LA FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA.

La transformación de la cultura del trabajo hacia un mayor énfasis en la eficiencia y la productividad están relacionadas con la globalización económica y la consiguiente demanda de formas más flexibles de organización (Castells, 1996). La competencia y la ampliación de las expectativas de los clientes impulsan a un desarrollo más rápido de nuevos productos y servicios para mantenerse a la vanguardia, que requieren una mayor combinación de flexibilidad e innovación.

En este sentido, la flexibilidad organizativa permite a las organizaciones reaccionar frente a los cambios del entorno y contribuir incluso proactivamente al proceso de innovación (Verdú, Llorens y García, 2005). Tanto la flexibilidad organizativa como la flexibilidad de los recursos humanos son variables relacionadas con la capacidad de adaptación y ajuste de la organización frente a la incertidumbre del entorno. La flexibilidad representa la habilidad de las organizaciones para reaccionar ante esa incertidumbre, poniendo en acción un conjunto completo de recursos y capacidades que permitan afrontar la situación adecuadamente (Volberda, 1996). La flexibilidad funcional mejora la calidad de la vida laboral, reduce la monotonía en el lugar de trabajo y permite a las organizaciones utilizar las políticas de recursos

humanos para el desarrollo de los empleados/as, generando un mayor compromiso, fidelidad y lealtad y facilitando la innovación, a pesar de un mayor coste y carga de trabajo.

Un elemento clave de la capacidad de innovación de las organizaciones reside en su habilidad para desarrollar y reconfigurar las competencias y responder a los cambios del entorno social, cultural y económico. La capacidad de una organización para innovar es la capacidad de adoptar o implementar nuevos procesos, productos o servicios con éxito. Esta capacidad permite a la organización responder a las demandas del entorno con éxito y mejorar su rendimiento. De forma paralela a las exigencias de los entornos dinámicos, desde la segunda mitad de la década de los años 1990, se ha producido una importante revolución económica basada en el uso intensivo de Internet y otras tecnologías basadas en la computación, las llamadas “*Tecnologías de la Información y de la Comunicación*” (TICs). Para Vilaseca (2004), las TICs comprenderían “*el conjunto convergente de aplicaciones de microelectrónica, informática, telecomunicaciones, optoelectrónica y los recientes avances de ingeniería genética, son aplicables masivamente en la esfera económica y utilizadas para un gran número de usos sociales*”, que han configurado la actual “*sociedad del conocimiento*”. De este modo, las TICs juegan un importante papel en la mejora de la productividad y la competitividad de las organizaciones, lo que repercute en la gestión de prácticas de recursos humanos más flexibles y funcionales, permitiendo a los empleados/as realizar actividades laborales desde un lugar alternativo a la oficina tradicional. Las TICs han hecho el trabajo más manejable y omnipresente, incrementando la flexibilidad de los empleados/as para organizarlo.

El teletrabajo constituye una práctica de recursos humanos que permite mejorar la flexibilidad de la organización y la flexibilidad de los empleados/as y, al mismo tiempo, requiere de un clima organizacional de confianza entre directivos y empleados/as. La interacción entre los miembros de una organización es un elemento relevante del clima organizacional (Mañas, González-Romá y Peiró, 1999; Ostroff y Bowen, 2000; Schneider y Reichers, 1983), de ahí que podamos definir el clima como el “*conjunto de percepciones compartidas en relación con las políticas, prácticas y procedimientos que una organización recompensa, apoya y espera*” (Schneider y Reichers, 1983) influyendo sobre las actitudes y los comportamientos de los empleados/as e, indirectamente, afectando a los resultados y la productividad individual y organizacional (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990; Ostroff y Bowen, 2000). Un clima de confianza entre los directivos, supervisores y los empleados/as será necesario para el éxito de los programas de teletrabajo (Harrington y Ruppel, 1999).

La literatura sobre la gestión estratégica de los recursos humanos sugiere que estas prácticas motivan a los empleados a actuar de forma comprometida con los intereses de la organización y, en consecuencia, se ha subrayado la relevancia de la adopción de prácticas de recursos humanos que desarrollen climas positivos que faciliten el despliegue de las capacidades de los empleados/as y la generación de talento como ventajas competitivas (Collins y Clark 2003; Kopelman, Brief y Guzzo, 1990; Ostroff y Bowen, 2000).

La adopción del teletrabajo está íntimamente relacionada con los aspectos organizativos y de recursos humanos. La revisión de la literatura nos muestra que existen pocos estudios empíricos que hayan analizado la relación de la flexibilidad de los recursos humanos con la adopción del teletrabajo y los resultados de la organización y de los teletrabajadores (Martínez *et al.*, 2009). De este modo, el teletrabajo es un elemento de flexibilidad para los empleados/as que buscan el equilibrio entre trabajo y familia. Igualmente, la flexibilidad es una de las rutinas organizativas que desarrollan capacidades dinámicas en la empresa. Por lo tanto, analizar la relación de la flexibilidad de los recursos humanos con el teletrabajo puede contribuir a explicar la adopción del teletrabajo y a mejorar la gestión en entornos de incertidumbre que precisan de flexibilidad por parte de la organización. Aunque diversos estudios han evidenciado una relación positiva entre el uso de las políticas de recursos humanos y los resultados de la organización (Delaney y Huselid, 1996; Huselid, 1995), aún persiste el debate sobre la naturaleza y las causas explicativas de dicha relación.

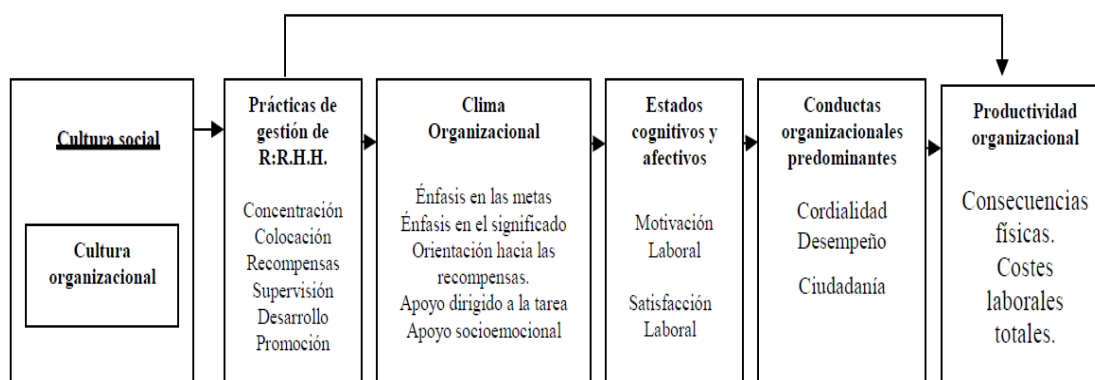
A continuación, mostraremos los modelos y marcos teóricos de referencia que subyacen en los objetivos de este estudio.

2.6. LOS REFERENTES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Cuando abordamos este desde la perspectiva de la psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos, se pretende diagnosticar y explorar qué variables, procesos y mecanismos psicológicos intervienen en los resultados individuales y organizacionales cuando se implementa una práctica de recursos humanos relacionada con la flexibilidad organizacional como es el teletrabajo. Para ello acudimos a modelos y marcos teóricos contrastados en la investigación empírica.

En primer lugar, Kopelman, Brief y Guzzo (1990) formularon un modelo teórico basado en la relevancia del clima organizacional como elemento mediador entre la cultura y las prácticas de los recursos humanos y los estados cognitivos y afectivos y las conductas de los empleados/as que culminaban en resultados individuales y organizacionales (Figura 1). De este modo, los autores mostraron que la implementación de determinadas prácticas de recursos humanos, alineadas con los fines estratégicos de la organización, impactarían sobre el clima organizacional y sobre el resto de componentes del modelo; en este caso, la puesta en marcha de una práctica que introduce la flexibilidad en la relación laboral con los empleados/as y cuyo objetivo primordial es la conciliación de la vida familiar y laboral impactaría positivamente en los resultados individuales y organizacionales, a través de cambios significativos en las actitudes y conductas de los empleados/as y, por ende, en el clima de las unidades afectadas.

Figura 1. Modelo Teórico de Kopelman, Brief y Guzzo (1990)

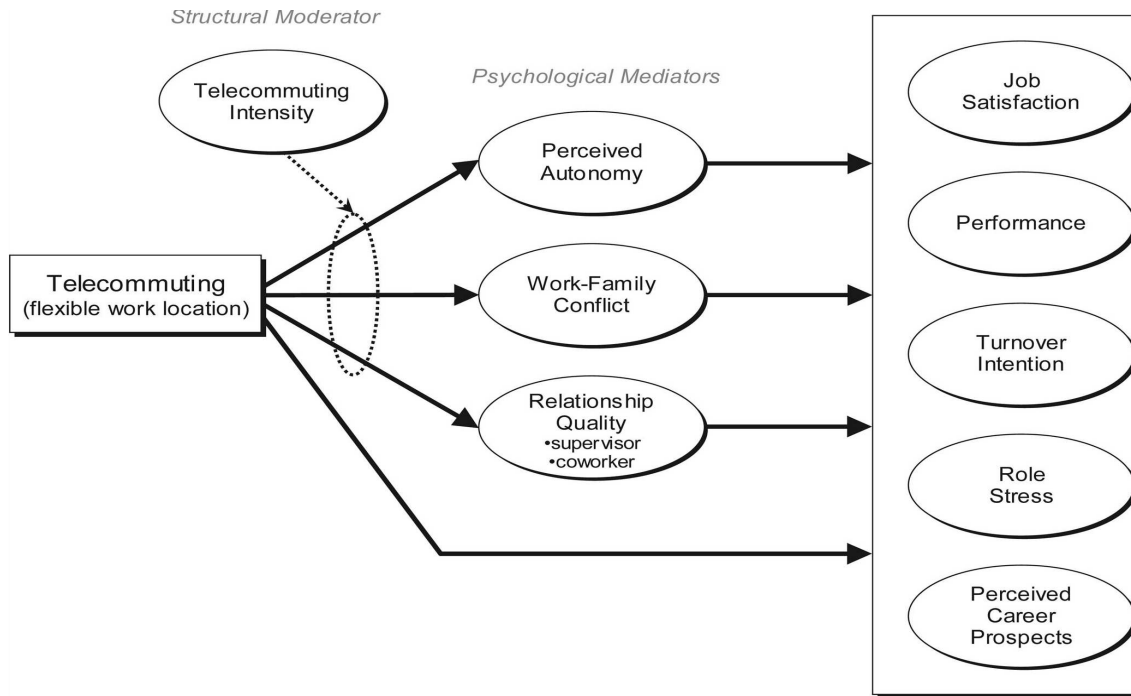


En segundo lugar, Gajendran y Harrison (2007) formularon un modelo teórico para el estudio de los mediadores psicológicos y de los resultados individuales en el teletrabajo (Figura 2). Los autores realizaron un meta-análisis sobre más de 200 estudios e investigaciones relacionados con el teletrabajo, llegando a sintetizar tres temáticas conceptuales sobre los procesos psicológicos y mecanismos (“*psychological mediators*”) a través de los que el teletrabajo provoca sus efectos. El primero de estos procesos es el control psicológico o la autonomía percibida, que comprende las valoraciones personales del empleado/a del grado en que puede “*estructurar y controlar cómo y cuándo puede hacer las tareas de su puesto*”. En los estudios referenciados, se opina que el teletrabajo es algo bueno que incrementa la autonomía percibida al proporcionar a los empleados la decisión sobre el lugar, la programación y los medios del trabajo (DuBrin, 1991).

El segundo proceso se refiere a los efectos del teletrabajo sobre las interferencias trabajo/familia. En los estudios analizados existen dos visiones contrapuestas, para algunos autores el teletrabajo es percibido como una práctica que permite una mayor integración entre los roles del trabajo y la familia (Duxbury, Higgins y Neufeld, 1998); pero para otros el

teletrabajo puede intensificar el conflicto al incrementar la permeabilidad de los límites del trabajo y la familia (Igarria y Guimaraes, 1999). Por tanto, la evidencia empírica no ha sido concluyente (Duxbury et al., 1998).

Figura 2. Modelo Teórico de Gajendran y Harrison (2007)



El tercer proceso se refiere al potencial del teletrabajo para “empobrecer” y deteriorar las relaciones personales en el trabajo. La reducción de las interacciones cara a cara, la menor frecuencia y riqueza de las comunicaciones entre los teletrabajadores y el resto de miembros de la organización y la menor presencia social de los teletrabajadores debilitan los lazos interpersonales que tienen con los compañeros y los supervisores (Golden, 2006b). Estas consecuencias negativas son especialmente graves para los empleados/as que teletrabajan la mayor parte de su tiempo.

El modelo teórico continúa en los resultados individuales (“*individual outcomes*”) en los que los tres procesos se refieren a una “*paradoja*” de consecuencias incompatibles. Por un lado, si el teletrabajo incrementa la autonomía percibida y disminuye el conflicto trabajo-familia, debería incrementar las actitudes relacionadas con el trabajo, mejorar la satisfacción laboral y el rendimiento y reducir el estrés y las intenciones de rotación y abandono. Pero, por otro lado, si el teletrabajo deteriora las relaciones interpersonales en el trabajo y obstaculiza la promoción profesional, implicaría que los resultados en el trabajo y fuera de él se conseguirían a costa de los resultados en las relaciones sociales. En consecuencia, parece que ambos conjuntos de afirmaciones están enfrentados y que futuras investigaciones deberán clarificar estas consecuencias.

Para finalizar, los autores introducen la intensidad del teletrabajo (“*telecommuting intensity*”), es decir, el grado o cantidad de tiempo programado que los empleados/as dedican a realizar sus tareas fuera de la sede central de la organización. Esta condición genera dos tipos de teletrabajadores: teletrabajadores de alta intensidad que son los que dedican la mayoría de (o todos) sus días laborales fuera de la sede central y los teletrabajadores de baja intensidad que son quienes trabajan remotamente sólo 1 ó 2 días a la semana. Esta condición tiene efectos moderados sobre los mediadores psicológicos ya vistos anteriormente.

En resumen, ambos modelos y marcos teóricos de referencia serán utilizados para fundamentar el presente estudio.

2.7. EL IMPULSO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.

Como se ha avanzado en los apartados anteriores, el teletrabajo es estudiado desde múltiples perspectivas. En este apartado vamos a analizar brevemente algunas referencias históricas relativas al impulso que desde las instituciones públicas se han producido en los últimos años y que son de ineludible cita para comprender la implementación del teletrabajo en las administraciones públicas.

La Unión Europea ha contribuido notablemente al auge del teletrabajo en el entorno comunitario. En 1993 la Comisión Europea publica el Libro Blanco del *“Crecimiento, Competitividad y Empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI”* en el que se incluye el desarrollo de la Sociedad de la Información como medio para el fomento del mercado interno y de la competitividad económica (De Andrés, Olano y Lete, 2001), el fomento de las *“Autopistas de la Información”* y sus aplicaciones telemáticas como el teletrabajo, que es considerado como un proyecto estratégico destinado a mejorar la competitividad de las empresas y crear empleo (Gray, Hodson y Gordon, 1995). A partir de ese momento diferentes hitos históricos jalonan las iniciativas europeas relacionadas con el fomento del teletrabajo: el *“Informe Bangeman”* (1994), el Plan de Actuación *“Europa en marcha hacia la Sociedad de la Información”* (Comisión Europea, 1994), el Libro Verde: *“Vivir y trabajar en la sociedad de la información: prioridad a la dimensión humana”* (Comisión Europea, 1996), la Comunicación *“Modernizar la Organización del Trabajo. Actitud positiva ante el cambio”* (Comisión Europea, 1998), entre otros. En el año 2003 las perspectivas de empleo en torno a la Sociedad de la Información se limitan al comercio electrónico (Directiva 2000/31/CE, de 8 de junio de 2000; DOCE, L 178 de 17 de julio 2000). Ya en su día los expertos advirtieron que las expectativas despertadas por la *“Sociedad de la Información”* en la génesis de un *“nuevo empleo”* y el desarrollo del teletrabajo no se producirían de forma inminente (Hierro, 2002), dado que el número de *“teletrabajadores”* tenía escasa importancia en el conjunto total de empleados/as. El conjunto normativo de la Unión Europea sobre el teletrabajo son textos elaborados que no han sido pensados exclusivamente para el teletrabajo, y que han contribuido más a su promoción que a su regulación, optando claramente para su regulación a la vía convencional, con la aparición del Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (2002).

En el ámbito nacional, el impulso de la mejora en la calidad de los servicios públicos, el incremento de la productividad, la mejora de las condiciones de trabajo y la optimización del funcionamiento de las Administraciones Públicas llevaron al Consejo de Ministros de 4 de marzo de 2005 a la aprobación del denominado *“Plan Concilia”*, que establecía una serie de medidas para la conciliación de la vida profesional con la vida personal y familiar en el ámbito público. Con ese marco jurídico, el Ministerio de Administraciones Públicas (MAP) desarrolló con éxito un Plan Piloto para la Aplicación de Técnicas de Teletrabajo para los empleados/as públicos cuya duración fue de tres meses, tras cuya finalización se calificó el proyecto como *“excelente”* herramienta para lograr la conciliación de la vida familiar y laboral y para incrementar la calidad del trabajo realizado (Sampedro, Sáez y Alvarez, 2006). De este modo, pretendiendo extender la experiencia a otros Departamentos, se publica la Orden APU/1981/2006, de 21 de junio, por la que se promueve la implantación de programas piloto de teletrabajo en los departamentos ministeriales (B.O.E. núm. 149, 23 de junio 2006).

Esta Orden no es una regulación general del teletrabajo en las Administraciones Públicas que sirva de modelo para una futura Ley sino que sólo puntualiza algunos aspectos de interés para los programas piloto de teletrabajo. Entre otros realiza una definición del teletrabajo reducida al ámbito del domicilio: *“toda modalidad de prestación de servicios de carácter no presencial en virtud de la cual un empleado de la Administración General del Estado puede desarrollar parte de su jornada laboral mediante el uso de medios telemáticos desde su propio domicilio, siempre que las necesidades del servicio lo permitan y en el marco de la política de*

conciliación de la vida personal y familiar y laboral de los empleados/as públicos”. La experiencia culmina con la Resolución de la Subsecretaría de Administraciones Públicas de 14 de noviembre de 2006 por la que se aprueba el Programa Piloto de Teletrabajo a desarrollar en el ámbito del Departamento durante seis meses, finalizando en junio de 2007.

No obstante, en la Disposición Final Sexta de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos (B.O.E. núm.150, 23 junio de 2007), se establecía que *“el Ministerio de Administraciones Públicas, en colaboración con los Ministerios de Economía y Hacienda, de Industria, Turismo y Comercio y de Trabajo y Asuntos Sociales, regularán antes del 1 de marzo de 2008 las condiciones del teletrabajo en la Administración General del Estado”*. Por ello, en abril de 2007, el Gobierno elabora un Proyecto de Real Decreto por el que se regula el Teletrabajo en la Administración General del Estado, que eleva al dictamen preceptivo del Consejo Económico y Social, sin someterlo a las fases previas de consulta y negociación con las organizaciones sindicales. El posterior Dictamen manifiesta la carencia de dicho trámite legal, por lo que el Gobierno en un tiempo record de tres semanas negocia el texto del Proyecto formalizando el Acuerdo de 7 de mayo de 2007. Las circunstancias políticas de la IX Legislatura provocaron que ese Proyecto haya quedado pendiente de aprobación y desconocemos las intenciones del nuevo Gobierno sobre su contenido. Sin duda, el citado Proyecto representa un paso más dentro de un amplio y complejo proceso de reforma del empleo público, cuyo último exponente se encuentra en el Estatuto Básico del Empleado Público (Sierra, 2011).

El 25 de septiembre de 2009 la Ministra de la Presidencia y las centrales Sindicales UGT, CCOO y CSIF firmaron el *“Acuerdo Gobierno-Sindicatos para la Función Pública en el Marco del Diálogo Social 2010-2012”* en el que se incluyeron 50 medidas en diferentes apartados. En el epígrafe de *“Modernización y Nuevas Tecnologías”* se exponen las medidas 4 y 5 relacionadas con el teletrabajo:

“4. En cada uno de los ámbitos de la negociación colectiva en los que se estime oportuno la implantación del teletrabajo, se acordarán las prioridades para su implantación, la regulación de la prestación del servicio y la vinculación con el centro de trabajo.

5. En el ámbito de la Administración General del Estado el teletrabajo se implantará en los términos ya acordados con las Organizaciones Sindicales y de conformidad con el mandato legal previsto en la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de la ciudadanía a los servicios públicos”.

Este último apartado llegaba con año y medio de retraso para trasladar al ámbito negociador el incumplimiento de la citada Disposición Final Sexta de la Ley 11/2007. Hasta la fecha no se ha realizado la prometida regulación del Teletrabajo en la Función Pública.

Más recientemente, en la exposición de motivos del Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero (BOE de 11 de febrero), de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral se afirma: *“El deseo de promover nuevas formas de desarrollar la actividad laboral hace que dentro de esta reforma se busque también dar cabida, con garantías, al teletrabajo: una particular forma de organización del trabajo que encaja perfectamente en el modelo productivo y económico que se persigue, al favorecer la flexibilidad de las empresas en la organización del trabajo, incrementar las oportunidades de empleo y optimizar la relación entre tiempo de trabajo y vida personal y familiar. Se modifica, por ello, la ordenación del tradicional trabajo a domicilio, para dar acogida, mediante una regulación equilibrada de derechos y obligaciones, al trabajo a distancia basado en el uso intensivo de las nuevas tecnologías”*.

Como consecuencia se ha modificado profundamente el artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores quedando como sigue:

“Artículo 13. Trabajo a distancia.

1. Tendrá la consideración de trabajo a distancia aquél en que la prestación de la actividad laboral se realice de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el

lugar libremente elegido por éste, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa.

2. El acuerdo por el que se establezca el trabajo a distancia se formalizará por escrito. Tanto si el acuerdo se estableciera en el contrato inicial como si fuera posterior, le serán de aplicación las reglas contenidas en el artículo 8.3 de esta Ley para la copia básica del contrato de trabajo.

3. Los trabajadores a distancia tendrán los mismos derechos que los que prestan sus servicios en el centro de trabajo de la empresa, salvo aquéllos que sean inherentes a la realización de la prestación laboral en el mismo de manera presencial. En especial, el trabajador a distancia tendrá derecho a percibir, como mínimo, la retribución total establecida conforme a su grupo profesional y funciones.

El empresario deberá establecer los medios necesarios para asegurar el acceso efectivo de estos trabajadores a la formación profesional continua, a fin de favorecer su promoción profesional. Asimismo, a fin de posibilitar la movilidad y promoción, deberá informar a los trabajadores a distancia de la existencia de puestos de trabajo vacantes para su desarrollo presencial en sus centros de trabajo.

4. Los trabajadores a distancia tienen derecho a una adecuada protección en materia de seguridad y salud resultando de aplicación, en todo caso, lo establecido en la Ley 31/1995, de 8 de noviembre y su normativa de desarrollo.

5. Los trabajadores a distancia podrán ejercer los derechos de representación colectiva conforme a lo previsto en la presente Ley. A estos efectos dichos trabajadores deberán estar adscritos a un centro de trabajo concreto de la empresa”.

También hemos encontrado informaciones relacionadas con la implantación de programas de Teletrabajo en otras Administraciones Públicas (Consejería de Justicia del Gobierno Vasco, Universitat Oberta de Catalunya, Universidad Autónoma de Barcelona, Universidad de Murcia, Universidad de Zaragoza, entre otras), si bien no existen referencias o publicaciones científicas sobre el impacto que dichos programas tienen en los empleados/as públicos, ya sean teletrabajadores o no.

2.7.1. La experiencia en la Universidad de Almería.

Durante el año 2010 la Gerencia de la Universidad y la Dirección del STIC acordaron la puesta en marcha de un proyecto piloto de teletrabajo en dicho servicio, con el oportuno establecimiento de objetivos y control de resultados. Paralelamente, la Gerencia firmó un proyecto de investigación con el Profesor Dr. Mañas Rodríguez para hacer un estudio longitudinal en dos tiempos del impacto de la experiencia en diferentes variables psicosociales. En noviembre de 2010 se realizó la primera toma de datos previa a la resolución de convocatoria del proyecto. Con fecha 4 de octubre de 2010 se dicta Resolución del Rectorado convocando un proceso selectivo de teletrabajadores teniendo como baremo exclusivo las obligaciones familiares de los empleados/as. El proceso selectivo finalizó con la selección de 4 empleados/as, que comenzaron la experiencia piloto el 1 de febrero de 2011 finalizando el 31 de julio de 2011. En octubre de 2011 se realizó la segunda toma de datos posterior a la experiencia piloto.

En el apartado 2 de la convocatoria “*Objetivo del proyecto*” se citan expresamente los de “*facilitar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar*” y “*avanzar y profundizar en una cultura del teletrabajo basada en la flexibilidad, la autonomía y la responsabilidad personal*”. Además, se incluyen las condiciones en que se fundamenta la experiencia piloto (teledisponibilidad, horas semanales, porcentajes de horas de teletrabajo, etc.), la formación previa a recibir antes del inicio de la experiencia y las condiciones y responsabilidades relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo, incluyendo la posibilidad de realizar controles periódicos sobre el cumplimiento de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

2.8. LAS VARIABLES PSICOSOCIALES INCLUIDAS EN EL ESTUDIO.

En el presente apartado realizaremos una somera aproximación y descripción de las variables psicosociales que se han incluido en este estudio exploratorio. Como se ha indicado con anterioridad, comenzaremos con aquellas variables relacionadas con la comunicación organizacional, consideradas de vital importancia en prácticas de recursos humanos como el teletrabajo (Bélangier, 1999; Duxbury y Neufeld, 1999).

2.8.1. Comunicación interna.

La comunicación interna es definida como el proceso comunicacional donde se integran los dirigentes de una organización con todos los empleados/as de la misma, constituyendo uno de los constructos centrales en el análisis de la conducta y del clima organizacional (Mañas, 2006). Para Weinert (1985) es el proceso comunicacional que tiene lugar en el seno de una organización, y todos los elementos tanto agentes participantes, canales utilizados, naturaleza de contenidos y objetivos pretendidos, están relacionados con la propia organización y sus fines.

Los objetivos fundamentales de la comunicación interna son informar y motivar, implicando a los empleados/as en los objetivos de la organización para que los sienta como propios, creando así cohesión en los equipos de trabajo y aumentando el sentimiento de pertenencia a la organización.

La comunicación interna incluye todo tipo de comunicación: vertical, horizontal, transversal, formal e informal. La eficacia de la gestión organizacional está íntimamente ligada a la calidad de la comunicación dentro de la empresa, siendo la clave para alcanzar la eficacia disponer de unos canales de comunicación efectivos y que proporcionen a los empleados/as el acceso a la información relevante de la organización, ofreciéndoles también la ocasión de expresar sus ideas y sentimientos, permitiendo la compatibilidad entre las conductas con los valores de los empleados/as y de este modo “*guiarlos hacia una mejor comprensión de la visión organizacional*” (Mitchell, 2002).

2.8.2. Comunicación de funciones directivas.

La comunicación de funciones directivas se puede definir como el proceso de comunicación e intercambio y transmisión de información por parte de los directivos de una organización de las políticas, normas, prácticas y asuntos que afecten a los empleados/as que integran dicha organización (Mañas, 2006). Su relación con la comunicación interna es estrecha y directa, dado que se considera como uno de los flujos de comunicación más importantes de todos los que suceden en la vida organizacional, por cuanto cumple las funciones de control, motivación, expresión emocional e información (Weinert, 1985).

Los líderes de una organización deben facilitar y desarrollar la visión y la misión de la organización, para ello necesitan un estilo de comunicación que genere confianza y compromiso y escape de la inseguridad, el miedo o la prepotencia que producen una interrupción en el proceso de comunicación.

2.8.3. Planificación de funciones directivas.

La planificación de funciones directivas se entiende como el proceso de organizar, gestionar y distribuir equitativamente planes de actuación y tareas a los miembros del equipo de trabajo con el debido tiempo, relacionándose de manera esencial con la comunicación de funciones directivas y, por ende, en la comunicación interna (Mañas, 2006).

Será la planificación la que permita a los líderes a percibir la diferencia entre “*dónde estamos*” y “*dónde querríamos estar*”, obligando de esta forma a generar un pensamiento “*hacia*

adelante”, percibiendo las necesidades, problemas y demandas de sus empleados/as para satisfacerlas a tiempo, disminuyendo los niveles de tensión y conflictividad laboral y aumentando la implicación y el compromiso organizacional (Gomez-Mejía *et al.*, 1999). En consecuencia, una comunicación eficaz sólo puede basarse en una planificación óptima.

A continuación realizaremos una aproximación y descripción del segundo conjunto de variables utilizadas en el proyecto encuadradas dentro de “*estados cognitivos y afectivos*” de los empleados/as, que en los modelos teóricos estudiados y referenciados en el apartado “5 Metodología” son afectados por las diferentes prácticas de recursos humanos implementadas en la organización.

2.8.4. *Quejas psicósomáticas.*

En el campo de la psicología de las organizaciones, el estudio del estrés laboral tiene una relevancia extrema, así como el análisis de sus consecuencias, considerándose diferentes niveles (fisiológico, psicológico, conductual y organizacional). Las quejas psicósomáticas son informes del individuo referidos a molestias físicas de origen psicósomático (mareos, fatiga, dolores de cabeza, palpitaciones, etc.). Esta situación puede desembocar en una serie de consecuencias que pueden afectar a nivel personal, laboral y organizacional.

Respecto al nivel personal puede dar lugar a agotamiento, fatiga crónica, cansancio, distancia mental, ansiedad, depresión, quejas psicósomáticas, e incluso “desbordamiento” de la vida privada y dudas respecto a la propia capacidad para desempeñar el trabajo. Respecto al nivel laboral puede provocar insatisfacción laboral, falta de compromiso organizacional e intención de abandono de la organización. Por último, en cuanto al nivel organizacional puede originar deterioros en el rendimiento profesional del empleado, a un incremento de la tasa de absentismo laboral y bajas laborales, e incluso el abandono del puesto de trabajo.

2.8.5. *Satisfacción con la vida.*

La satisfacción con la vida ha sido definida como la satisfacción o estado emocional de una persona respecto a las diversas facetas de su vida diaria. El tema de la satisfacción con la vida es parte de un campo de investigación más amplio, denominado “*calidad de vida*”. Los estudios en este campo intentan definir qué es una buena vida, valorar lo bien que vivimos y qué se requiere para hacer mejor la vida (Mañas, 2006). Según Veenhoven (1994) la calidad de vida denota dos importantes significados, por un lado, la presencia de condiciones consideradas necesarias para una buena vida y, por otro, la práctica de vivir bien.

La satisfacción con la vida es el conjunto de juicios cognitivos referidos a la vida de una persona que englobaría aspectos no sólo laborales, sino también relacionales, comunitarios, sanitarios, afectivos, de ocio, entre otros; es decir, “*cuánto le gusta a una persona la vida que lleva*” (Veenhoven, 1994). En definitiva, el concepto de satisfacción con la vida alude a la apreciación personal e interna que los sujetos generan respecto a una evaluación global de la vida. No es la simple suma de las satisfacciones con los dominios de la vida, no se calcula a partir de satisfacciones específicas, sino que se valora la vida en su conjunto.

El individuo utiliza dos componentes en esta evaluación: cognitivo y afectivo. El componente cognitivo, representa la discrepancia percibida entre sus aspiraciones y sus logros, cuyo amplio rango evaluativo va desde la sensación de realización personal hasta la experiencia vital de fracaso o frustración. El componente afectivo constituye el plano hedónico, es decir, el que contiene el agrado experimentado por la persona con sus sentimientos, emociones y estados de ánimo más frecuentes (Veenhoven, 1994).

2.8.6. Bienestar psicológico.

Desde principios de los años 70 la psicología se interesó en el estudio de la satisfacción vital. El componente cognitivo de la satisfacción es denominado *bienestar* y se definía en base a la forma en que las personas juzgaban globalmente su vida como satisfactoria (Veenhoven, 1991) el grado en que las personas admiten como agradables los estilos de vida que llevan. Desde esta aproximación el bienestar es un resultado de una adaptación exitosa a determinados ambientes, ya que el bienestar no es un componente global sino que depende del contexto vital del cual se trate. A partir de los años 80 se comenzaron a estudiar las variables personales que podían moderar la sensación de bienestar, tales como los rasgos de personalidad y los objetivos vitales.

2.8.7. Compromiso organizacional.

El compromiso organizacional implica un “*vinculo psicológico*” que une al empleado y a la organización (Meyer y Allen, 1997). Las investigaciones sobre esta vinculación han demostrado que los trabajadores comprometidos se creen obligados y en deuda con la organización (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch y Rhoades, 2001), dado que los empleados/as obtienen beneficios recíprocos por formar parte de esa organización, buscan una vía de devolver ese trato ventajoso a la propia organización. Los teletrabajadores son un colectivo propicio para esta reciprocidad de beneficios que incrementa el compromiso organizacional, ya que obtienen un mayor control sobre el trabajo y la flexibilidad para poder responder mejor a las necesidades familiares.

A través de estos beneficios, un mayor grado de teletrabajo no solo permite tener beneficios personales, sino que demuestra la confianza y el apoyo por parte de la organización hacia la propia persona (Igarria y Guimaraes, 1999) y tiende a ser correspondida en forma de un mayor compromiso (Eisenberger et al., 2001). Además, aparejado al aumento del grado de teletrabajo, aumenta también la autonomía y la satisfacción (Golden y Veiga, 2005), que han demostrado relacionarse de forma positiva con el compromiso en un numerosos estudios. Esto sugiere que, comparado con los trabajadores que no disfrutaban de teletrabajo, aquellos trabajadores que más teletrabajo disfrutaban perciben que obtienen más beneficios personales y más recursos valiosos, y perciben una mayor obligación de devolver esta en forma de compromiso.

Para finalizar el presente apartado, realizaremos una somera aproximación y descripción de las variables que podríamos adscribir a “*conductas y comportamientos organizacionales*” de los empleados/as, que según los modelos teóricos estudiados son afectadas por los estados cognitivos y afectivos de los empleados/as.

2.8.8. Conducta de ciudadanía organizacional.

La conducta de ciudadanía organizacional (CCO) podemos definirla como el “*comportamiento individual discrecional, no directa o explícitamente reconocido por el sistema de recompensas formales y que globalmente promueve el funcionamiento eficaz de la organización*” (Organ, 1988) y se manifiesta en comportamientos y conductas tales como la ayuda a los compañeros en su trabajo cuando afrontan una nueva tarea, el ofrecimiento para hacer tareas que benefician al grupo de trabajo, la apertura a nuevos compañeros, etc.

Moorman (1991) entiende este comportamiento como un recurso individual que se produce dentro de un contexto social determinado y que se exhibe cuando los empleados/as perciben que han recibido de sus organizaciones algo que valoran por su contribución, excediendo de los requisitos de sus puestos de trabajo y ayudando a otros más allá de sus obligaciones contractuales.

El concepto de conducta de ciudadanía organizacional tiene sus antecedentes en diferentes teorías del ámbito de la psicología industrial y organizacional: la teoría del

intercambio social, la teoría de la justicia organizacional, el contrato psicológico y la conducta prosocial y altruista. Para Organ (1988) se pueden distinguir diferentes dimensiones en el concepto de conducta de ciudadanía organizacional: altruismo, concienciación, cortesía, deportividad y virtud cívica. Para Williams y Anderson (1991) estas dimensiones se agruparían sólo en dos dimensiones: la conducta de ciudadanía organizacional dirigida a las personas que está enfocada al aumento de la eficacia de las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización y la conducta de ciudadanía organizacional dirigida a la organización que hace referencia a aquellas conductas que benefician a la organización en general.

2.8.9. Autoeficacia.

La autoeficacia se refiere a un estado psicológico en el que el sujeto se juzga capaz de ejecutar una conducta en unas determinadas circunstancias y con un determinado nivel de dificultad. De este modo, ha sido definida por Bandura (1986) como los “*juicios de las personas acerca de sus capacidades para alcanzar niveles determinados de rendimiento*”, o de otro modo, la confianza que tiene cada uno en sus propias capacidades para enfrentarse a una tarea o actividad. Las creencias acerca de la propia eficacia juegan un rol mediador clave, actuando como filtro entre los logros anteriores o habilidades y la conducta posterior. Estas creencias que las personas desarrollan acerca de sus capacidades puede ser mejor predictor de la conducta posterior que el nivel de habilidad real. Además de influir sobre la conducta del individuo y en el esfuerzo que éste realiza, afecta también a la perseverancia de aquel ante los obstáculos con los que se enfrenta, a sus estilos de pensamiento y a las reacciones emocionales que experimenta ante las diversas situaciones con los que encuentra en su quehacer diario (Mañas, 2006).

Bandura (1977) la autoeficacia contiene tres dimensiones: Magnitud (o nivel) que representa la creencia de la persona acerca de la ejecución exitosa de la tarea cuando se incrementa su nivel de dificultad; Fuerza, que se refiere al esfuerzo desarrollado por la persona en mantener su conducta para alcanzar los resultados esperados; y Generalidad, acerca del grado de amplitud que la persona tiene sobre la aplicabilidad de esa creencia de control sobre el medio. En la medida en que estos tres factores se alineen diremos que la persona presenta más o menos autoeficacia.

CAPITULO 3.

METODOLOGÍA.

El presente trabajo tiene su origen en la decisión de la Gerencia de la Universidad de Almería de realizar un estudio exploratorio longitudinal en dos tiempos (pre- y post-experiencia piloto) sobre el impacto que la adopción del teletrabajo tendría sobre diferentes variables psicosociales en los empleados/as del Servicio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (se citará STIC). A continuación, se expondrán los objetivos del estudio, el procedimiento, los datos de la muestra y la metodología utilizada.

3.1. OBJETIVOS.

El estudio tiene como objetivo general explorar el impacto que la adopción del teletrabajo, como práctica innovadora de recursos humanos, tiene sobre diferentes variables psicosociales en los empleados/as del STIC. Asimismo, se expondrán las cuestiones más relevantes recopiladas en las entrevistas personales realizadas a los teletrabajadores. En todo caso, los datos nos permitirán reflexionar sobre los efectos que el teletrabajo y la flexibilidad que aporta a la organización sobre la mejora continua del servicio público de la enseñanza superior y la calidad de vida laboral, personal y familiar de los empleados/as.

Los objetivos específicos del estudio se describen en un doble sentido: teórico y práctico-aplicado. En el *nivel teórico* se concreta en los siguientes objetivos:

(1) Analizar en Tiempo 1 (Pre) y en Tiempo 2 (Post) las influencias y relaciones entre las diferentes variables psicosociales, de acuerdo con los modelos teóricos expuestos anteriormente (Kopelman *et al.*, 1990; Gajendran y Harrison, 2007). En dicho análisis se agregarán los datos individuales a nivel de área/servicio y a nivel del STIC.

(2) Analizar el efecto moderador y/o mediador del teletrabajo sobre las variables psicosociales incluidas en el estudio en Tiempo 2 (Post).

(3) Analizar los datos contenidos en el Informe de la Dirección STIC emitido cuando finalizó la experiencia piloto.

(4) Analizar los datos recogidos en las entrevistas semi-estructuradas realizadas a los teletrabajadores.

En el *nivel práctico-aplicado*, la finalidad del proyecto es aportar conocimiento aplicado sobre el impacto del Teletrabajo, como práctica innovadora de recursos humanos en la Administración Pública, para generar climas organizacionales que faciliten la emergencia de actitudes y conductas positivas y resultados eficientes. Se pretende con ello elaborar una metodología de evaluación útil para el diagnóstico y la posterior intervención y desarrollo de una organización saludable y responsable socialmente.

3.2. PROCEDIMIENTO.

Para la puesta en marcha de este estudio se realizaron reuniones con la Gerencia de la Universidad, el Servicio de Gestión de Recursos Humanos y el STIC encaminadas al diseño de un plan de trabajo que permitiera analizar la situación del citado Servicio respecto de diferentes variables psicosociales relacionadas con el trabajo y la calidad de vida laboral en dos momentos temporales distantes aproximadamente 1 año (Octubre de 2010 y Noviembre de 2011), esto es, la realización de un estudio longitudinal que permita comprobar la variación de los resultados en dichas variables durante un periodo determinado.

De este modo, se procede en Octubre de 2010 a la aplicación de los cuestionarios a los empleados/as del STIC vía Web utilizando los enlaces oportunos y su almacenamiento en una

base de datos, en ella constan datos identificativos individuales que podrán ser contrastados en el futuro a través de técnicas de análisis multinivel; estas técnicas nos podrán permitir realizar en el futuro diagnósticos a nivel individual, grupal y organizacional, siempre que se consigan muestras suficientemente amplias. Los datos identificativos individuales serán custodiados en sobre cerrado por el Equipo de Investigación.

En Noviembre de 2011 se realiza el mismo proceso anterior; asimismo, para garantizar el estudio comparativo a nivel individual, se hizo entrega de los sobres cerrados a los empleados/as para que utilizaran los mismos códigos que en Tiempo 1. Al finalizar la cumplimentación de los cuestionarios, los empleados/as volvieron a introducir el código utilizado en un nuevo sobre que será custodiado por el Equipo Investigador.

Por último, en Enero de 2012 se realiza una entrevista semi-estructurada personal a los teletrabajadores, previa autorización de la Gerencia, de la Dirección del STIC y de los propios teletrabajadores, fue grabada.

3.3. ANÁLISIS.

Para lograr y comprobar los objetivos propuestos se desarrollaran una serie de regresiones múltiples transversales, en ellas todas las variables implicadas se medirán en el mismo tiempo. Todos los análisis se realizaron mediante el paquete estadístico “PASW 18” (antes SPSS 18.0).

Asimismo, se obtendrá información de tipo cualitativo mediante las entrevistas a los teletrabajadores. Estas entrevistas están estructuradas en los siguientes apartados: Cambio de estilo de vida, rutina, interacción, percepciones y otros temas.

3.3.1. Agregación de datos.

Para analizar los diferentes objetivos planteados en este estudio, debemos agregar las puntuaciones individuales de los empleados/as de cada área/servicio en cada uno de los instrumentos de medida utilizados a nivel de área/servicio y a nivel del STIC. Sin embargo, antes de proceder a la agregación de datos, valoramos el acuerdo dentro de cada área/servicio y del STIC, así como el efecto del tamaño en las puntuaciones individuales. Para ello hemos utilizado tres índices de referencia en la literatura científica (Kozlowski y Klein, 2000): los *índices de correlación intra-clase ICC(1)* e *ICC (2)*; y el *índice de acuerdo inter-jueces (r_{wg})* (James, Demaree y Wolf, 1984, 1993).

El índice *ICC(1)* es usado típicamente para proporcionar una estimación del efecto del tamaño (Bliese, 2000) indicando el grado en que las puntuaciones individuales son atribuibles a la afiliación o pertenencia al grupo o a la unidad (áreas/servicios). En concreto, un valor de 0,01 puede ser considerado como un efecto pequeño, un valor de 0,10 puede ser considerado como un efecto medio y un valor de 0,25 puede ser considerado como un efecto grande.

El índice *ICC(2)* es apropiado cuando estamos interesados en mostrar inferencias relacionadas con la fiabilidad de las puntuaciones medias (Bliese, 2000; James, 1982; LeBreton, Burgess, Kaiser, Atchley y James, 2003). Porque los modelos de composición (Chan, 1998) implican la justificación de la agregación de datos basada en la estimación del acuerdo intrajueces y así utilizar esas estimaciones medias como una variable de nivel superior (p.e., áreas/servicio, STIC). Por tanto, el *ICC(2)* es usado para justificar la agregación de esos datos. En concreto, un valor de 0,70 significa que el 70% de la varianza de las puntuaciones de los jueces es sistemática, o una varianza de puntuaciones verdadera, mientras el 30% de la varianza es una medición aleatoria del error de varianza. El mínimo nivel aceptable de fiabilidad para medidas psicológicas es 0,70.

El índice r_{wg} es utilizado para valorar el grado de consenso, específicamente para justificar la agregación de datos en análisis a nivel de grupo; es una medida de acuerdo utilizada

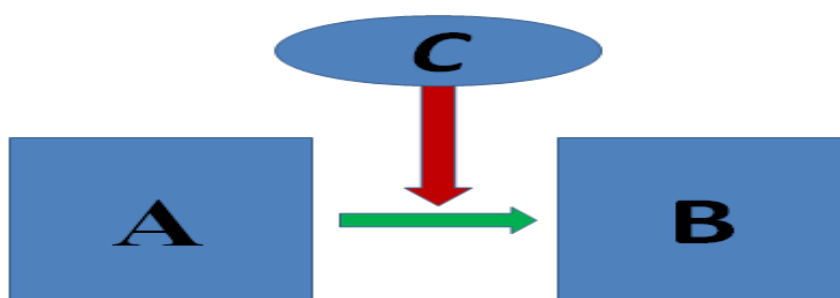
cuando varios jueces evalúan un único objetivo en una única dimensión o ítem. Cuando todos los jueces tienen un acuerdo perfecto, es decir, asignan la misma puntuación a una dimensión o variable, la varianza observada entre los jueces es 0 y $r_{wg} = 1,0$ (LeBreton y Senter, 2008). Normalmente, un valor de r_{wg} de 0,70 es utilizado como punto de corte para indicar un alto acuerdo o consenso inter-jueces (LeBreton et al., 2003). Por otro lado, algunos modelos de composición no requiere ningún nivel de acuerdo (modelos de compilación puros o modelos aditivos), mientras otros requieren establecer alguno nivel mínimo de acuerdo (p.e., modelos de consenso directo). LeBreton y Senter (2008) proponen una tabla de valores estándar de r_{wg} , donde valores de 0,00 a 0,30 tienen una interpretación de carencia o ausencia de acuerdo; 0,31 a 0,50 como leve acuerdo; 0,50 a 0,70 moderado acuerdo; 0,70 a 0,90 fuerte acuerdo y 0,91 a 1,00 acuerdo muy fuerte.

Respecto al modelo de investigación empleado, el presente estudio plantea un modelo de composición de consenso directo (Chan, 1998), ya que utiliza el nivel de consenso existente en las unidades de niveles inferiores como criterio de relación funcional para poder especificar cómo un constructo conceptualizado y operacionalizado a un nivel más bajo es funcionalmente isomórfico a otra forma de ese constructo a un nivel mayor. Así, se justifica la agregación de las medidas de las variables del estudio que proceden de niveles inferiores para representar niveles mayores de medida.

3.3.2. Efectos de moderación y de mediación.

En nuestra intención de realizar análisis de moderación y mediación, queremos comprobar el efecto del teletrabajo en las diferentes variables psicosociales incluidas en el estudio, para ello hemos utilizado como guía los trabajos de Calvete (2008) y West, Aiken y Krull (1996). En general, un moderador es una variable que altera la dirección o intensidad de la relación entre una variable predictora (antecedente) y una variable criterio (consecuente), esto es, podemos afirmar que una variable actúa como moderadora de la relación entre dos variables cuando esta relación varía en función de los valores que adopta la variable moderadora (Figura 3).

Figura 3. Efecto de Moderación



La figura representa cómo la variable “C” modera la relación entre las variables “A” y “B”. De acuerdo con los objetivos planteados en este estudio el teletrabajo aumentaría o reduciría el impacto de los diferentes grupos de variables psicosociales incluidos en el estudio.

Asimismo, mientras los moderadores se refieren a cuándo o en quiénes se asocia más intensamente un predictor a una consecuencia, los mediadores determinan cómo o por qué una variable predice una consecuencia (Calvete, 2008), esto es, un mediador representa el mecanismo a través del cual una variable influye en otra variable (Figura 4).

Figura 4. Efecto de Mediación



Como se observa en la figura, los efectos de la variable “A” sobre la variable “B” se producen a través de la variable “C”, por tanto, tras un efecto de mediación está la pregunta acerca de “*a través de qué mecanismos una variable actúa sobre otra*” (Calvete, 2008).

3.4. INSTRUMENTOS DE MEDIDA.

El Cuestionario sobre Variables Psicosociales relacionadas con el Trabajo y la Calidad de Vida Laboral es un instrumento diseñado por el Equipo de Investigador con el objeto de analizar el impacto que la experiencia piloto de “*Teletrabajo*” ha significado en el STIC. Veamos a continuación cada una de las variables objeto de estudio.

Para lograr una exposición más clarificadora al Tribunal, los valores referenciados de las medias de las diferentes escalas han sido adaptados a la Escala de 0 a 10 para su mejor comprensión. Esto quiere decir que a mayor puntuación en la escala, se tendrá un nivel más positivo de cada variable y a menor puntuación en la escala, se tendrá un nivel más negativo de cada variable.

3.4.1. Comunicación Interna.

La comunicación interna fue medida a través de una escala compuesta por 6 ítems en la que se pedía a los empleados/as que evaluaran el grado de comunicación interna existente en el STIC y el grado de utilización de instrumentos propios de este tipo de comunicación (ej. “*¿cuál es el uso que le da al correo electrónico para la comunicación interna?*”), empleando para este objetivo una escala de respuesta tipo Likert que oscilaba entre 1 (“*muy mal*”) y 5 (“*muy bien*”).

La media obtenida en Tiempo 1 (Pre) es de 6,344 (d.t. = 0,526), y el coeficiente α de Cronbach es de 0,772. Los valores obtenidos en los diferentes índices fueron $ICC(1) = 0,461$; $ICC(2) = 0,954$ y en $r_{wg} = 0,933$. La media obtenida en Tiempo 2 (Post) es de 6,718 (d.t. = 0,591), y el coeficiente α de Cronbach es de 0,798. Los valores obtenidos en los diferentes índices fueron $ICC(1) = 0,367$; $ICC(2) = 0,940$ y en $r_{wg} = 0,916$.

3.4.2. Comunicación de Funciones Directivas.

La comunicación de funciones directivas fue medida a través de una escala formada por 3 ítems en la que se pedía a los empleados/as que evaluaran el grado de comunicación que tenía su Jefe de Área/Servicio en relación a la transmisión de información referente a políticas y prácticas de la organización, trabajo a desempeñar y otros temas de interés (ej. “*nos informa de las políticas y prácticas de la organización*”), utilizando para este objetivo una escala de respuesta tipo Likert que oscilaba entre 1 (“*muy mal*”) y 5 (“*muy bien*”).

La media obtenida en Tiempo 1 (Pre) es de 7,697 (d.t. = 0,792), y el coeficiente α de Cronbach es de 0,886. Los valores obtenidos en los diferentes índices fueron $ICC(1) = 0,124$; $ICC(2) = 0,599$ y en $r_{wg} = 0,842$. La media obtenida en Tiempo 2 (Post) es de 7,703 (d.t. = 0,980), y el coeficiente α de Cronbach es de 0,930. Los valores obtenidos en los diferentes índices fueron $ICC(1) = 0,010$; $ICC(2) = 0,078$ y en $r_{wg} = 0,802$.

3.4.3. Planificación de funciones directivas.

La planificación de funciones directivas fue medida a través de una escala formada por 3 ítems donde se pedía a los empleados/as que indicaran el grado de acuerdo respecto a diversos aspectos de la planificación de funciones directivas (organización del trabajo, planes de actuación, objetivos, programas del servicio, etc). Un ítem representativo de la escala es “*distribuye equitativamente la carga de trabajo entre los miembros de su equipo*”. La escala de respuesta fue tipo Likert oscilando entre 1 (“*muy en desacuerdo*”) a 5 (“*muy de acuerdo*”).

La media obtenida en Tiempo 1 (Pre) es de 7,040 (d.t. = 0,989), y el coeficiente α de Cronbach es de 0,915. Los valores obtenidos en los diferentes índices fueron $ICC(1) = 0,085$; $ICC(2) = 0,436$ y en $r_{wg} = 0,765$. La media obtenida en Tiempo 2 (Post) es de 7,378 (d.t. = 0,956), y el coeficiente α de Cronbach es de 0,877. Los valores obtenidos en los diferentes índices fueron $ICC(1) = 0,012$; $ICC(2) = 0,186$ y en $r_{wg} = 0,727$.

3.4.4. Quejas psicossomáticas.

Esta variable se midió usando la dimensión de “*salud-enfermedad física*” del “*Occupational Stress Indicator (OSI)*” de Cooper, Sloan y Williams (1988), compuesta por 11 ítems; los empleados/as indicaban la frecuencia con la que habían experimentado molestias psicossomáticas en los últimos tres meses (ej. “*Imposibilidad de conciliar el sueño o mantenerse dormido/a durante la noche*”). Se utilizó una escala de respuestas tipo Likert que oscilaba entre 1 (“*Nunca o raras veces*”) y 6 (“*Con mucha frecuencia*”).

La media obtenida en Tiempo 1 (Pre) es de 2,239 (d.t. = 0,617), y el coeficiente α de Cronbach es de 0,745. Los valores obtenidos en los diferentes índices fueron $ICC(1) = 0,101$; $ICC(2) = 0,770$ y en $r_{wg} = 0,841$. La media obtenida en Tiempo 2 (Post) es de 2,461 (d.t. = 0,713), y el coeficiente α de Cronbach es de 0,789. Los valores obtenidos en los diferentes índices fueron $ICC(1) = 0,085$; $ICC(2) = 0,758$ y en $r_{wg} = 0,794$.

3.4.5. Satisfacción con la vida.

La satisfacción con la vida fue evaluada utilizando una escala formada por 7 ítems construida sobre la experiencia de otros estudios (Gracia, Silla, Peiró y Fortes-Ferreira, 2006) y en ella se solicitaba a los sujetos que indicaran el grado de satisfacción en relación a aspectos de la vida diaria (ej. “*cuán satisfecho o contento se siente actualmente con su tiempo de ocio*”), utilizando una escala de respuesta tipo Likert que se extendía de 1 (“*Muy insatisfecho*”) a 7 (“*Muy satisfecho*”).

La media obtenida en Tiempo 1 (Pre) es de 7,157 (d.t. = 0,943), y el coeficiente α de Cronbach es de 0,860. Los valores obtenidos en los diferentes índices fueron $ICC(1) = 0,154$; $ICC(2) = 0,786$ y en $r_{wg} = 0,609$. La media obtenida en Tiempo 2 (Post) es de 7,532 (d.t. = 0,677), y el coeficiente α de Cronbach es de 0,661. Los valores obtenidos en los diferentes índices fueron $ICC(1) = 0,090$; $ICC(2) = 0,777$ y en $r_{wg} = 0,766$.

3.4.6. Bienestar psicológico.

El bienestar fue medido mediante el “*General Health Questionnaire*” de Goldberg y Hillier (1979). Se trata de una escala de 12 ítems que explora la frecuencia con la que

recientemente los participantes han vivido una serie de síntomas frecuentes en distintos síndromes de trastorno mental (ej. “*Ha sido capaz de concentrarse en lo que hacía*”). La escala de respuesta de tipo Likert oscilaba entre 0 (“Mucho menos de lo normal”) a 3 (“*Mucho más de lo normal*”).

La media obtenida en Tiempo 1 (Pre) es de 5,132 (d.t. = 0,186), y el coeficiente α de Cronbach es de - 0,067. Los valores obtenidos en los diferentes índices fueron $ICC(1) = 0,184$; $ICC(2) = 0,896$ y en $r_{wg} = 0,977$. La media obtenida en Tiempo 2 (Post) es de 4,654 (d.t. = 0,223), y el coeficiente α de Cronbach es de 0,390. Los valores obtenidos en los diferentes índices fueron $ICC(1) = 0,297$; $ICC(2) = 0,948$ y en $r_{wg} = 0,981$.

3.4.7. *Compromiso organizacional.*

El compromiso organizacional fue valorado utilizando una escala desarrollada por Cook y Wall (1980) que evaluaba aspectos relacionados con la contribución en el trabajo, sentirse parte de la empresa, etc. (Silla, Gracia y Peiró, 2003). Esta escala estaba formada por 5 ítems y en ella, se pedía a los sujetos que indicaran el grado de acuerdo o desacuerdo que expresaban en relación a una serie de cuestiones laborales (como por ej. “*Estoy muy orgulloso de decirle a la gente que trabajo en la Universidad de Almería*”), empleando para ello, una escala de respuesta tipo Likert oscilando entre 1 (“*Completamente en desacuerdo*”) y 7 (“*Completamente de acuerdo*”). Altas puntuaciones indicaban mayor grado de compromiso y bajas puntuaciones indicaban menos.

La media obtenida en Tiempo 1 (Pre) es de 8,351 (d.t. = 0,726), y el coeficiente α de Cronbach es de 0,741. Los valores obtenidos en los diferentes índices fueron $ICC(1) = 0,093$; $ICC(2) = 0,713$ y en $r_{wg} = 0,812$. La media obtenida en Tiempo 2 (Post) es de 8,325 (d.t. = 0,905), y el coeficiente α de Cronbach es de 0,796. Los valores obtenidos en los diferentes índices fueron $ICC(1) = 0,028$; $ICC(2) = 0,420$ y en $r_{wg} = 0,685$.

3.4.8. *Conducta de ciudadanía organizacional.*

La conducta de ciudadanía organizacional fue evaluada utilizando una escala elaborada a partir de varias escalas de, ha sido elaborada a partir de varias escalas de conducta de ciudadanía organizacional (Williams y Anderson, 1991) se evalúa utilizando una escala que se divide en dos: conducta de ciudadanía organizacional dirigida al individuo y conducta de ciudadanía organizacional dirigida a la organización.

En este estudio, a cada uno de los sujetos se les pedía que respondieran a una escala de 16 ítems para indicar el grado de frecuencia con el que realizaban una serie de conductas en su trabajo (ej. “*Aunque no forma parte de mis obligaciones, oriento a los nuevos empleados/as para que se sientan a gusto en su trabajo*”). Se emplea para ello una escala tipo Likert de respuesta con valores de 1 (“*Nunca*”) a 7 (“*Siempre*”).

La media obtenida en Tiempo 1 (Pre) es de 7,344 (d.t. = 0,547), y el coeficiente α de Cronbach es de 0,816. Los valores obtenidos en los diferentes índices fueron $ICC(1) = 0,335$; $ICC(2) = 0,937$ y en $r_{wg} = 0,903$. La media obtenida en Tiempo 2 (Post) es de 7,668 (d.t. = 0,543), y el coeficiente α de Cronbach es de 0,822. Los valores obtenidos en los diferentes índices fueron $ICC(1) = 0,288$; $ICC(2) = 0,934$ y en $r_{wg} = 0,938$.

3.4.9. *Autoeficacia.*

La autoeficacia fue medida a través de la escala compuesta por 6 ítems en la que se solicitaba a los empleados/as que indicaran el grado de “opinión afectiva” (creencia) que tenían sobre la posibilidad de alcanzar determinados resultados o confianza de alcanzar las metas exitosamente (ej. “*Permanezco tranquilo cuando me enfrento a dificultades en mi trabajo*”).

porque confío en mis capacidades”). Se empleó una escala de respuestas tipo Likert con valores comprendidos entre 1 (“Completamente en desacuerdo”) y 6 (“Completamente de acuerdo”).

La media obtenida en Tiempo 1 (Pre) es de 7,228 (d.t. = 0,702), y el coeficiente α de Cronbach es de 0,860. Los valores obtenidos en los diferentes índices fueron $ICC(1) = 0,072$; $ICC(2) = 0,592$ y en $r_{wg} = 0,893$. La media obtenida en Tiempo 2 (Post) es de 7,610 (d.t. = 0,549), y el coeficiente α de Cronbach es de 0,853. Los valores obtenidos en los diferentes índices fueron $ICC(1) = 0,055$; $ICC(2) = 0,573$ y en $r_{wg} = 0,935$.

3.5. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA.

La muestra está compuesta por 38 (Tiempo 1) y por 45 (Tiempo 2) funcionarios de Administración y Servicios de la Universidad de Almería pertenecientes al Servicio de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones.

3.5.1. Edad.

En la Tabla 4 se distribuyen los participantes en función de la variable “Edad”:

Tabla 4. Edad							
				T1		T2	
				N	%	N	%
Entre años	26	y	35	4	10,8	2	4,4
Entre años	36	y	45	29	78,4	37	82,2
Entre años	46	y	55	4	10,8	6	13,3
Total				37	100	45	100

Podemos observar que el colectivo de participantes más representado en Tiempo 1 y Tiempo 2 fue el comprendido entre “36 a 45 años”, con un 78,4% (29 participantes) y 82,2% (37 participantes), respectivamente; seguido por quienes están comprendidos entre “46 a 55 años” con un 10,8% (4 participantes) en Tiempo 1 y con un 13,3% (6 participantes) en Tiempo 2. Por último, los comprendidos entre “26 a 35 años” con un 10,8% (4 participantes) en Tiempo 1 y con un 4,4% (2 participantes) en Tiempo 2.

3.5.2. Sexo.

En la Tabla 5 se distribuyen los participantes en función de la variable “Sexo”:

Tabla 5. Sexo				
	T1		T2	
	N	%	N	%
Mujer	25	65,8	28	62,2
Hombre	13	34,2	17	37,8
Total	38	100	45	100

Observamos que las mujeres suponen el 65,8% de la muestra (25 participantes) en Tiempo 1 y el 62,2% de la muestra (28 participantes) en Tiempo 2; mientras que los hombres suponen el 34,2% (13 participantes) en Tiempo 1 y el 37,8% de la muestra (17 participantes) en Tiempo 2.

3.5.3. Estudios.

En la Tabla 6 encontramos a los participantes distribuidos en función del nivel de los Estudios Académicos:

Tabla 6. Estudios				
	T1		T2	
	N	%	N	%
Secundaria	4	10,5	7	15,6
Diplomatura universitaria	13	34,2	16	35,6
Licenciatura	20	52,6	20	44,4
Otro	1	2,6	2	4,4
Total	38	100	45	100

Observamos como niveles académicos más representativos “*Licenciatura Universitaria*” con un 52,6% (20 participantes) en Tiempo 1 y 44,4% (20 participantes) en Tiempo 2, seguida por “*Diplomatura Universitaria*” con un 34,2% (13 participantes) en Tiempo 1 y 35,6% (16 participantes) en Tiempo 2; “*Secundaria*” con un 10,5% (4 participantes) en Tiempo 1 y 15,6% (7 participantes) en Tiempo 2. En total, es necesario destacar que los participantes con Estudios Universitarios alcanzan el 86,8% (33 participantes) en Tiempo 1 y 80,0% (36 participantes) en Tiempo 2.

3.5.4. Estado Civil.

En la Tabla 7 encontramos a los participantes distribuidos en función del estado civil:

Tabla 7. Estado Civil				
	T1		T2	
	N	%	N	%
Soltero/a	9	23,7	8	17,8
Casado/a o viviendo en pareja	24	63,2	31	68,9
Separado/a o divorciado/a	5	13,2	6	13,3
Total	38	100	45	100

Observamos que el 63,2% de la muestra (24 participantes) en Tiempo 1 y 68,9% (31 participantes) en Tiempo 2 están casados/as o viviendo en pareja; mientras el 23,7% (9 participantes) en Tiempo 1 y 17,8% (8 participantes) en Tiempo 2 está soltero/a y el 13,2% (5 participantes) en Tiempo 1 y 13,3% (6 participantes) en Tiempo 2 está separado/a o divorciado/a.

3.5.5. Áreas.

En la Tabla 8 aparecen los participantes distribuidos por las áreas del STIC:

Tabla 8. Áreas				
	T1		T2	
	N	%	N	%
Comunicaciones	6	15,8	8	17,8
Desarrollo	10	26,3	13	28,9
Sistemas	10	26,3	23	51,1
Apoyo a la docencia (Aulas)	11	28,9	0	0
Dirección	1	2,6	1	2,2
Total	38	100	45	100

De los datos indicados observamos la distribución de los empleados/as por las Áreas del STIC en Tiempo 1. El área de “*Apoyo a la Docencia (Aulas)*” representa el 28,9% (11 participantes), “*Sistemas*” y “*Desarrollo*” representan cada uno el 26,3% (10 participantes respectivamente) y “*Comunicaciones*” representa el 15,8% (6 participantes). Aunque la Tabla incluye los datos en Tiempo 2 parece existir un error estadístico que impide comparar los datos relativos a las áreas de “*Apoyo a la Docencia (Aulas)*” y “*Sistemas*”.

3.5.6. Niveles de los Puestos de Trabajo.

En la Tabla 9 se distribuyen los participantes en función del nivel de los puestos de trabajo:

Tabla 9. Niveles Puestos				
	T1		T2	
	N	%	N	%
Nivel 25 o superior	11	28,9	12	26,7
Nivel 23	12	31,6	15	33,3
Otros	15	39,5	18	40
Total	38	100	45	100

La Tabla muestra la distribución por niveles de los puestos de trabajo, podemos observar que los participantes que desempeñan puestos de trabajo inferiores a Nivel 23 (“Otros”) son 15 que representan el 39,5% en Tiempo 1 y 18 que representan el 40,0% en Tiempo 2; quienes desempeñan puestos de Nivel 23 son 12, lo que representa el 31,6% en Tiempo 1 y 15 que representan el 33,3% en Tiempo 2. Mientras los participantes que desempeñan puestos de trabajo de Nivel 25 o superior son 11, lo que representa el 28,9% en Tiempo 1 y 12 que representan el 26,7% en Tiempo 2.

3.5.7. Teletrabajadores.

En la Tabla 10 se distribuyen los participantes dependiendo de su participación en el Proyecto Piloto de Teletrabajo:

Tabla 10. Teletrabajo				
	T1		T2	
	N	%	N	%
No	41	91,1		
Si	4	8,9		
Total	45	100		

Podemos observar que los “teletrabajadores” representan el 8,9% del total de empleados/as del STIC.

3.6. ÉTICA EN LA INVESTIGACIÓN.

La confidencialidad y el anonimato han sido garantizados total y escrupulosamente en la toma de datos cuantitativa y en las referencias a las entrevistas realizadas a los teletrabajadores.

CAPITULO 4. RESULTADOS.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las variables psicosociales incluidas en el presente estudio en Tiempo 1 (Pre) y en Tiempo 2 (Post). En primer lugar, se muestran los datos descriptivos de todas las variables (medias y desviaciones típicas), se indican las correlaciones de Pearson y los resultados de los análisis de regresión múltiple (transversales). Para finalizar, se han realizado análisis de regresión múltiple para detectar y valorar efectos de moderación y/o mediación del teletrabajo en Tiempo 2 (Post).

Para una exposición más clarificadora al Tribunal los valores descriptivos de las diferentes escalas han sido adaptados a la Escala de 0 a 10 para su mejor comprensión. Esto quiere decir que a mayor puntuación en la escala, la organización tendrá un nivel más positivo de cada variable y a menor puntuación en la escala, la organización tendrá un nivel más negativo de cada variable. Asimismo, en la variable “quejas psicosomáticas” se han invertido las puntuaciones para adaptarse al criterio anterior, esto es, un valor más alto significa una ausencia de “quejas”.

4.1. DESCRIPTIVOS EN TIEMPO 1 Y TIEMPO 2.

A continuación se exponen los datos obtenidos de las diferentes variables psicosociales en Tiempo 1 (Pre) y en Tiempo 2 (Post), asimismo, se muestran los datos obtenidos de los teletrabajadores en Tiempo 2 (Post).

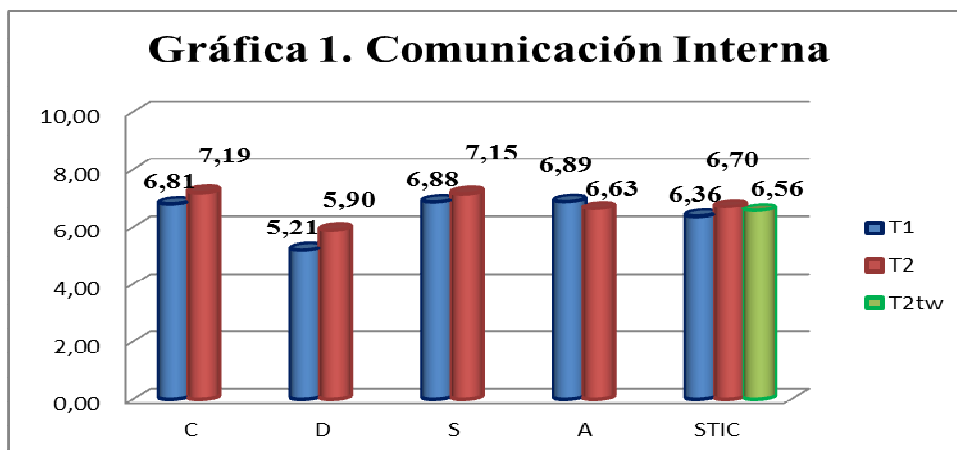
4.1.1. Comunicación Interna.

En la Tabla 11 se muestran los datos obtenidos en esta variable en Tiempo 1, Tiempo 2 y Teletrabajadores Tiempo 2.

Tabla 11. Comunicación Interna									
Áreas	N	T1	DT	N	T2	DT	N	T2tw	DT
Comunicaciones	6	6,81	0,54	8	7,19	0,51			
Desarrollo	10	5,21	0,51	13	5,90	0,51			
Sistemas	10	6,88	0,24	13	7,15	0,45			
Apoyo Docencia	11	6,89	0,46	10	6,63	0,80			
STIC	38	6,36	0,53	45	6,70	0,59	4	6,56	0,71

N: Participantes; T1: Media en Tiempo 1; T2: Media en Tiempo 2; T2tw: Media Teletrabajadores en Tiempo 2; DT: Desviación Típica.

Se observa un ligero aumento en los valores en Tiempo 2, en especial en el área de Desarrollo. A continuación en la Gráfica 1 se muestran los mismos valores de forma más ilustrativa.



C: Comunicaciones; D: Desarrollo; S: Sistemas; A: Apoyo Docencia.

La puntuación del STIC se ha visto incrementada moderadamente entre los tiempos 1 y 2; sin embargo, los valores de los teletrabajadores son ligeramente inferiores a la media del STIC.

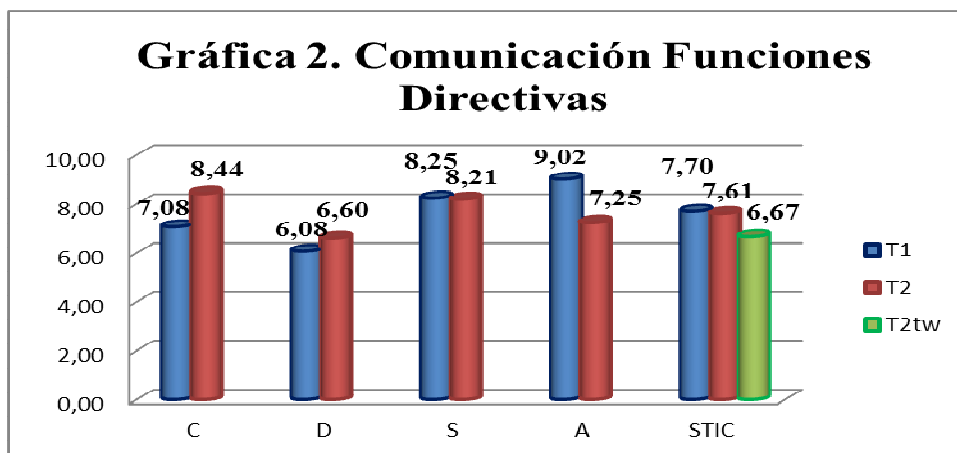
4.1.2. Comunicación de Funciones Directivas.

En la Tabla 12 se muestran los datos obtenidos en esta variable en Tiempo 1, Tiempo 2 y Teletrabajadores Tiempo 2.

Áreas	N	T1	DT	N	T2	DT	N	T2tw	DT
Comunicaciones	6	7,08	0,35	8	8,44	0,63			
Desarrollo	10	6,08	1,02	13	6,60	1,19			
Sistemas	10	8,25	0,60	13	8,21	0,79			
Apoyo Docencia	11	9,02	0,44	10	7,25	1,00			
STIC	38	7,70	0,79	45	7,61	0,97	4	6,67	0,86

N: Participantes; T1: Media en Tiempo 1; T2: Media en Tiempo 2; T2tw: Media Teletrabajadores en Tiempo 2; DT: Desviación Típica.

Se observan diferentes efectos, por un lado, un notable aumento en Comunicaciones y moderado en Desarrollo y, por otro lado, un notable descenso en Apoyo Docencia. A continuación en la Gráfica 2 se muestran los mismos valores de forma más ilustrativa.



C: Comunicaciones; D: Desarrollo; S: Sistemas; A: Apoyo Docencia.

La puntuación del STIC ha descendido levemente entre los tiempos; así también, los valores de los teletrabajadores son significativamente inferiores a la media del STIC.

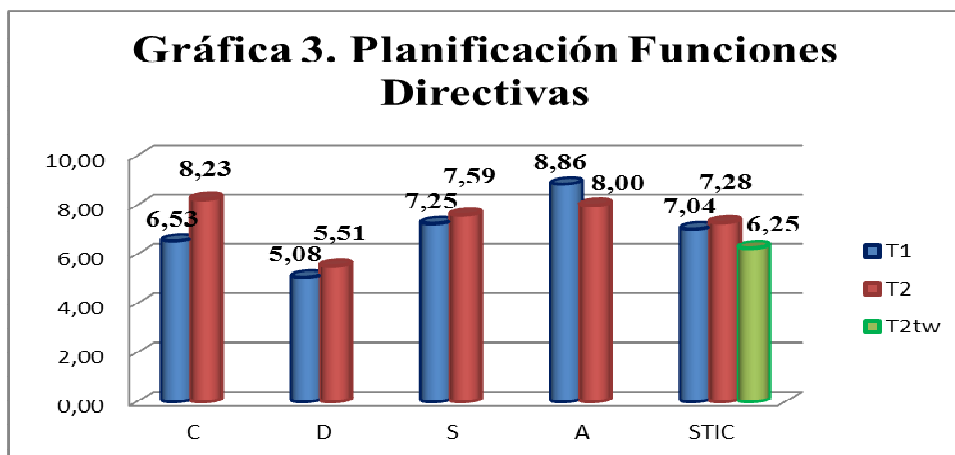
4.1.3. Planificación de Funciones Directivas.

En la Tabla 13 se muestran los datos obtenidos en esta variable en Tiempo 1, Tiempo 2 y Teletrabajadores Tiempo 2.

Areas	N	T1	DT	N	T2	DT	N	T2tw	DT
Comunicaciones	6	6,53	0,65	8	8,23	0,58			
Desarrollo	10	5,08	1,38	13	5,51	1,18			
Sistemas	10	7,25	0,57	13	7,59	0,68			
Apoyo Docencia	11	8,86	0,40	10	8,00	0,72			
STIC	38	7,04	0,99	45	7,28	0,94	4	6,25	0,79

N: Participantes; T1: Media en Tiempo 1; T2: Media en Tiempo 2; T2tw: Media Teletrabajadores en Tiempo 2; DT: Desviación Típica.

Se observan diferentes efectos, por un lado, un notable aumento en Comunicaciones y moderados en Desarrollo y Sistemas y, por otro lado, un moderado descenso en Apoyo Docencia. A continuación en la Gráfica 3 se muestran los mismos valores de forma más ilustrativa.



C: Comunicaciones; D: Desarrollo; S: Sistemas; A: Apoyo Docencia.

La puntuación del STIC se ha visto incrementada ligeramente entre los tiempos; sin embargo, los valores de los teletrabajadores son significativamente inferiores a la media del STIC.

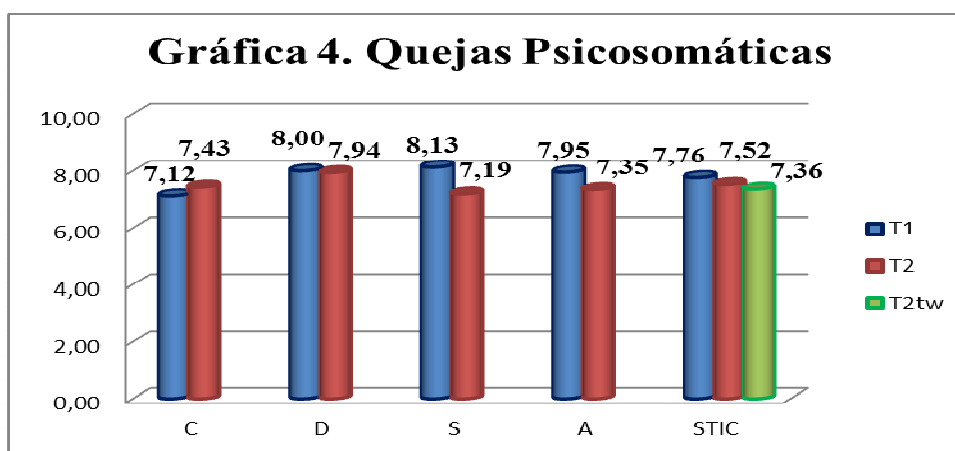
4.1.4. Quejas Psicosomáticas.

En la Tabla 14 se muestran los datos obtenidos en esta variable en Tiempo 1, Tiempo 2 y Teletrabajadores Tiempo 2.

Tabla 14. Quejas Psicosomáticas									
Areas	N	T1	DT	N	T2	DT	N	T2tw	DT
Comunicaciones	6	7,12	0,51	8	7,43	0,41			
Desarrollo	10	8,00	0,55	13	7,94	0,58			
Sistemas	10	8,13	0,46	13	7,19	0,92			
Apoyo Docencia	11	7,95	0,49	10	7,35	0,68			
STIC	38	7,76	0,62	45	7,52	0,69	4	7,36	0,44

N: Participantes; T1: Media en Tiempo 1; T2: Media en Tiempo 2; T2tw: Media Teletrabajadores en Tiempo 2; DT: Desviación Típica.

Se observan diferentes efectos, por un lado, un ligero aumento en Comunicaciones y, por otro lado, un moderados descensos en Sistemas y Apoyo Docencia. A continuación en la Gráfica 4 se muestran los mismos valores de forma más ilustrativa.



C: Comunicaciones; D: Desarrollo; S: Sistemas; A: Apoyo Docencia.

La puntuación del STIC ha descendido ligeramente entre los tiempos; así también, los valores de los teletrabajadores son ligeramente inferiores a la media del STIC.

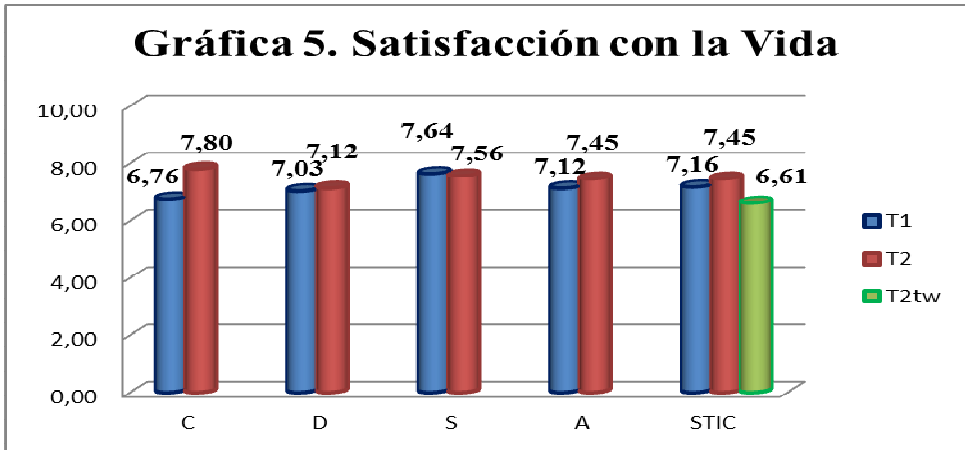
4.1.5. Satisfacción con la vida.

En la Tabla 15 se muestran los datos obtenidos en esta variable en Tiempo 1, Tiempo 2 y Teletrabajadores Tiempo 2.

Tabla 15. Satisfacción Vida									
Areas	N	T1	DT	N	T2	DT	N	T2tw	DT
Comunicaciones	6	6,76	0,61	8	7,80	0,79			
Desarrollo	10	7,03	0,77	13	7,12	0,66			
Sistemas	10	7,64	0,35	13	7,56	0,47			
Apoyo Docencia	11	7,12	1,52	10	7,45	0,86			
STIC	38	7,16	0,94	45	7,45	0,67	4	6,61	0,32

N: Participantes; T1: Media en Tiempo 1; T2: Media en Tiempo 2; T2tw: Media Teletrabajadores en Tiempo 2; DT: Desviación Típica.

Se observan un notable aumento en Comunicaciones y ligero aumento en Apoyo Docencia. A continuación en la Gráfica 5 se muestran los mismos valores de forma más ilustrativa.



C: Comunicaciones; D: Desarrollo; S: Sistemas; A: Apoyo Docencia.

La puntuación del STIC se ha visto incrementada moderadamente entre los tiempos; sin embargo, los valores de los teletrabajadores son ligeramente inferiores a la media del STIC.

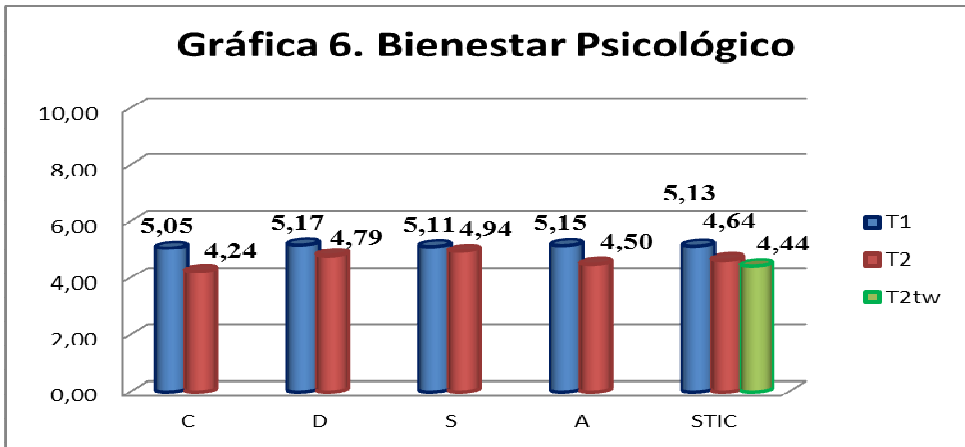
4.1.6. Bienestar Psicológico.

En la Tabla 16 se muestran los datos obtenidos en esta variable en Tiempo 1, Tiempo 2 y Teletrabajadores Tiempo 2.

Tabla 16. Bienestar Psicológico									
Áreas	N	T1	DT	N	T2	DT	N	T2tw	DT
Comunicaciones	6	5,05	0,06	8	4,24	0,23			
Desarrollo	10	5,17	0,02	13	4,79	0,13			
Sistemas	10	5,11	0,15	13	4,94	0,18			
Apoyo Docencia	11	5,15	0,03	10	4,50	0,29			
STIC	38	5,13	0,20	45	4,64	0,22	4	4,44	0,18

N: Participantes; T1: Media en Tiempo 1; T2: Media en Tiempo 2; T2tw: Media Teletrabajadores en Tiempo 2; DT: Desviación Típica.

Se observan descensos ligeros y moderados en todos los valores, en especial en Comunicaciones. A continuación en la Gráfica 6 se muestran los mismos valores de forma más ilustrativa.



C: Comunicaciones; D: Desarrollo; S: Sistemas; A: Apoyo Docencia.

La puntuación del STIC ha descendido significativamente entre los tiempos; así también, los valores de los teletrabajadores son ligeramente inferiores a la media del STIC.

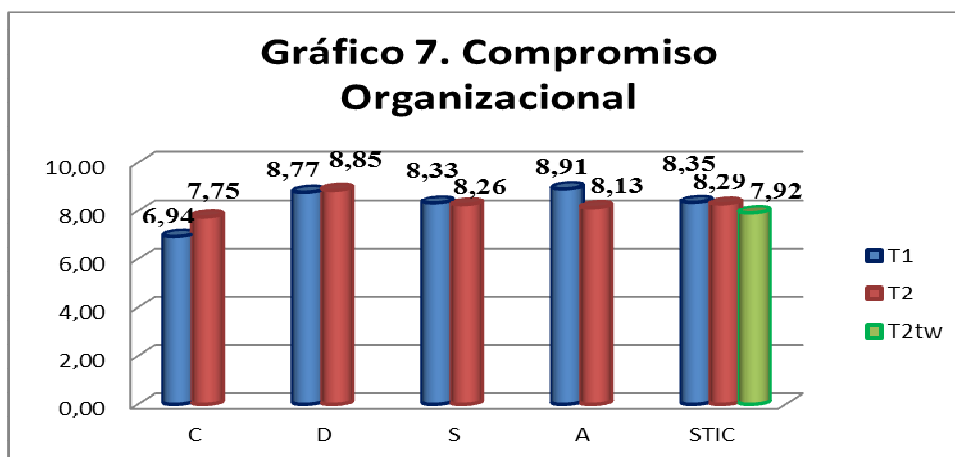
4.1.7. Compromiso Organizacional.

En la Tabla 17 se muestran los datos obtenidos en esta variable en Tiempo 1, Tiempo 2 y Teletrabajadores Tiempo 2.

Tabla 17. Compromiso Organizacional									
Areas	N	T1	DT	N	T2	DT	N	T2tw	DT
Comunicaciones	6	6,94	0,71	8	7,75	1,18			
Desarrollo	10	8,77	0,57	13	8,85	0,43			
Sistemas	10	8,33	0,66	13	8,26	1,08			
Apoyo Docencia	11	8,91	0,55	10	8,13	0,76			
STIC	38	8,35	0,73	45	8,29	0,88	4	7,92	0,53

N: Participantes; T1: Media en Tiempo 1; T2: Media en Tiempo 2; T2tw: Media Teletrabajadores en Tiempo 2; DT: Desviación Típica.

Se observan moderados y ligeros aumentos en Comunicaciones y Desarrollo respectivamente, e, igualmente, moderados y ligeros descensos en Apoyo Docencia y Sistemas respectivamente. A continuación en la Gráfica 7 se muestran los mismos valores de forma más ilustrativa.



C: Comunicaciones; D: Desarrollo; S: Sistemas; A: Apoyo Docencia.

La puntuación del STIC permanece igual en ambos tiempos; sin embargo, los valores de los teletrabajadores son ligeramente inferiores a la media del STIC.

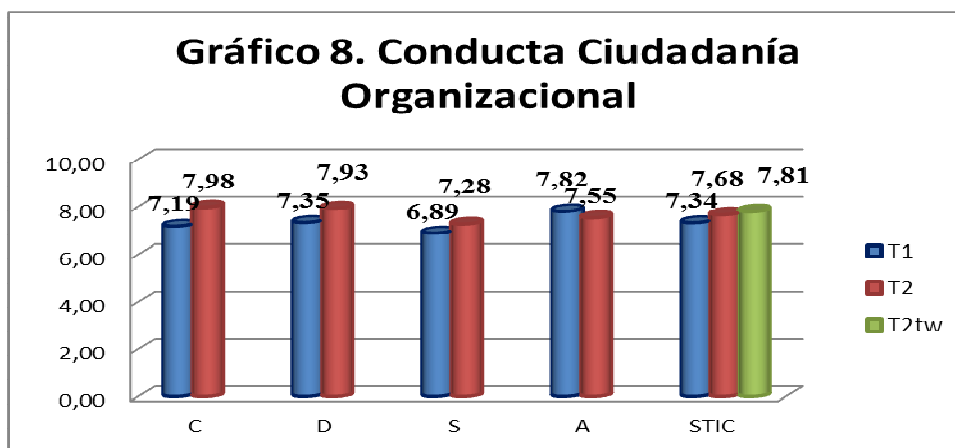
4.1.8. Conducta de Ciudadanía Organizacional.

En la Tabla 18 se muestran los datos obtenidos en esta variable en Tiempo 1, Tiempo 2 y Teletrabajadores Tiempo 2.

Tabla 18. Conducta Ciudadanía Organizacional									
Areas	N	T1	DT	N	T2	DT	N	T2tw	DT
Comunicaciones	6	7,19	0,45	8	7,98	0,34			
Desarrollo	10	7,35	0,56	13	7,93	0,40			
Sistemas	10	6,89	0,45	13	7,28	0,61			
Apoyo Docencia	11	7,82	0,61	10	7,55	0,61			
STIC	38	7,34	0,55	45	7,68	0,53	4	7,81	0,42

N: Participantes; T1: Media en Tiempo 1; T2: Media en Tiempo 2; T2tw: Media Teletrabajadores en Tiempo 2; DT: Desviación Típica.

Se observan moderados y ligeros aumentos en Comunicaciones, Desarrollo y Sistemas y ligero descenso en Apoyo Docencia. A continuación en la Gráfica 8 se muestran los mismos valores de forma más ilustrativa.



C: Comunicaciones; D: Desarrollo; S: Sistemas; A: Apoyo Docencia.

La puntuación del STIC se ha visto incrementada moderadamente entre los tiempos; asimismo, los valores de los teletrabajadores son ligeramente superiores a la media del STIC.

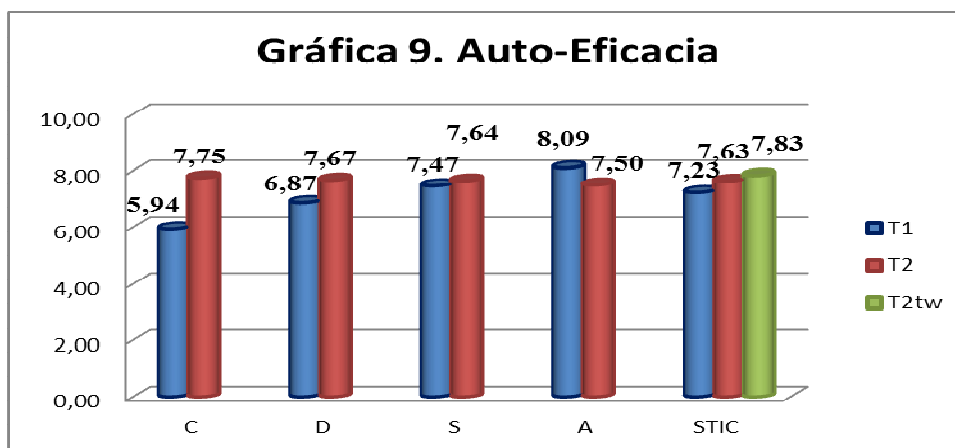
4.1.9. Autoeficacia.

En la Tabla 19 se muestran los datos obtenidos en esta variable en Tiempo 1, Tiempo 2 y Teletrabajadores Tiempo 2.

Tabla 19. Autoeficacia									
Areas	N	T1	DT	N	T2	DT	N	T2tw	DT
Comunicaciones	6	5,94	1,94	8	7,75	0,73			
Desarrollo	10	6,87	0,45	13	7,67	0,57			
Sistemas	10	7,47	0,50	13	7,64	0,56			
Apoyo Docencia	11	8,09	0,51	10	7,50	0,62			
STIC	38	7,23	0,70	45	7,63	0,58	4	7,83	0,97

N: Participantes; T1: Media en Tiempo 1; T2: Media en Tiempo 2; T2tw: Media Teletrabajadores en Tiempo 2; DT: Desviación Típica.

Se observan un notable aumento en Comunicaciones, y moderados y ligeros en Desarrollo y Sistemas, respectivamente y, al mismo tiempo, moderado descenso en Apoyo Docencia. A continuación en la Gráfica 9 se muestran los mismos valores de forma más ilustrativa.



C: Comunicaciones; D: Desarrollo; S: Sistemas; A: Apoyo Docencia.

La puntuación del STIC se ha visto incrementada moderadamente entre los tiempos; asimismo, los valores de los teletrabajadores son ligeramente superiores a la media del STIC.

4.2. CORRELACIONES BIVARIADAS EN TIEMPO 1 Y TIEMPO 2.

En la siguiente Tabla 20 se muestran los valores de las correlaciones bivariadas obtenidos en Tiempo 1 (Pre) entre las diferentes variables psicosociales. Estos datos están referidos a la totalidad de los empleados/as del STIC:

Tabla 20. Correlaciones en Tiempo 1

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Comunicación Interna	1,000								
2. Comunicación Funciones Directivas	0,695^a	1,000							
3. Planificación Funciones Directivas	0,533^a	0,770^a	1,000						
4. Quejas Psicosomáticas	-0,207	-0,160	-0,278^d	1,000					
5. Satisfacción con la Vida	0,204	0,018	0,009	-0,225	1,000				
6. Bienestar Psicológico	-0,231	-0,037	-0,069	-0,038	-0,095	1,000			
7. Compromiso Organizacional	0,141	0,208	0,231	-0,480^c	0,044	0,087	1,000		
8. Conducta Ciudadanía Organizacional	0,036	0,001	-0,021	0,166	-0,150	0,184	0,339^c	1,000	
9. Autoeficacia	-0,094	0,245	0,173	-0,259	0,152	0,232	0,343^c	0,243	1,000

^a $p < 0,001$; ^b $p < 0,01$; ^c $p < 0,05$; ^d $p < 0,1$

En la siguiente Tabla 21 se muestran los valores de las correlaciones bivariadas obtenidos en Tiempo 2 (Post) entre las diferentes variables psicosociales. Estos datos están referidos a la totalidad de los empleados/as del STIC:

Tabla 21. Correlaciones en Tiempo 2

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Teletrabajo	1									
2. Comunicación Interna	-,030	1								
3. Comunicación de Funciones Directivas	-,123	,676 ^a	1							
4. Planificación de Funciones Directivas	-,138	,593 ^a	,831 ^a	1						
5. Quejas Psicosomáticas	,037	-,038	-,175	-,020	1					
6. Satisfacción con la Vida	-,238	,086	,091	,049	-,277 ^d	1				
7. Bienestar Psicológico	-,083	-,002	-,128	-,124	,191	-,105	1			
8. Compromiso Organizacional	-,080	,278 ^d	,132	-,084	-,071	,067	,032	1		
9. Conducta Ciudadanía Organizacional	,047	,163	,226	,097	-,001	,155	-,133	,284 ^d	1	
10. Autoeficacia	,055	,275 ^d	,358 ^e	,202	-,355 ^e	,375 ^e	-,053	,216	,424 ^b	1

^a $p < 0,001$; ^b $p < 0,01$; ^c $p < 0,05$; ^d $p < 0,1$

Los datos que nos ofrecen las diferentes correlaciones de Pearson indican, en primer lugar que las variables relacionadas con la comunicación organizacional están positiva y significativamente relacionadas entre sí, además se encontraron correlaciones significativas moderadas y débiles respecto a algunas de las variables restantes. En Tiempo 1, “*planificación de funciones directivas*” y “*quejas psicosomáticas*” ($r = -0,278$; $p < 0,1$) y en Tiempo 2, “*comunicación interna*” y “*compromiso organizacional*” ($r = 0,278$; $p < 0,1$), “*comunicación interna*” y “*autoeficacia*” ($r = 0,275$; $p < 0,1$) y “*planificación de funciones directivas*” y “*autoeficacia*” ($r = 0,358$; $p < 0,05$).

En segundo lugar, las variables relacionadas con las actitudes de los empleados/as sólo mostraron una correlación negativa entre “*quejas psicosomáticas*” y “*compromiso organizacional*” ($r = -0,480$; $p < 0,01$) en Tiempo 1; y una correlación significativa y débil entre “*quejas psicosomáticas*” y “*satisfacción con la vida*” ($r = -0,277$; $p < 0,1$) en Tiempo 2.

En tercer lugar, las variables relacionadas con las conductas de los empleados/as mostraron una correlación significativa y moderadamente positiva en Tiempo 2: “*conducta de ciudadanía organizacional*” y “*autoeficacia*” ($r = 0,424$; $p < 0,05$).

Por último, se encontraron correlaciones moderadamente significativas entre variables relacionadas con las actitudes de los empleados/as y variables relacionadas con las conductas de los empleados/as; en Tiempo 1: “*compromiso organizacional*” y “*conducta de ciudadanía organizacional*” ($r = 0,339$; $p < 0,05$) y “*compromiso organizacional*” y “*autoeficacia*” ($r = 0,343$; $p < 0,05$) y en Tiempo 2, encontramos una correlación negativa entre “*quejas psicosomáticas*” y “*autoeficacia*” ($r = -0,355$; $p < 0,05$), y correlaciones positivas entre “*satisfacción con la vida*” y “*autoeficacia*” ($r = 0,375$; $p < 0,1$) y entre “*compromiso organizacional*” y “*conducta de ciudadanía organizacional*” ($r = 0,284$; $p < 0,1$).

4.3. ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE.

Como se avanzó en el Capítulo sobre Metodología, para lograr y comprobar los objetivos propuestos del estudio se desarrollaran una serie de regresiones múltiples transversales. A continuación se exponen en los diferentes epígrafes los resultados obtenidos.

4.3.1. Análisis de Regresión Múltiple Transversal en Tiempo 1 (Pre).

A continuación se mostrarán los resultados obtenidos en los diferentes análisis de regresión múltiple en Tiempo 1 (Pre) y en Tiempo 2 (Post) realizados siguiendo los modelos teóricos planteados (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990; Gajendran y Harrison, 2007).

Estos análisis han dado como resultado que en Tiempo 1 se encontraron dos modelos significativos. En primer lugar, se incluyeron como variables antecedentes las variables “comunicación interna”, “comunicación de funciones directivas” y “planificación de funciones directivas”, obteniéndose resultados significativos e influyentes sobre la variable “autoeficacia” (Tabla 22).

Tabla 22. Comunicación Organizacional y Eficacia		
Variables	Autoeficacia	
	B	p
Comunicación Interna	-0,513	0,022
Comunicación Funciones Directivas	0,633	0,033
Planificación Funciones Directivas	-0,04	ns
R ²	0,126	0,056

ns: no significativo

El modelo explica el 12,6% de la variación de las puntuaciones de “autoeficacia” ($R^2=0,126$; $p<0,1$), al comprobar los coeficientes estandarizados (β etas) se pudo constatar que la variable “comunicación interna” influía significativa y negativamente sobre la variable dependiente ($\beta= -0,513$; $p<0,05$) y que la variable “comunicación de funciones directivas” influía significativa y positivamente sobre la variable dependiente ($\beta=0,633$; $p<0,05$).

En segundo lugar, se incluyeron como variables antecedentes las variables “quejas psicosomáticas”, “satisfacción con la vida”, “bienestar psicológico” y “compromiso organizacional” obteniéndose resultados significativos e influyentes sobre la variable “conducta de ciudadanía organizacional” (Tabla 23).

Tabla 23. Actitudes y Conducta de Ciudadanía Organizacional		
Variables	Conducta Ciudadanía Organizacional	
	B	p
Quejas Psicosomáticas	0,410	0,024
Satisfacción Vida	-0,068	ns
Bienestar Psicológico	0,148	ns
Compromiso Organizacional	0,526	0,004
R ²	0,198	0,023

ns: no significativo

El modelo explica el 19,8 % en la variación de los valores de “conducta de ciudadanía organizacional” ($R^2= 0,198$; $p<0,05$), al comprobar los coeficientes estandarizados (β etas) se pudo constatar que la variable “quejas psicosomáticas” y “compromiso organizacional” influían significativa y positivamente sobre la variable dependiente ($\beta= 0,410$; $p<0,05$; y $\beta= 0,526$; $p<0,01$).

4.3.2. Análisis de Regresión Múltiple Transversal en Tiempo 2.

En Tiempo 2 se encontraron tres modelos significativos. En primer lugar, se incluyeron como variables antecedentes las variables “comunicación interna”, “comunicación de funciones directivas” y “planificación de funciones directivas”, obteniéndose resultados significativos e influyentes sobre la variable “compromiso organizacional” (Tabla 24).

Tabla 24. Comunicación Organizacional y Compromiso Organizacional

Variables	Compromiso Organizacional	
	β	p
Comunicación Interna	0,386	0,047
Comunicación Funciones Directivas	0,421	<i>ns</i>
Planificación Funciones Directivas	-0,662	0,011
R^2	0,218	0,017

ns: no significativo

El modelo explica el 21,8% de la variación de las puntuaciones de “autoeficacia” ($R^2=0,218$; $p<0,05$), al comprobar los coeficientes estandarizados (β etas) se pudo constatar que la variable “comunicación interna” influía significativa y positivamente sobre la variable dependiente ($\beta=0,386$; $p<0,05$) y que la variable “planificación de funciones directivas” influía significativa y negativamente sobre la variable dependiente ($\beta=-0,662$; $p<0,05$).

En segundo lugar, se incluyeron las variables “comunicación interna”, “comunicación de funciones directivas” y “planificación de funciones directivas”, obteniéndose resultados significativos e influyentes sobre la variable “autoeficacia” (Tabla 25).

Tabla 25. Comunicación Organizacional y Autoeficacia

Variables	Autoeficacia	
	β	p
Comunicación Interna	0,08	<i>ns</i>
Comunicación Funciones Directivas	0,567	0,063
Planificación Funciones Directivas	-0,317	<i>ns</i>
R^2	0,100	0,063

ns: no significativo

El modelo explica el 10,0 % en la variación de los valores de la variable dependiente ($R^2=0,100$; $p<0,1$), al comprobar los coeficientes estandarizados (β etas) se pudo constatar que la variable “comunicación de funciones directivas” influía significativa y positivamente sobre “autoeficacia” ($\beta=0,567$; $p<0,05$).

En tercer lugar, se incluyeron las variables “*quejas psicósomáticas*”, “*satisfacción con la vida*”, “*bienestar psicológico*” y “*compromiso organizacional*” obteniéndose resultados significativos e influyentes sobre la variable “*autoeficacia*” (Tabla 26).

Variables	Autoeficacia	
	β	<i>p</i>
Quejas Psicósomáticas	-0,366	0,076
Satisfacción Vida	0,292	0,049
Bienestar Psicológico	0,177	<i>ns</i>
Compromiso Organizacional	0,023	<i>ns</i>
R2	0,165	0,023

ns: no significativo

El modelo explica el 16,5 % en la variación de los valores de la variable dependiente ($R^2= 0,165$; $p< 0,05$), al comprobar los coeficientes estandarizados (*betas*) se pudo constatar que la variable “*quejas psicósomáticas*” influía significativa y negativamente sobre “*autoeficacia*” ($\beta= -0,266$; $p<0,1$) y que la variable “*satisfacción con la vida*” influía significativa y positivamente sobre “*autoeficacia*” ($\beta= 0,292$; $p<0,05$).

4.4. EFECTOS DE MODERACIÓN DEL TELETRABAJO.

Como se avanzó en el Capítulo sobre Metodología, se ha realizado un análisis de regresión múltiple para valorar si el teletrabajo tiene efectos moderadores entre las diferentes variables psicosociales incluidas en el estudio en Tiempo 2 (Post). De los diferentes análisis hemos obtenido datos que confirman la existencia de efectos de moderación del teletrabajo sobre la relación entre diferentes variables que expondremos a continuación.

4.4.1. Efectos de moderación del teletrabajo entre la “comunicación de funciones directivas” y la “autoeficacia”.

De acuerdo con el procedimiento seguido por Calvete (2008) y West, Aiken y Krull (1996) se estandarizó la variable “*comunicación de funciones directivas*” y se realizó una “*codificación de efectos*” de la variable “*teletrabajo*” (1= Si teletrabajo; -1= No teletrabajo), después se calculó el término de la interacción entre ambas variables. En el modelo de regresión se introdujeron en el primer paso las variables predictor y moderador y en el segundo paso el término de la interacción (Tabla 27).

Tabla 27. Efectos de Moderación del Teletrabajo entre Comunicación de Funciones Directivas y Auto-Eficacia

Consecuente: Autoeficacia	B	β	t	Cambio en R ²
Paso 1				R2=0,138, F(2,42)=3,36*
Comunicación de Funciones Directivas	0,542	0,185	0,901	2,931**
Teletrabajo	0,229	0,156	0,227	1,470
Paso 2				Δ R2=0,07, F(1,41)=3,76*
(constante)	2,837	0,696		
CFD x Teletrabajo	0,358	0,185	0,595	0,059*

* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; et = error típico

Como puede observarse en la Tabla 27, la “comunicación de funciones directivas” se asocia significativa y positivamente a la “autoeficacia” ($\beta = 0,901$; $p < 0,05$), mientras el “teletrabajo” no presenta efectos significativos ($\beta = 0,227$; ns). Sin embargo, el término de la interacción se asocia significativa y positivamente a la “autoeficacia” mostrando la presencia de un efecto de moderación ($\beta = 0,595$; $p < 0,1$). No obstante, tal y como indica el valor de aumento en R² (0,07), el efecto es pequeño. El aumento en R² representa el porcentaje de la varianza en “autoeficacia” que se explica por el efecto de la interacción (7%).

Para realizar una interpretación de los datos más útil haremos una representación gráfica. Como hemos basado el análisis de regresión múltiple, sustituiremos en la ecuación de regresión los valores representativos de las variables predictoras y moderadora a fin de obtener los valores predichos en la variable resultante:

$$Y = \text{constante} + (b1 \cdot \text{valorX}) + (b2 \cdot \text{valor}) + (b3 \cdot \text{valor} \cdot \text{valorZ})$$

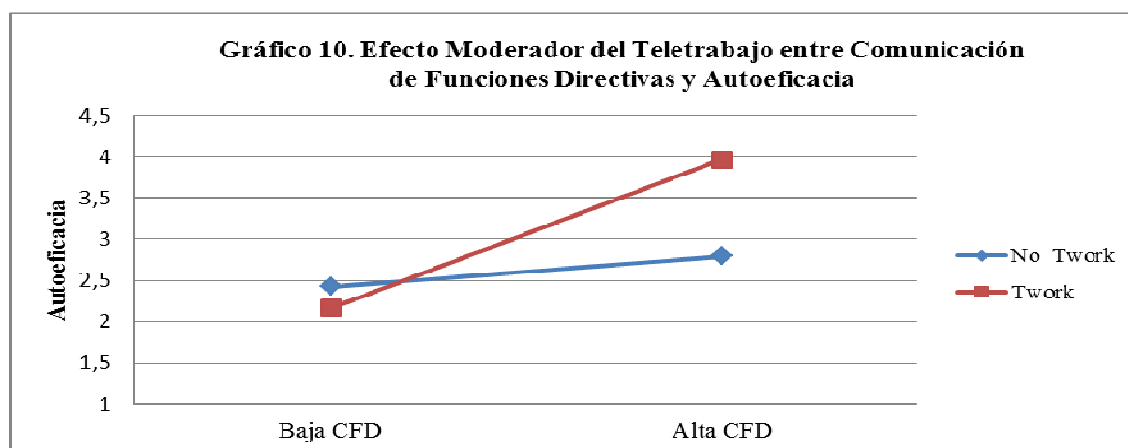
De esta forma, se estima la ecuación de regresión obtenida para niveles bajo y alto de “comunicación de funciones directivas” (una desviación por debajo y una desviación por encima de la media: -1, 1) y para la adopción o no del “teletrabajo” por los empleados/as (1,-1). A continuación, se muestran los valores de Y para las cuatro combinaciones de valores resultantes (Gráfico 10):

$$Y_1 = 2,837 + (0,542 \cdot (-1)) + (0,229 \cdot 1) + (0,358 \cdot 1) = 2,424 \text{ (No Tw, Baja CFD).}$$

$$Y_2 = 2,837 + (0,542 \cdot (-1)) + (0,229 \cdot 1) + (0,358 \cdot (-1)) = 2,166 \text{ (Tw, Baja CFD).}$$

$$Y_3 = 2,837 + (0,542 \cdot 1) + (0,229 \cdot (-1)) + (0,358 \cdot (-1)) = 2,792 \text{ (No Tw, Alta CFD).}$$

$$Y_4 = 2,837 + (0,542 \cdot 1) + (0,229 \cdot 1) + (0,358 \cdot 1) = 3,966 \text{ (Tw, Alta CFD).}$$



CFD: Comunicación de Funciones Directivas.

En el gráfico 10, se muestra cómo la relación entre el nivel de “comunicación de funciones directivas” y la “autoeficacia” es mayor entre quienes están en “teletrabajo”. Esto se manifiesta en la mayor pendiente de la línea correspondiente a ese grupo. En la figura también observamos que no existen demasiadas diferencias en la “autoeficacia” entre los teletrabajadores y los no teletrabajadores cuando la “comunicación de funciones directivas” es baja.

4.4.2. Efectos de moderación del teletrabajo entre la “planificación de funciones directivas” y la “autoeficacia”.

De acuerdo con lo expuesto en el subapartado anterior se estandarizó la variable “planificación de funciones directivas” y se realizó una “codificación de efectos” de la variable “teletrabajo” (1= Si teletrabajo; -1= No teletrabajo), después se calculó el término de la interacción entre ambas variables. En el modelo de regresión se introdujeron en el primer paso las variables predictor y moderador y en el segundo paso el término de la interacción (Tabla 28).

Tabla 28. Efectos de Moderación del Teletrabajo entre Planificación de Funciones Directivas y Auto-Eficacia

Consecuente: Autoeficacia	B	et	β	t	Cambio en R ²
Paso 1					R ² =0,048, F(2,42)=1,05
Planificación de Funciones Directivas	0,599	0,204	0,972	2,936***	
Teletrabajo	0,287	0,165	0,284	1,741*	
Paso 2					Δ R ² =0,13, F(1,41)=6,46**
(constante)	5,089	0,165			
PFD x Teletrabajo	0,519	0,204	0,839	2,542**	

* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; et= error típico

Como puede observarse en la Tabla 28, la “planificación de funciones directivas” se asocia significativa y positivamente a la “autoeficacia” ($\beta = 0,972$; $p < 0,01$), igual que el “teletrabajo” ($\beta = 0,284$; $p < 0,1$). Además, el término de la interacción se asocia significativa y positivamente a la “autoeficacia” mostrando la presencia de un efecto de moderación ($\beta = 0,839$; $p < 0,05$). No obstante, tal y como indica el valor de aumento en R² (0,13), el efecto es pequeño. El aumento en R² representa el porcentaje de la varianza en “autoeficacia” que se explica por el efecto de la interacción (13%).

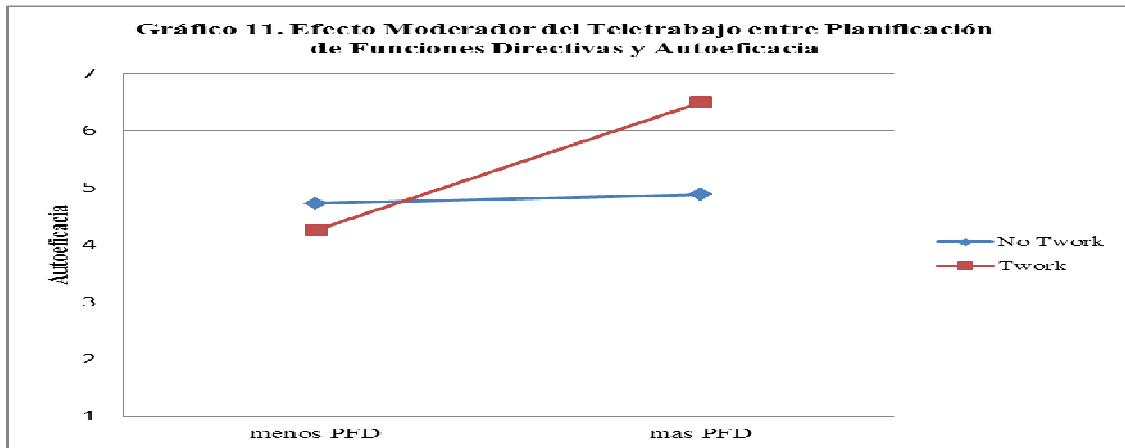
Para realizar una interpretación de los datos más útil haremos una representación gráfica, siguiendo los pasos indicados en el subapartado anterior. A continuación, se muestran los valores de Y para las cuatro combinaciones de valores resultantes (Gráfico 11):

$$Y_1 = 5,089 + (0,599 * (-1)) + (0,287 * 1) + (0,519 * 1) = 4,722 \text{ (No Tw, Baja PFD).}$$

$$Y_2 = 5,089 + (0,599 * (-1)) + (0,287 * 1) + (0,519 * (-1)) = 4,258 \text{ (Tw, Baja PFD).}$$

$$Y_3 = 5,089 + (0,599 * 1) + (0,287 * (-1)) + (0,519 * (-1)) = 4,882 \text{ (No Tw, Alta PFD).}$$

$$Y_4 = 5,089 + (0,599 * 1) + (0,287 * 1) + (0,519 * 1) = 6,494 \text{ (Tw, Alta PFD).}$$



PFD: Planificación de Funciones Directivas.

En el gráfico 11, se muestra cómo la relación entre el nivel de “*planificación de funciones directivas*” y la “*autoeficacia*” es mayor entre quienes están en “*teletrabajo*”. Esto se manifiesta en la mayor pendiente de la línea correspondiente a ese grupo. En la figura también observamos que no existen demasiadas diferencias en la “*autoeficacia*” entre los teletrabajadores y los no teletrabajadores cuando la “*planificación de funciones directivas*” es baja.

4.4.3. Efectos de moderación del teletrabajo entre la “*satisfacción con la vida*” y la “*autoeficacia*”.

De acuerdo con lo expuesto en el subapartado anterior se estandarizó la variable “*satisfacción con la vida*” y se realizó una “*codificación de efectos*” de la variable “*teletrabajo*” (1= Si teletrabajo; -1= No teletrabajo), después se calculó el término de la interacción entre ambas variables. En el modelo de regresión se introdujeron en el primer paso las variables predictor y moderador y en el segundo paso el término de la interacción (Tabla 29).

Tabla 29. Efectos de Moderación del Teletrabajo entre Satisfacción con la vida y Auto-Eficacia

Consecuente: Autoeficacia	B	et	β	t	Cambio en R ²
Paso 1					R ² =0,163, F(2,42)=4,09**
Satisfacción con la vida	1,485	0,473	1,709	3,140***	
Teletrabajo	0,734	0,273	0,726	2,689***	
Paso 2					Δ R ² =0,108, F(1,41)=6,07**
(constante)	5,523	0,165			
SV x Teletrabajo	1,165	0,473	1,328	2,463**	

* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; et= error típico

Como puede observarse en la Tabla 29, la “*satisfacción con la vida*” se asocia significativa y positivamente a la “*autoeficacia*” ($\beta = 1,709$; $p < 0,05$), igual que el “*teletrabajo*” ($\beta = 0,726$; $p < 0,01$). Además, el término de la interacción se asocia significativa y positivamente a la “*autoeficacia*” mostrando la presencia de un efecto de moderación ($\beta = 1,328$; $p < 0,05$). No obstante, tal y como indica el valor de aumento en R² (0,108), el efecto es pequeño. El aumento en R² representa el porcentaje de la varianza en “*autoeficacia*” que se explica por el efecto de la interacción (10,8%).

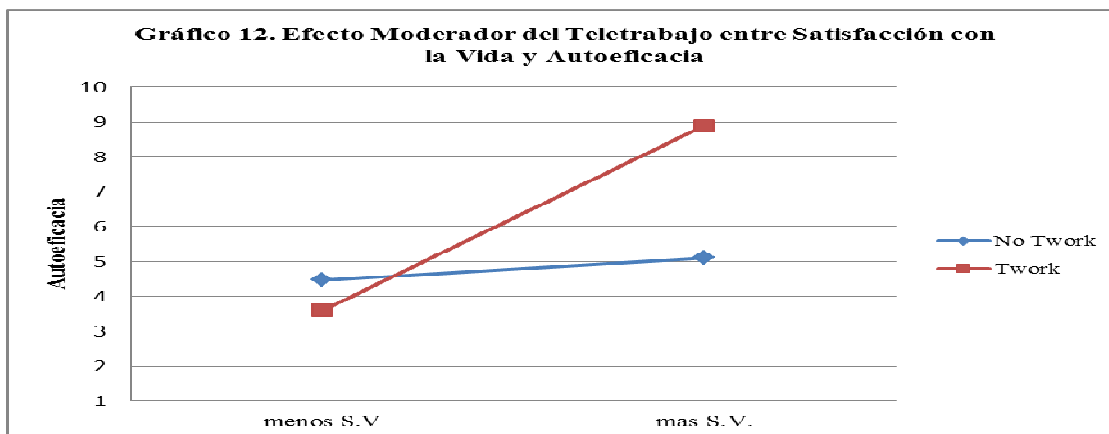
Para realizar una interpretación de los datos más útil haremos una representación gráfica, siguiendo los pasos indicados en el subapartado anterior. A continuación, se muestran los valores de Y para las cuatro combinaciones de valores resultantes (Gráfico 12):

$$Y_1 = 5,523 + (1,485 * (-1)) + (0,734 * 1) + (1,165 * 1) = 4,469 \text{ (No Tw, Baja SV).}$$

$$Y_2 = 5,523 + (1,485 * (-1)) + (0,734 * 1) + (1,165 * (-1)) = 5,109 \text{ (Tw, Baja SV).}$$

$$Y_3 = 5,523 + (1,485 * 1) + (0,734 * (-1)) + (1,165 * (-1)) = 3,607 \text{ (No Tw, Alta SV).}$$

$$Y_4 = 5,523 + (1,485 * 1) + (0,734 * 1) + (1,165 * 1) = 8,907 \text{ (Tw, Alta SV).}$$



S.V.: Satisfacción con la vida.

En el gráfico 12, se muestra cómo la relación entre el nivel de “satisfacción con la vida” y la “autoeficacia” es mayor entre quienes están en “teletrabajo”. Esto se manifiesta en la mayor pendiente de la línea correspondiente a ese grupo. En la figura también observamos que no existen demasiadas diferencias en la “autoeficacia” entre los teletrabajadores y los no teletrabajadores cuando la “satisfacción con la vida” es baja.

4.4.4. Efectos de moderación del teletrabajo entre el “compromiso organizacional” y la “autoeficacia”.

De acuerdo con lo expuesto en el subapartado anterior se estandarizó la variable “compromiso organizacional” y se realizó una “codificación de efectos” de la variable “teletrabajo” (1= Si teletrabajo; -1= No teletrabajo), después se calculó el término de la interacción entre ambas variables. En el modelo de regresión se introdujeron en el primer paso las variables predictoras y moderadora y en el segundo paso el término de la interacción (Tabla 30).

Tabla 30. Efectos de Moderación del Teletrabajo entre Compromiso Organizacional y Auto-Eficacia

Consecuente: Autoeficacia	B	et	β	t	Cambio en R ²
Paso 1					R ² =0,052, F(2,42)=1,150
Compromiso Organizacional	0,790	0,309	1,190	2,559**	
Teletrabajo	0,221	0,161	0,218	1,374	
Paso 2					Δ R ² =0,099, F(1,41)=4,797**
(constante)	5,023	0,161			
CO x Teletrabajo	0,676	0,309	1,017	2,190**	

*p<0,1; **p<0,05; ***p<0,01; et= error típico

Como puede observarse en la Tabla 30, el “*compromiso organizacional*” se asocia significativa y positivamente a la “*autoeficacia*” ($\beta= 1,190$; $p<0,05$), mientras el “*teletrabajo*” no presenta efectos significativos ($\beta= 0,218$; ns). Sin embargo, el término de la interacción se asocia significativa y positivamente a la “*autoeficacia*” mostrando la presencia de un efecto de moderación ($\beta= 1,017$; $p<0,05$). No obstante, tal y como indica el valor de aumento en R^2 (0,099), el efecto es pequeño. El aumento en R^2 representa el porcentaje de la varianza en “*autoeficacia*” que se explica por el efecto de la interacción (9,9%).

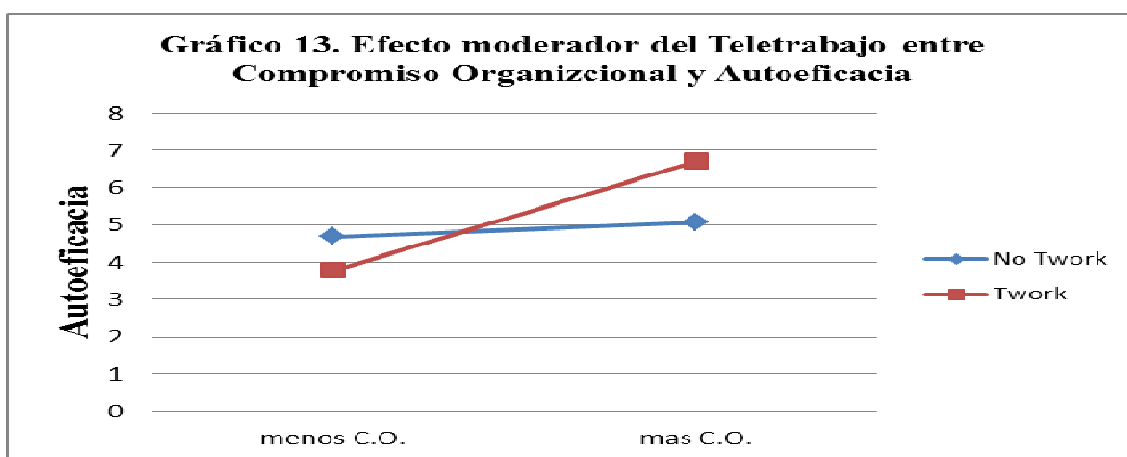
Para realizar una interpretación de los datos más útil haremos una representación gráfica, siguiendo los pasos indicados en el subapartado anterior. A continuación, se muestran los valores de Y para las cuatro combinaciones de valores resultantes (Gráfico 13):

$$Y_1= 5,023+(0,790*(-1))+(0,221*1)+(0,676*1)= 4,688 \text{ (No Tw, Bajo CO).}$$

$$Y_2= 5,023+(0,790*(-1))+(0,221*1)+(0,676*(-1))= 3,778 \text{ (Tw, Bajo CO).}$$

$$Y_3= 5,023+(0,790*1)+(0,221*(-1))+(0,676*(-1))= 5,073 \text{ (No Tw, Alto CO).}$$

$$Y_4= 5,023+(0,790*1)+(0,221*1)+(0,676*1)= 6,71 \text{ (Tw, Alto CO).}$$



C.O.: Compromiso Organizacional.

En el gráfico 13, se muestra cómo la relación entre el nivel de “*comunicación de funciones directivas*” y la “*autoeficacia*” es mayor entre quienes están en “*teletrabajo*”. Esto se manifiesta en la mayor pendiente de la línea correspondiente a ese grupo. En la figura también observamos que existen ligeras diferencias en la “*autoeficacia*” entre los teletrabajadores y los no teletrabajadores cuando el “*compromiso organizacional*” es bajo.

4.4.5. Efectos de moderación del teletrabajo entre el “*bienestar psicológico*” y la “*autoeficacia*”.

De acuerdo con lo expuesto en el subapartado anterior se estandarizó la variable “*bienestar psicológico*” y se realizó una “*codificación de efectos*” de la variable “*teletrabajo*” (1= Si teletrabajo; -1= No teletrabajo), después se calculó el término de la interacción entre ambas variables. En el modelo de regresión se introdujeron en el primer paso las variables predictor y moderadora y en el segundo paso el término de la interacción (Tabla 31).

Tabla 31. Efectos de Moderación del Teletrabajo entre Bienestar Psicológico y Auto-Eficacia

Consecuente: Autoeficacia	B	et	β	t	Cambio en R ²
Paso 1					R ² =0,005, F(2,42)=0,115
Bienestar Psicológico	-2,311	0,913	-0,869	-2,531**	
Teletrabajo	-0,079	0,154	-0,078	-0,512	
Paso 2					$\Delta R^2=0,144$, F(1,41)=6,927**
(constante)	10,250	0,154			
BPsi x Teletrabajo	-2,403	0,913	-0,903	-2,632**	

* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; et= error típico

Como puede observarse en la Tabla 31, el “bienestar psicológico” se asocia significativa y negativamente a la “autoeficacia” ($\beta = -0,869$; $p < 0,05$), mientras el “teletrabajo” no presenta efectos significativos ($\beta = -0,078$; ns). Sin embargo, el término de la interacción se asocia significativa y negativamente a la “autoeficacia” mostrando la presencia de un efecto de moderación ($\beta = -0,903$; $p < 0,05$). No obstante, tal y como indica el valor de aumento en R² (0,144), el efecto es pequeño. El aumento en R² representa el porcentaje de la varianza en “autoeficacia” que se explica por el efecto de la interacción (14,4%).

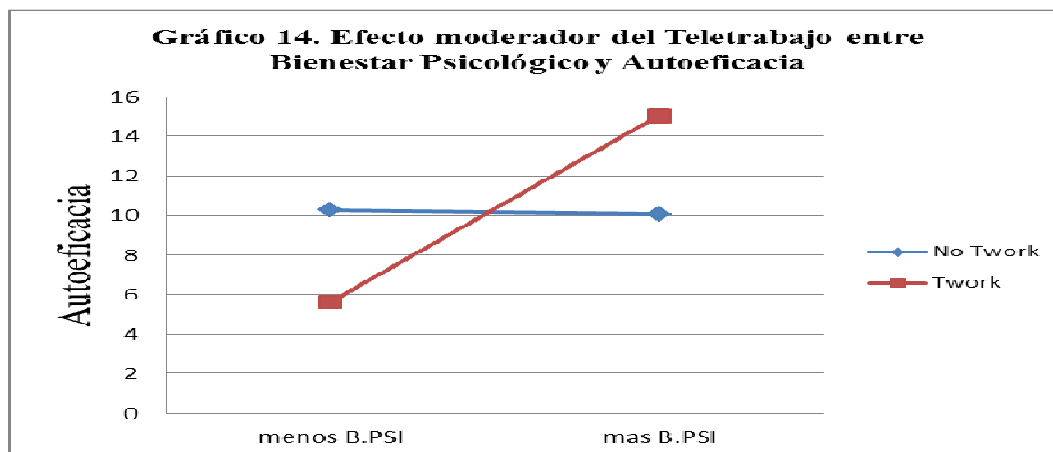
Para realizar una interpretación de los datos más útil haremos una representación gráfica, siguiendo los pasos indicados en el subapartado anterior. A continuación, se muestran los valores de Y para las cuatro combinaciones de valores resultantes (Gráfico 14):

$$Y_1 = 10,250 - (2,311 * (-1)) - (0,079 * 1) - (2,403 * 1) = 10,263 \text{ (No Tw, Bajo BPsi).}$$

$$Y_2 = 10,250 - (2,311 * (-1)) - (0,079 * 1) - (2,403 * (-1)) = 5,615 \text{ (Tw, Bajo BPsi).}$$

$$Y_3 = 10,250 - (2,311 * 1) - (0,079 * (-1)) - (2,403 * (-1)) = 10,079 \text{ (No Tw, Alto BPsi).}$$

$$Y_4 = 10,250 - (2,311 * 1) - (0,079 * 1) - (2,403 * 1) = 15,043 \text{ (Tw, Alto BPsi).}$$



B.Psi.: Bienestar Psicológico.

En el gráfico 14, se muestra cómo la relación entre el nivel de “bienestar psicológico” y la “autoeficacia” es mayor entre quienes están en “teletrabajo”. Esto se manifiesta en la mayor pendiente de la línea correspondiente a ese grupo. En la figura también observamos que existen diferencias significativas en la “autoeficacia” entre los teletrabajadores y los no teletrabajadores cuando el “bienestar psicológico” es bajo.

4.4.6. Efectos de moderación del teletrabajo entre la “conducta de ciudadanía organizacional” y la “autoeficacia”.

De acuerdo con lo expuesto en el subapartado anterior se estandarizó la variable “conducta de ciudadanía organizacional” y se realizó una “codificación de efectos” de la variable “teletrabajo” (1= Si teletrabajo; -1= No teletrabajo), después se calculó el término de la interacción entre ambas variables. En el modelo de regresión se introdujeron en el primer paso las variables predictoras y moderadora y en el segundo paso el término de la interacción (Tabla 32).

Tabla 32. Efectos de Moderación del Teletrabajo entre Conducta Ciudadanía Organizacional y Auto-Eficacia

Consecuente: Autoeficacia	B	et	β	t	Cambio en R ²
Paso 1					R ² =0,181 F(2,42)=4,640**
Conducta Ciudadanía Org.	1,222	0,363	1,111	3,366***	
Teletrabajo	-0,027	0,138	-0,027	-0,197	
Paso 2					$\Delta R^2=0,992$, F(1,41)=5,203**
(constante)	4,781	0,161			
CCO x Teletrabajo	0,828	0,363	0,753	2,281**	

* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; et= error típico

Como puede observarse en la Tabla 32, la “conducta de ciudadanía organizacional” se asocia significativa y positivamente a la “autoeficacia” ($\beta = 1,111$; $p < 0,01$), mientras el “teletrabajo” no presenta efectos significativos ($\beta = -0,197$; *ns*). Sin embargo, el término de la interacción se asocia significativa y positivamente a la “autoeficacia” mostrando la presencia de un efecto de moderación ($\beta = 0,753$; $p < 0,05$). No obstante, tal y como indica el valor de aumento en R² (0,992), el efecto es pequeño. El aumento en R² representa el porcentaje de la varianza en “autoeficacia” que se explica por el efecto de la interacción (9,92%).

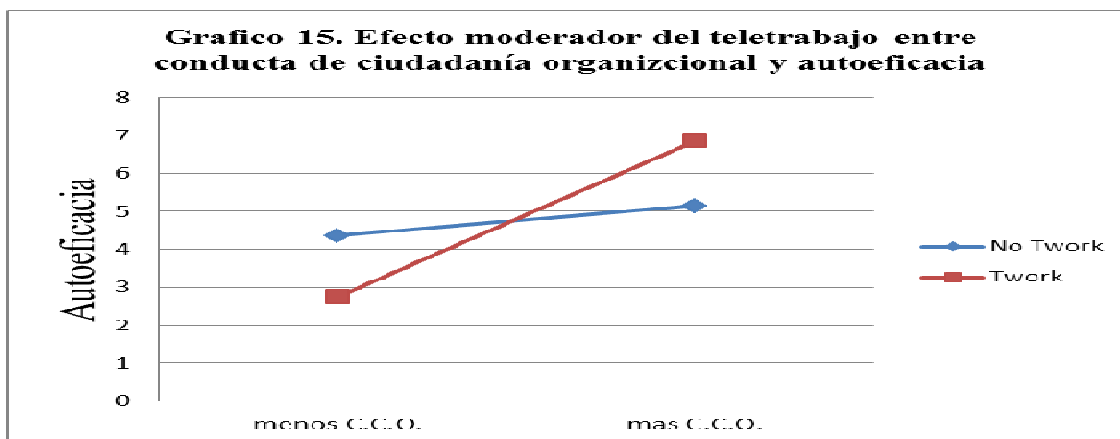
Para realizar una interpretación de los datos más útil haremos una representación gráfica, siguiendo los pasos indicados en el subapartado anterior. A continuación, se muestran los valores de Y para las cuatro combinaciones de valores resultantes (Gráfico 15):

$$Y_1 = 4,781 + (1,222 * (-1)) - (0,027 * 1) + (0,828 * 1) = 4,360 \text{ (No Tw, Baja CCO).}$$

$$Y_2 = 4,781 + (1,222 * (-1)) - (0,027 * 1) + (0,828 * (-1)) = 2,758 \text{ (Tw, Baja CCO).}$$

$$Y_3 = 4,781 + (1,222 * 1) - (0,027 * (-1)) + (0,828 * (-1)) = 5,148 \text{ (No Tw, Alta CCO).}$$

$$Y_4 = 4,781 + (1,222 * 1) - (0,027 * (-1)) + (0,828 * 1) = 6,858 \text{ (Tw, Alta CCO).}$$



CCO.: Conducta Ciudadanía Organizacional.

En el gráfico 15, se muestra cómo la relación entre el nivel de “conducta de ciudadanía organizacional” y la “autoeficacia” es mayor entre quienes están en “teletrabajo”. Esto se manifiesta en la mayor pendiente de la línea correspondiente a ese grupo. En la figura también observamos que no existen demasiadas diferencias en la “autoeficacia” entre los teletrabajadores y los no teletrabajadores cuando la “conducta de ciudadanía organizacional” es baja.

4.5. EFECTOS DE MEDIACIÓN DEL TELETRABAJO

Como se avanzó en el Capítulo sobre Metodología, se ha realizado un análisis de regresión múltiple para valorar si el teletrabajo tiene efectos mediadores entre las diferentes variables psicosociales incluidas en el estudio en Tiempo 2 (Post). De los diferentes análisis hemos obtenido datos que confirman la existencia de efectos de mediación entre variables psicosociales incluidas en el estudio (“quejas psicosomáticas”, “satisfacción con la vida” y “autoeficacia”), pero no del teletrabajo. En consecuencia, no se exponen dichos efectos dado que no figuran entre los objetivos del presente estudio; aunque, no obstante, deben ser objeto de análisis en posteriores investigaciones.

4.6. LAS ENTREVISTAS A LOS TELETRABAJADORES.

En Enero de 2012 se realizaron entrevistas semi-estructuradas a los teletrabajadores. El contenido de las preguntas incluidas en la entrevista figura en un anexo a este estudio. Las preguntas estaban estructuradas en diferentes apartados: (1) Puesto actual, (2) Cambio de estilo de trabajo, (3) Rutina, (4) Interacción, (5) Percepciones y (6) Otros temas.

Después de analizar la información y visionar la grabación realizada, podemos sintetizar las opiniones manifestadas por los teletrabajadores destacando los siguientes aspectos:

4.6.1. Cambio de estilo de trabajo.

Los aspectos más destacables en este apartado son:

(1) Sobre la división del tiempo, se manifiestan los diferentes horarios que realizan en función de la distancia a la Universidad, las obligaciones con los hijos y la existencia de pareja que realice otras obligaciones (con o sin trabajo). En general, se manifiesta el “estrés” con el cumplimiento de los horarios, sobre todo, de quienes llevan y traen a sus hijos al colegio/guardería/instituto (p.e., “dejamos a los niños en el aula matinal a las 7:30...y salgo zumbando a la Universidad”, “salir corriendo de la Universidad y a las 15:45 recogerlos del comedor y la comida a las 16:00 horas” Teletrabajador 1).

(2) Sobre la motivación para el teletrabajo, los entrevistados manifiestan diferentes aspectos de motivación para adoptar el teletrabajo como forma de prestar sus servicios. Estos aspectos están relacionados con la conciliación de la vida familiar, evitar los desplazamientos, ganar tiempo de los desplazamientos y obtener mayor flexibilidad en la organización del trabajo (p.e., *“llevar y traer a los niños”* Teletrabajador 1; *“evitar desplazamientos”* Teletrabajador 2 y 3; *“ganar tiempo y flexibilidad para organizar mi trabajo”* Teletrabajo 4).

(3) Sobre las ventajas del teletrabajo y lo que más les gusta del teletrabajo, los entrevistados manifiestan diferentes aspectos que muestran los beneficios percibidos del teletrabajo; en concreto, se destacan la calidad de vida personal y familiar, la concentración en el trabajo y la flexibilidad (*“lo que más me gusta es la conciliación de la familia”* Teletrabajador 1; *“he ganado tiempo para mí”* Teletrabajador 3; *“he ganado en vida personal y ocio”* Teletrabajador 4)

(4) Sobre los aspectos que menos gustan o las desventajas, los teletrabajadores coinciden sobre algunos aspectos relacionados con las relaciones personales, la comunicación informal y los problemas detectados en las reuniones formales por videoconferencia/skipe (*“la única cosa que echo de menos es el desayuno con los compañeros, disfruto mucho con ellos...charlar de las noticias y las cuatro tonterías, si gusta”* Teletrabajador 1; *“el contacto con los compañeros, el desayuno”* Teletrabajador 2; *“la comunicación informal con los compañeros”* Teletrabajador 3; *“prefiero las reuniones presenciales”* Teletrabajador 1; *“las reuniones es más complicado participar”* Teletrabajador 2).

4.6.2. Rutina.

Los aspectos más destacados respecto a las rutinas del teletrabajo son los siguientes:

(1) Se manifiestan cambios significativos en los horarios, los hábitos y las tareas domésticas (levantarse, trabajar, descansar, comidas, etc.) (*“ahora me levanto una hora más tarde”* Teletrabajadores 1 y 2; *“hago la comida y come toda la familia junta”* Teletrabajador 1; *“me pongo un chándal o una sudadera”* Teletrabajador 4; *“voy con ropa deportiva”* Teletrabajadores 1 y 3)

(2) Sobre el balance del teletrabajo, todos los teletrabajadores manifiestan su satisfacción personal y destacan los cambios percibidos en el seno de la familia (*“como con mi mujer....despido y recibo a mi hijo del cole”* Teletrabajador 2).

4.6.3. Interacción.

Respecto a la interacción, los aspectos que más destacan los teletrabajadores son los siguientes:

(1) Sobre la interacción con compañeros y jefes, en general, parecen que no ha afectado el teletrabajo, aunque alguno manifiesta que se ha producido *“un cierto distanciamiento con algunos compañeros”* (Teletrabajador 4); los medios para interactuar con compañeros y jefes son diversos (email, teléfono, videoconferencia/cámara conectada, etc.).

(2) Sobre algún aspecto de *“socialización”*, no existe una especial dedicación por parte de los teletrabajadores, excepto quien dedica su primera llamada del día a hablar con los compañeros del despacho (Teletrabajador 3).

(3) Sobre las reuniones, la mayoría las realiza el día de presencia en la Universidad, alguno manifiesta que lo prefiere así para *“ver los gestos del otro”* (Teletrabajador 3).

4.6.4. Percepciones.

En este apartado los teletrabajadores manifestaron diferentes aspectos relacionados con las opiniones e interacciones con otras personas:

(1) Sobre comentarios de otras personas, la mayoría afirma que hay opiniones para todos los gustos (“*es un chollo, trabajas menos*” Teletrabajador 3; “*envidia de alguna amiga...hay gente que dice que no trabajo*” Teletrabajador 1).

(2) Sobre si han detectado problemas con los colegas, no manifiestan ningún tipo de problema, no ha habido cambios en las tareas ni en las relaciones.

(3) Sobre las opiniones y comentarios de otros empleados/as de la Universidad manifiestan que algunos “*están deseando que se extienda a otros servicios*” (Teletrabajador 1), otros manifiestan que a “*algunos le gusta la idea, pero a otros no*” (Teletrabajador 2).

(4) Sobre si recomendaría el teletrabajo, en general, manifiestan que deben atender a su situación personal y a sus características, “*si tiene necesidad de contacto social, va a estar un poco solo...hay personas que les gusta estar en contacto con gente...que se lo piensen*” (Teletrabajador 1) o “*puede que se agobien*” (Teletrabajador 4).

4.6.5. Otros temas.

En este apartado los teletrabajadores manifestaron diferentes aspectos relacionados con las ventajas y desventajas para la organización. Entre las ventajas señalaron el rendimiento y productividad que supone teletrabajar, sobre todo por la concentración y la ausencia de interrupciones, otros afirman lo positivo que supone esta experiencia para la imagen corporativa de la Universidad (Teletrabajador 3) respecto del ahorro energético y la sostenibilidad. Sobre las posibles desventajas que ven en el teletrabajo se señala que la “*presencia física*” en la universidad.

4.7. INFORMES DEL STIC.

Como hemos indicado anteriormente, la Dirección del STIC emitió un “*Informe Final Proyecto Piloto Teletrabajo en STIC*” en el que se informa pormenorizadamente del régimen de trabajo de los teletrabajadores en el que se incluyen los días de presencia en la Universidad (1 ó 2 días), las horas de presencia telefónica obligatoria, las soluciones técnicas instaladas en los domicilios de los teletrabajadores, las impresiones generales de los responsables, de los compañeros y de los propios teletrabajadores, el resultado de las encuestas de satisfacción de los usuarios, el cumplimiento de objetivos, otros beneficios, aspectos de mejora y extensión del proyecto. En especial, nos interesa exponer los datos obtenidos de las encuestas de satisfacción de los usuarios y el cumplimiento de objetivos de los teletrabajadores.

4.7.1. Satisfacción de los usuarios.

El Informe indica que cada atención directa del teletrabajador a un usuario final ha sido valorada mediante una breve encuesta, que posteriormente fue reformulada conteniendo dos cuestiones que valoraban la “*facilidad para contactar con el técnico*” y la “*calidad de la atención recibida*”.

Respecto a la primera cuestión, el Informe indica que el 70% de los usuarios respondía que la facilidad había sido “*igual*”, el 5% respondía que había sido “*algo más fácil*” y el 25% que había sido “*mucho más fácil*”. En relación a la segunda cuestión, el 60% respondió que la calidad de atención había sido “*igual*”, el 10% indicó que había sido “*algo mejor*” y el 25% señaló que había sido “*mucho mejor*”.

4.7.2. Cumplimiento de objetivos.

El Informe de la Dirección del STIC manifiesta que desde 2010 se “*realiza una gestión del trabajo basada en objetivos operativos semanales y en la evaluación de su consecución*”. A continuación muestra el cumplimiento de los objetivos en las áreas afectadas por la existencia de teletrabajadores (Comunicaciones y Desarrollo) y el cumplimiento de objetivos de los teletrabajadores.

En resumen, el Informe expone datos previos a la experiencia de teletrabajo indicando que desde septiembre de 2010 al 31 de enero de 2011 la media de cumplimiento de objetivos en las áreas afectadas alcanzaba el 63% y que en dicho periodo el cumplimiento de objetivos de los empleados/as que posteriormente adoptaron el teletrabajo alcanzaba el 60%.

Igualmente, procede a la comparación del cumplimiento de objetivos durante la experiencia piloto, resultando que desde el 1 de febrero a julio de 2011, la media de cumplimiento de objetivos en las áreas afectadas alcanzaba el 73%, un 10% de incremento en el periodo en comparación con los datos previos. En el mismo periodo, el cumplimiento de objetivos de los teletrabajadores alcanzaba el 72%, un 12% de incremento respecto de los datos previos. Asimismo, concluía que no existían diferencias significativas en el cumplimiento de objetivos entre los teletrabajadores a pesar de sus diferentes condiciones (1 ó 2 días de presencia en la Universidad).

CAPITULO 5.

DISCUSIÓN.

El objetivo general del estudio es explorar el impacto que la adopción del teletrabajo, como práctica innovadora de recursos humanos, tiene sobre diferentes variables psicosociales en los empleados/as del STIC, esto es, determinar si las variables psicosociales que lo conforman modificarían sus valores por el efecto del teletrabajo y, al mismo tiempo, se pretendía confirmar modelos teóricos propuestos por diferentes autores (p.e., Kopelman, Brief y Guzzo, 1990; Gajendran y Harrison, 2007).

En el modelo de Kopelman, Brief y Guzzo (1990) las prácticas de recursos humanos afectan directamente sobre el clima de la organización y éste a las actitudes y comportamientos de los empleados/as. En el modelo de Gajendran y Harrison (2007) el teletrabajo afecta a diferentes mediadores psicológicos que impactan sobre los resultados individuales de los empleados. El conjunto de variables psicosociales incluidos en el presente estudio se introdujeron tres grupos claramente identificables siguiendo el proceso causal de esos modelos.

En primer lugar, la revisión de la literatura nos indica que una de las prácticas más importantes vinculadas al “*teletrabajo*” y está sometida a profundos cambios son las referidas a la comunicación organizacional (Kowalski y Swanson, 2005; Mañas, 2006). Por este motivo se han incluido en este grupo las variables “*comunicación interna*”, “*comunicación de funciones directivas*” y “*planificación de funciones directivas*”.

En segundo lugar, se utilizaron cuatro variables relacionadas con las actitudes de los empleados/as (“*estados cognitivos y afectivos*”), en concreto “*quejas psicosomáticas*”, “*satisfacción con la vida*”, “*bienestar psicológico*” y “*compromiso organizacional*”, todas ellas relacionadas con actitudes que han sido estudiadas en la literatura sobre teletrabajo (Golden, 2006b; Hayman, 2011; Hunton y Norman, 2010; Mann y Holdsworth, 2003).

Y, por último, se han utilizado dos variables relacionadas con las conductas y comportamientos de los empleados/as, una de carácter contextual como es la “*conducta de ciudadanía organizacional*” y otra relacionada con otro aspecto de suma importancia en el teletrabajo, la “*autoeficacia*”, que determina la productividad y el rendimiento de los teletrabajadores.

A continuación se analizarán los resultados y se presentarán diferentes conclusiones relacionadas con esos conjuntos de variables psicosociales.

5.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Con respecto a las puntuaciones obtenidas en Tiempo 1 y en Tiempo 2 son buenas y confirman la existencia de valores medios de “*comunicación organizacional*” aceptables. Aun así, en Tiempo 2 mejoran o son similares a las de Tiempo 1: “*comunicación interna*” mejora pasando de 6,36 a 6,70; igual ocurre con “*planificación de funciones directivas*” que mejora pasando de 7,04 hasta 7,28; por el contrario, la variable “*comunicación de funciones directivas*” prácticamente permanece igual (7,70 y 7,61). No ocurre lo mismo con la valoración otorgada por los “*teletrabajadores*” en Tiempo 2 que son significativamente más bajas en todas las variables, en especial en “*comunicación de funciones directivas*” (6,67) y “*planificación de funciones directivas*” (6,25). Por áreas del STIC es de destacar los valores obtenidos en el área de Desarrollo claramente inferiores a la media en todas las variables.

En relación con los resultados obtenidos en las correlaciones bivariadas y los análisis de regresión múltiple muestran algunos datos significativos sobre las actitudes y conductas de los empleados/as. En Tiempo 1 sólo se encontró una correlación significativa y débil entre “*planificación de funciones directivas*” y “*quejas psicosomáticas*” ($r = -0,278$; $p < 0,05$) y un modelo de regresión múltiple que explicaba el 12,6% de la variación de la “*autoeficacia*” ($R^2 = 0,126$; $p < 0,1$) (Tabla 22), mostrando una influencia significativa y negativa de “*comunicación interna*” sobre “*autoeficacia*” ($\beta = -0,513$; $p < 0,05$), cuyo valor en apariencia “*contraintuitivo*”,

puede ser interpretado como que a mayor existencia de “*comunicación interna*” (incluyendo la comunicación informal) afecta a la percepción del empleado/a de “*autoeficacia*”, lo que tiene sentido en el consumo de tiempo para atender a esa comunicación informal y las posibles interrupciones que provoca en el desarrollo de las tareas y en el cumplimiento de objetivos; además, el análisis muestra un valor significativo y positivo de “*comunicación de funciones directivas*” sobre “*autoeficacia*” ($\beta = 0,633$; $p < 0,05$), cuya interpretación es obvia, a mayor preocupación en la transmisión de las funciones directivas, aportando claridad y feedback a los empleados/as mayor será la percepción de “*autoeficacia*”.

En Tiempo 2 se encontraron tres correlaciones significativas, positivas y débiles entre “*comunicación de funciones directivas*” y “*compromiso organizacional*” ($r = 0,278$; $p < 0,1$) “*comunicación de funciones directivas*” y “*autoeficacia*” ($r = 0,275$; $p < 0,1$) y, por último, “*planificación de funciones directivas*” y “*autoeficacia*” ($r = 0,358$; $p < 0,05$). Además, confirmando las correlaciones anteriores se encontraron dos modelos de regresión múltiple que explicaban el 16% de la variación de “*compromiso organizacional*” ($R^2 = 0,160$; $p < 0,05$) y el 10,0% de la variación de la “*autoeficacia*” ($R^2 = 0,100$; $p < 0,1$) (Tablas 24 y 25). En el primer caso, se muestra un valor significativo y positivo “*comunicación interna*” sobre “*compromiso organizacional*” ($\beta = 0,386$; $p < 0,05$) y otro negativo de mayor intensidad de “*planificación de funciones directivas*” sobre “*compromiso organizacional*” ($\beta = -0,662$; $p < 0,05$) que, igual que antes se ha afirmado, la apariencia “*contraintuitiva*” del resultado despierta nuestro interés en su interpretación. En este supuesto, consideramos que la planificación de los objetivos por parte de los responsables puede influir negativamente en la percepción de “*compromiso*” de los empleados/as con la institución, está demostrado que la existencia de un “*clima orientado a las metas*” y/o de “*climas de innovación*”, esto es, la asignación de objetivos individuales o grupales y la implementación de nuevas herramientas o procesos innovadores deteriora la “*satisfacción con la carga de trabajo*” (Mañas, Pecino y Díaz, 2003, 2006, 2008, 2010); sin duda, estos resultados ilustrativos nos deben impulsar a explorar qué mecanismos intervienen en la minoración del compromiso con la institución como reflejo del incremento de objetivos y carga de trabajo. En el segundo caso, se muestra una influencia moderada, significativa y, positiva de “*comunicación interna*” sobre “*autoeficacia*” ($\beta = 0,567$; $p < 0,05$).

En la revisión de la literatura se puesto de manifiesto que el impacto que supone la deslocalización de la “*sede central*” para los “*teletrabajadores*” provoca el deterioro de la comunicación, tanto formal como informal (Bélanger, 1999; Kowalski y Swanson, 2005; Golden, Vega y Dino, 2008). Se ha demostrado que la existencia de “*sedes centrales*” facilita la socialización de los empleados/as y estimula la comunicación informal y la interacción. Los contactos laborales diarios proporcionan a los empleados/as diferentes posibilidades para complementar la comunicación formal de la organización; ver a otros realizar su trabajo, oír rumores, visualizar la comunicación gestual, todos estos elementos y canales, desaparecen para el “*teletrabajador*”. A pesar de las extensas y sofisticadas conexiones de comunicación que hace posible la tecnología actual, los “*teletrabajadores*” muestran la pérdida que supone el intercambio con los compañeros.

El uso de interfaces electrónicos (emails, teléfono, videoconferencias, etc.) como medios de interacción social crea un espacio restringido para una comunicación constructiva y fructífera. El dilema está en cómo re-establecer el fundamento para una efectiva comunicación humana en el teletrabajo, donde la riqueza y variedad de la interacción asociada con la presencia física es, por definición, negada. Por ello, se puede concluir que la integración del teletrabajo en las organizaciones requiere de nuevas formas de cooperación, coordinación y control (Pyörä, 2003). De ahí surge la necesidad de paliar esos deterioros mediante el fortalecimiento de nuevas vías de comunicación formal, incluyendo el aprendizaje de habilidades comunicativas que prevengan el sentimiento de aislamiento de los teletrabajadores, empezando por los propios responsables. De otro lado, la comunicación informal es relevante porque de esa forma los teletrabajadores desarrollan sus relaciones y sienten que son parte de la organización, mientras las comunicaciones formales son necesarias para informar a los teletrabajadores de los temas y asuntos relacionados con el trabajo (Kowalski y Swanson, 2005). Pero estas actuaciones son en

un doble sentido, no sólo de los responsables a los teletrabajadores, sino también los teletrabajadores deben cambiar sus patrones de comunicación con los miembros de la organización (Cascio, 1999).

Estas reflexiones coinciden con las diferentes opiniones manifestadas en las entrevistas por los teletrabajadores. El teletrabajador 3 manifestó la necesidad de formalizar mucho más la información, dado que en sus condiciones se perdía mucha de esa información “*informal*” a la que se accede sólo mediante la presencia física; en su opinión, “*se estaba perdiendo algo importante*”.

5.2. ACTITUDES.

Con respecto a las puntuaciones obtenidas en Tiempo 1 y en Tiempo 2 son moderadamente buenas y muestran diferencias significativas entre las variables. Aun así, en Tiempo 2 sólo mejora “*satisfacción con la vida*” pasando de 7,16 a 7,45; mientras que “*quejas psicossomáticas*” y “*bienestar psicológico*” empeoran sus resultados (de 7,76 a 7,58 y de 5,13 a 4,64, respectivamente) y “*compromiso organizacional*” mantiene los mismos valores (8,35 y 8,29 respectivamente). En esta línea la valoración otorgada por los “*teletrabajadores*” en Tiempo 2 son significativamente más bajas en “*satisfacción con la vida*” (6,61) y “*compromiso organizacional*” (7,92), manteniendo un valor relativamente menor en “*bienestar psicológico*” (4,44).

En relación con los resultados obtenidos en las correlaciones bivariadas y los análisis de regresión múltiple muestran algunos datos significativos sobre las actitudes y conductas de los empleados/as. En Tiempo 1 sólo se encontró una correlación negativa significativa y débil entre “*planificación de funciones directivas*” y “*quejas psicossomáticas*” ya citada ($r = -0,278$; $p < 0,05$); otra correlación significativa, moderada y negativa entre “*quejas psicossomáticas*” y “*compromiso organizacional*” ($r = -0,480$; $p < 0,05$) y dos correlaciones significativas, moderadas y positivas entre “*compromiso organizacional*” y las variables relacionadas con las conductas de los empleados/as, “*conducta de ciudadanía organizacional*” ($r = 0,339$; $p < 0,05$); y “*autoeficacia*” ($r = 0,343$; $p < 0,05$). Respecto al análisis de regresión, se encontró un modelo que explicaba el 19,8% de la variable “*conducta de ciudadanía organizacional*” ($R^2 = 0,198$; $p < 0,05$) (Tabla 23), mostrando una influencia moderada, significativa y positiva de “*quejas psicossomáticas*” sobre “*conducta de ciudadanía organizacional*” ($\beta = 0,410$; $p < 0,05$), cuya influencia “*contraintuitiva*” sólo puede hacernos reflexionar sobre la existencia de otros factores que intervienen en dicha relación y que deben ser analizados en otras muestras; igualmente, se encontró una influencia positiva, significativa y moderada de “*compromiso organizacional*” sobre “*conducta de ciudadanía organizacional*”

En Tiempo 2 se encontraron diferentes correlaciones significativas entre “*quejas psicossomáticas*” y “*satisfacción con la vida*” ($r = -0,277$; $p < 0,1$); significativa, negativa y moderada entre “*quejas psicossomáticas*” y “*autoeficacia*” ($r = -0,355$; $p < 0,05$); significativa, positiva y moderada entre “*satisfacción con la vida*” y “*autoeficacia*” ($r = 0,375$; $p < 0,05$), y, por último, significativa, positiva y débil entre “*compromiso organizacional*” y “*conducta de ciudadanía organizacional*” ($r = 0,284$; $p < 0,1$). Además, confirmando algunas de las correlaciones anteriores se encontró un modelo de regresión múltiple que explicaban el 16,5% de la variación de la “*autoeficacia*” ($R^2 = 0,165$; $p < 0,05$) (Tabla 26). En este caso, se muestra una influencia moderada, significativa y negativa de “*quejas psicossomáticas*” sobre “*autoeficacia*” ($\beta = -0,366$; $p < 0,1$) y otra positiva de menor intensidad de “*satisfacción con la vida*” sobre “*autoeficacia*” ($\beta = 0,292$; $p < 0,05$).

Se esperaba que los resultados relativos a las actitudes mostraran una mejora general en los valores de dichas variables en tiempo 2 y mucha más expectativa existía respecto a los valores que proporcionarían los teletrabajadores. Los datos manifiestan una realidad bien diferente. En primer lugar, los resultados globales del STIC muestran un descenso en los valores de “*quejas psicossomáticas*” y “*bienestar psicológico*”, la variable “*compromiso organizacional*” se mantiene en valores similares y sube moderadamente la “*satisfacción con la vida*”. En los

datos de los teletrabajadores encontramos, no sin sorpresa, que la “*satisfacción con la vida*” desciende significativamente respecto a la media del STIC, la única explicación posible es la existencia de otros factores que intervengan en la relación y que no se haya “*medido*” en el estudio. En la literatura hemos encontrado estudios con resultados contradictorios sobre el bienestar y la satisfacción del empleado/a que realiza teletrabajo y su conexión con el conflicto entre la vida laboral y la vida familiar y personal (Madsen, 2003). En este supuesto aportaremos alguna reflexión en el apartado de futuras investigaciones. Igualmente, llamativo es la valoración del “*compromiso organizacional*” por parte de los teletrabajadores, inferior a la media del STIC. La abundancia de referencias sobre el incremento del “*compromiso organizacional*” en empleados que realizan el teletrabajo nos hacía suponer un aumento de dicha variable después de la experiencia piloto (Hunton y Norman, 2010; Jacobs, 2008); no obstante, otros estudios han encontrado resultados similares que recogen la “*percepción de que los empleados están soportando los costes y los inconvenientes del trabajo en casa provocan el efecto contrario y se manifiesta según avanza el tiempo*” en esta situación (Harris, 2003).

En las entrevistas con los teletrabajadores se apreciaron reflexiones coincidentes sobre la “*satisfacción*” con la elección del teletrabajo como forma de prestar sus servicios, cuestión manifiesta al estar realizándose una nueva fase del proyecto en la que repiten voluntariamente esos teletrabajadores. Esta circunstancia es la que nos hace pensar que existen factores, estresores o mecanismos psicológicos que se escapan del ámbito del presente estudio y que en futuros trabajos deben de ser analizadas algunas variables de interés en el dominio del teletrabajo y de la conciliación de la vida familiar, personal y laboral.

5.3. CONDUCTAS.

Con respecto a las puntuaciones obtenidas en Tiempo 1 y en Tiempo 2 son notablemente buenas y muestran diferencias significativas entre las variables. Ambas variables mejoran moderadamente en Tiempo 2, “*conducta de ciudadanía organizacional*” pasa de 7,34 a 7,68 y “*autoeficacia*” pasa de 7,23 a 7,63. En esta línea las puntuaciones de los “*teletrabajadores*” en Tiempo 2 son levemente más altas en ambas variables (7,81 y 7,83 respectivamente).

En relación con los resultados obtenidos en las correlaciones bivariadas, las variables relacionadas con las conductas de los empleados/as mostraron correlaciones significativas y moderadamente positivas en Tiempo 2: “*conducta de ciudadanía organizacional*” y “*autoeficacia*” ($r = 0,424$; $p < 0,01$). Siguiendo los modelos teóricos ya citados, estas variables fueron utilizadas en todos los modelos de análisis de regresión múltiple como variables dependientes, por lo que los resultados respecto a ellas se han expuesto en los apartados anteriores. No obstante, exploratoriamente se han realizado análisis de regresión múltiple para confirmar la relación causal y recíproca de los conjuntos de variables incluidos en los modelos teóricos planteados confirmando algunas relaciones e influencias significativas, en especial en tiempo 2 de la variable “*autoeficacia*” respecto a “*comunicación de funciones directivas*”, “*quejas psicosomáticas*” y “*satisfacción con la vida*”. Pero esos resultados se escapan de los objetivos del presente estudio y deberían ser abordados en otros trabajos.

La importancia de los resultados mostrados en los valores de estas dos variables proporcionan argumentos para afirmar que las conductas asociadas con el teletrabajo, en especial la “*autoeficacia*”, mejoran sustancialmente respecto a las percepciones de los empleados/as que siguen desarrollando su actividad en la “*sede central*” coincidiendo con otros resultados (Raghuram, Wiesenfeld y Garud, 2003).

5.4. TELETRABAJO.

En este Capítulo final de discusión y conclusiones debemos exponer los efectos y consecuencias del “*teletrabajo*”; no obstante, hasta este apartado no abordaremos los resultados más importantes del estudio.

Si tenemos en cuenta exclusivamente los datos cuantitativos expuestos hasta aquí en el capítulo podríamos afirmar que no habríamos encontrado “*gran cosa*” sobre esos efectos y consecuencias. Eso sí, los datos cualitativos aportados por las entrevistas y los informes del STIC confirman la percepción “*positiva*” de la práctica no solo individual sino organizacionalmente como creo haber dejado claro en el capítulo de resultados.

Pero ¿dónde se encuentra el “*teletrabajo*” en estos datos cuantitativos?. En la revisión de la literatura se han encontrado diferentes estudios que predecían el efecto moderador y mediador del teletrabajo en determinados contextos y circunstancias organizacionales y con relación a determinadas variables, en concreto la autoeficacia (Raghuram, Wiesenfeld y Garud, 2003). Si a ello le añadimos el esquema del modelo teórico planteado por Gajendran y Harrison (2007), el camino metodológico en esta investigación estaba trazado: se debería estudiar el poder de moderación y/o mediación del “*teletrabajo*” respecto a otras variables incluidas en el estudio, esto es, deberíamos levantar algunas “*baldozas*” para detectar la presencia del “*teletrabajo*” en esas relaciones y comprobar que esa influencia es significativa.

Este trabajo, sin ninguna duda, ha sido el más importante del estudio. Los datos aportados en el apartado 4.4. del Capítulo de Resultados demuestran que el “*teletrabajo*” opera e influye de forma significativa en la relación que existe entre diferentes variables y, en especial, teniendo como variable criterio o dependiente a la variable “*autoeficacia*”, aquella en la que los “*teletrabajadores*” han obtenido puntuaciones más altas que la media del STIC. Aunque los modelos expuestos explican un porcentaje de variación en la “*autoeficacia*” entre el 7 y el 14,4% (cambios en R^2 , véanse las Tablas 27 a 32) que podemos considerar pequeños, aunque si los relacionamos con el tiempo de la experiencia piloto (6 meses) y el número de “*teletrabajadores*” (4, representan el 8,9% del STIC), quizás pudiéramos esperar datos más significativos y relevantes en futuras investigaciones cuando transcurra un periodo más amplio y participen más “*teletrabajadores*”. Además, puede resultar coincidencia que los datos aportados en el Informe del STIC el incremento reflejado en el cumplimiento de los objetivos de los “*teletrabajadores*” alcanza el 10%, un valor cercano a la media de ese porcentaje explicativo de la varianza de la “*autoeficacia*”, variable ligada al cumplimiento de objetivos, a la productividad y al rendimiento.

También es necesario resaltar que los “*teletrabajadores*” se beneficiaron claramente de una mayor discreción en la configuración de su horario laboral y del tiempo dedicado al trabajo. Su jornada de trabajo se convirtió en una jornada diseñada para sí mismo y reflejaba únicamente las circunstancias individuales del “*teletrabajador*”: las responsabilidades familiares, los compromisos y preferencias personales. En este sentido, no hubo diferencias de género, confirmando otros resultados de estudios previos (Baruch, 2000; Dimitrova, 2003). En este sentido, ninguno reconoció realizar un número mayor de horas de trabajo (7 horas diarias) en contraposición con otros estudios previos que nos indicaban la posibilidad de la “*sobre-explotación*” y la realización de horas extras (Baruch, 2000). Asimismo, otro aspecto no reflejado directamente por las palabras de los “*teletrabajadores*” se refiere al tipo de control y supervisión ejercido por los responsables o ejercido sobre los subordinados. Los comentarios recogidos en las entrevistas nos hacen pensar que el “*estilo*” de supervisión y control de las actividades de los “*teletrabajadores*” no ha sufrido ningún cambio destacable en el teletrabajo respecto a cuando trabajaban en la “*sede central*”. Este asunto, ahora de bajo impacto, debe analizarse detenidamente, ya que debemos anticipar posibles riesgos de futuro que pueden ser mitigados con la oportuna formación y aprendizaje.

En resumen, los efectos de moderación positivos y significativos del “*teletrabajo*” sobre la relación entre las variables “*comunicación de funciones directivas*”, “*planificación de funciones directivas*”, “*satisfacción con la vida*”, “*compromiso organizacional*”, “*bienestar psicológico*” y “*conducta de ciudadanía organizacional*” con la variable “*autoeficacia*”, además de los informes suministrados por el STIC y las entrevistas semi-estructuradas a los “*teletrabajadores*”, nos permiten confirmar que la adopción de esta práctica de flexibilidad organizacional es beneficiosa para la institución y para los “*teletrabajadores*”.

5.5. FORTALEZAS Y LIMITACIONES.

En este apartado expondremos las fortalezas y limitaciones que consideramos aporta el presente estudio. En primer lugar, es una fortaleza ineludible el haber adoptado un análisis longitudinal en dos tiempos, frente a los estudios transversales que recogen la opinión de los empleados/as en un determinado momento temporal y no capturan las diferencias o cambios que pudieran producirse a lo largo del tiempo, los estudios longitudinales aportan esa posibilidad de comparación como ha quedado demostrado en la evolución de los datos y valores, así como las diferencias en las correlaciones bivariadas y en los modelos de regresión múltiple. En segundo lugar, otro aspecto que fortalece el estudio es el de haber utilizado una metodología multi-método, combinando técnicas cuantitativas (autoinformes) y técnicas cualitativas (entrevistas semi-estructuradas e informes del STIC). Este esfuerzo metodológico añade fiabilidad y consistencia a los resultados y datos obtenidos. Por último, significar que este estudio es el único que se conoce de carácter psicosocial realizado en una institución pública sobre la práctica del “teletrabajo”, por ese y otros motivos, el Grupo de Investigación “IPTORA-*Investigación en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos de Almería*” al que pertenezco, ha presentado un “*Proyecto de Investigación de Excelencia*” ante la Junta de Andalucía para continuar la investigación en este ámbito de los recursos humanos.

No obstante, los resultados deberían ser interpretados teniendo en cuenta también algunas limitaciones. En primer lugar, la muestra del estudio es cuantitativamente limitada (N= 38 y N= 45, en Tiempo 1 y Tiempo 2 respectivamente) lo que restringe el panorama de la generalización de los datos; aunque bien es cierto, que nuestra muestra es comparable a la de otros estudios disponibles en revistas de impacto internacional (Konradt, Hertel y Schmook, 2003). Aun así, es deseable obtener muestras más grandes para permitir otros análisis adicionales de interés en el estudio de la conducta organizacional (p.e., análisis multinivel). Segunda, aparejada a la circunstancia del tamaño de la muestra, también es de reconocer que en estos casos se puede producir una inestabilidad de los datos y resultados, reiterando la limitación a generalizaciones. En tercer lugar, la duración de la experiencia piloto, restringida a seis meses, ha sido temporalmente corta no permitiendo la generación, el surgimiento o la emergencia de determinadas actitudes y comportamientos de los empleados/as del STIC, tanto entre los teletrabajadores como en el resto de empleados/as.

5.6. IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y FUTURAS INVESTIGACIONES.

En este último apartado del estudio seguiremos a un reconocido investigador del teletrabajo para centrarnos en cuatro elementos que deben guiar las futuras prácticas y decisiones en esta materia, así como las investigaciones que pudieran realizarse (Baruch, 2000 y 2001):

(1) El interfaz del Teletrabajo y la vida familiar y personal. Necesitamos conocer mucho más acerca de la conexión e influencia de la vida familiar y personal sobre el teletrabajo y viceversa. Por ello, debemos profundizar y adaptar nuestros instrumentos cuantitativos y cualitativos para incorporar la medición y análisis de las interferencias de la vida familiar y personal sobre el trabajo y las interferencias de la vida laboral sobre la vida familiar y personal. Para ello ya se está trabajando en cuestionarios de diferentes investigadores de reconocido prestigio internacional, como D.S. Carlson, S. Madsen y colegas (Carlson, Kacmar y Williams, 2000; Carlson, Kacmar, Wayne y Grzywacz, 2006; Madsen, 2003).

(2) El puesto. ¿Cuáles son los puestos idóneos para hacer teletrabajo? ¿qué tareas son las idóneas que pueden ser “teletrabajadas”? ¿qué factores debemos tener en cuenta para garantizar el éxito en el diseño y/o rediseño de puestos para “teletrabajadores”? Sin duda, mi opinión es que el modelo del teletrabajo puede ser extensible a otros puestos dentro de la administración universitaria, no sólo a aquellos incluidos en el STIC, puestos para los que la

tecnología es relevante y permite su realización sin la necesidad de la presencia física en el lugar del trabajo.

La Gerencia ha puesto en marcha un proceso de análisis de puestos de trabajo en la administración universitaria, pudiera ser un buen momento para ampliar ese análisis al estudio de las características necesarias para el “*teletrabajo*”. Para ello la literatura nos orienta sobre los modelos que deben guiar el estudio de los puestos idóneos para el teletrabajo (Feldman y Gainey, 1997).

(3) El individuo. Las circunstancias y cualidades personales juegan un papel importante en la determinación del éxito de una persona en el teletrabajo, no todas las personas pueobtienen el mismo éxito trabajando fuera de la “*sede central*”, o al menos, no bajo todas las circunstancias. Para ello sería necesario:

(a) El estudio de las características de los trabajadores. Para Baruch (2000), O’Neill et al. (2009), Haddon y Brynn (2005) y otros autores, no todos los empleados son los más idóneos para hacer teletrabajo y estas condiciones impactan de forma diferente ellos dependiendo de esas características de personalidad. Entre los antecedentes de la efectividad del teletrabajo, tanto a nivel individual como a nivel organizacional, se encuentra la personalidad del empleado/a como un potente predictor de la eficacia, del rendimiento y de la productividad. Para ello se propondrá la utilización de cuestionarios específicos aplicados en psicología de las organizaciones,, como el conocido como “*Big Five*”. Esto nos permitirá conocer qué determinados rasgos de la personalidad están asociados a la eficacia del teletrabajo, quiénes serán capaces de separar de forma efectiva sus vidas laborales y sus vidas personales y familiares, quiénes son capaces de trabajar sin una supervisión directa y cercana, quiénes superan las barreras del aislamiento, etc.

Por otro lado, conocer a quien seleccionamos para realizar “*teletrabajo*” en nuestra organización es una clave del éxito de dicha práctica. Esto nos permitirá establecer medidas de selección que predigan el éxito del teletrabajador y nos permitan orientar su formación previa para afrontar estas nuevas condiciones en su relación de empleo. Sin duda, las conductas que están relacionadas con determinadas facetas de los rasgos de personalidad y de la motivación pueden ser utilizadas para desarrollar programas de formación para los teletrabajadores, lo que mejoraría ese ajuste persona-puesto y, en casos excepcionales, podría paliar la percepción y el sentimiento de fracaso personal o de ineficacia organizacional.

(b) El estudio de la percepción de los compañeros y responsables. Se tiene la tendencia en centrar la atención en los empleados/as que hacen “*teletrabajo*”, olvidando a quienes de alguna manera “*soportan*” desde el otro lado el “*teletrabajo*”, por eso debemos incluir la visión y la percepción de los compañeros y responsables para conocer si determinados efectos “*beneficiosos*” en estos empleados/as son a costa de otros efectos o impactos menos beneficiosos en sus compañeros y responsables (mayor estrés, burnout, etc.)

(c) El impacto del género en el teletrabajo. El teletrabajo puede impulsar el balance trabajo-familia y, al mismo tiempo, perpetuar los roles tradicionales de la familia y del trabajo. (Mokhtarian y Bagley, 1998; Sullivan y Lewis, 2001; Wilson y Greenhill, 2004).

(d) La percepción de aislamiento. Se hace necesario elaborar un protocolo de intervención para ayudar a los “*teletrabajadores*” en casos de percepción de aislamiento social, a través de técnicas como el “*mentoring*” que permitan un contacto directo con expertos que pudieran aconsejar o proponer medidas o técnicas para afrontar esa percepción.

(4) La organización. Algunos temas de interés para la organización y que pueden ser analizados:

(a) El impacto de la cultura y el clima organizacional. El teletrabajo necesita una “*cultura especial*”, una cultura basada en la confianza (Harrington y Ruppel, 1999; Peters y den Dulk, 2003) y un determinado “*clima orientado a objetivos y metas*”. Debemos profundizar en nuestro conocimiento sobre ambos aspectos. Por eso, se propondrá la realización del estudio de clima y satisfacción cuando finalice la segunda fase de la experiencia piloto iniciada en febrero de 2012.

(b) El liderazgo de los equipos virtuales. Nos enfrentamos a otra temática relevante en la práctica del “*teletrabajo*”: ¿cómo se dirige a los “*teletrabajadores*”? ¿cómo dirige un “*teletrabajador*” a su equipo que está en la “*sede central*”? Sin duda, debemos reflexionar sobre estos aspectos que ya se están produciendo y que pueden provocar problemas como los que suscitan las reacciones al cambio entre los directivos implicados en prácticas de “*teletrabajo*” y sus consecuencias (Konradt, Hertel y Schmook, 2003; Kurland y Egan, 1999).

(c) El impulso y fortalecimiento de mecanismos alternativos e innovadores de comunicación. En consecuencia, se debe seguir potenciando la existencia de reuniones formales e informales con los “*teletrabajadores*”, se debe esmerar el contacto personal con los compañeros, aquí tienen mucho que decir los responsables y líderes de los equipos de trabajo.

CAPITULO 6.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA

- Bailey, D.E. y Kurland, N.B. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1986). The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4, 359-373.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and Pitfalls as Perceived by Professionals and Managers. *New Technology, Work and Employment*, 15, 34-49.
- Baruch, Y. (2001). The Status of Research on Teleworking and an Agenda for Future Research. *International Journal of Management Review*, 3, 113-129.
- Bélanger, F. (1999). Communication Patterns in Distributed Work Group: A Network Analysis. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42, 261-275.
- Belzunegui, A. (2002). *Teletrabajo: Estrategias de Flexibilidad*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Blanpain, J. (1995). *The Legal and Contractual Situation of Teleworkers in the Member States of the European Union*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Bliese, P. D. (2000). Within-Group Agreement, Non-Independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis. En K.J. Klein y S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Calvete, E. (2008). Una Introducción al Análisis de Moderación y Mediación: Aplicaciones en el Ámbito del Estrés. *Ansiedad y Estrés*, 14, 159-173.
- Carrasco, R. y Salinas, J.M. (1994). *Teletrabajo*. Madrid: Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente.
- Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Wayne, J.H. y Grzywacz, J.G. (2006). Measuring the Positive Side of the Work-Family Interface: Development and Validation of a Work-Family Enrichment Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 131-164.
- Carlson, D.S., Kacmar, K.M. y Williams, L.J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- Cascio, W.F. (1999). Virtual Workplaces: Implications for Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 6, 1-14.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society, Vol.I of The Information Age: Economy, Society and Culture*. Oxford, MA: Blackwell.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: a typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, 234-246.
- Collins, C. y Clark, K. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46, 740-751.

- Cook, J. y Wall, T. (1980). New Work Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cooper, C. y Kurland, N.B. (2002). Telecommuting, Professional Isolation and Employee Development in Public and Private Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511-532.
- Cooper, C.L., Sloan, S.J. y Williams, S. (1988). *Occupational Stress Indicator*. Windsor: NFER-Nelson.
- De Andrés, J.J., Olano, M. y Lete, A. (2001). *Perspectiva Internacional del Teletrabajo: Nuevas Formas de Trabajo en la Sociedad de la Información*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- De la Fuente, D. y De la Fuente, C. (1998). Servicios Avanzados de Telecomunicaciones: El Teletrabajo. En F.J. Martínez, J.L. Salmerón y J.C. Roca, J.C. (Eds.). *Teletrabajo: Una Visión Multidisciplinar*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Dimitrova, D. (2003). Controlling Teleworkers: Supervision and Flexibility Revisited. *New Technology, Work and Employment*, 18, 181-195.
- DuBrin, A.J. (1991). Comparison of the Job Satisfaction and Productivity of Telecommuters versus In-Home Employees: A Research Note on Work in Progress. *Psychological Reports*, 68, 1223-1234.
- Duxbury, L.E. y Neufeld, D. (1999). An Empirical Evaluation of the Impacts of Telecommuting on Intra-Organizational Communication. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16, 1-28.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. y Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Feldman, D.C. y Gainey, T.W. (1997). Patterns of Telecommuting and their Consequences: Framing the Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 7, 369-388.
- Fenson, B. y Hill, S. (2003). *Implementing and Managing Telework. A Guide for those who make it happen*. Westport: Praeger Publishers.
- Gálvez, (Dir.) (2008). *Conciliación de la Vida Familiar y Laboral en Mujeres que trabajan con Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Una Análisis Psicosocial y Cultural de las Estrategias Desplegadas*. Madrid: Instituto de la Mujer, M
- Gainey, T.W., Kelley, D.E. y Hill, J.A. (1999). Telecommuting's Impact on Corporate Culture and Individual Workers: Examining the Effect of Employee Isolation. *SAM Advanced Management Journal*, 64, 4-10.
- Gajendran, R.S. y Harrison, D.A. (2007). The Good, the Bad and the Unknow about Telecommuting: Meta-Analysis of Pyschological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541.
- García, J. (2001). Relaciones laborales e Internet. *Revista de Trabajo y de Seguridad Social*, 223, 18-29.
- Garrett, R.K. y Danzinger, J.N. (2007). Which Telework?. Defining and Testing a Taxonomy of Technology-Mediated Work at a Distance. *Social Science Computer Review*, 25, 27-47.
- Goldberg, D.P. y Hillier, V.F. (1979). A Scaled Version of the General Health Questionnaire. *Psychological Medicine*, 9, 139-145.

- Golden, T.D. (2006a). The Role of Relationships in understanding Telecommuter Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 319-340.
- Golden, T.D. (2006b). Avoiding Depletion in Virtual Work: Telework and the Intervening Impact of Work Exhaustion on Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 176-187.
- Golden, T.D. y Veiga, J.F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31, 301-318.
- Golden, T.D., Veiga, J.F. y Dino, R.N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1412-1421.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Gracia, F.J., Silla, I., Peiró, J.M. y Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18, 256-262.
- Gray, M., Hodson, N. y Gordon, G. (1995). *El Teletrabajo: Aspectos Generales*. Madrid: Fundación Universidad-Empresa.
- Haddon, L. y Brynin, M. (2005). The Character of Telework and the Characteristics of Teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 20, 34-46.
- Handy, S.L. y Mokhtarian, P.L. (1995). The Future of Telecommuting. *Futures*, 28, 227-240.
- Harrington, S.J. y Ruppel, C.P. (1999). Telecommuting: A Test of Trust, Competing Values and Relative Advantage. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42, 223-239.
- Harris, L. (2003). Home-Based Teleworking and the Employment Relationship. Managerial Challenges and Dilemmas. *Personnel Review*, 32, 422-437.
- Hartig, T., Kylin, C. y Johansson, G. (2007). The Telework Tradeoff: Strees Mitigation vs. Constrained Restoration. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 231-253.
- Hayman, J. (2011). Flexible Work Schedules and Employee Well-Being. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 35, 76-87.
- Hierro, F.J. (2002). Las nuevas perspectivas laborales en la sociedad de la información: el teletrabajo. *Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 119 (73), 3-XX
- Hunton, J.E. y Norman, C.S. (2010). The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment. *Journal of Information Systems*, 24, 67-90.
- Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Illegems, V., Verbeke, A. y S'Jegers, R. (2001). The Organizational Context of Teleworking Implementation. *Technological Forecasting and Social Change*, 68, 275-291.
- Jaakson, K. y Kallaste, E. (2010). Beyond Flexibility: Reallocation of Responsibilities in the Case of Telework. *New Technology, Work and Employment*, 25, 196-209.
- Jacobs, G. (2008). Constructing Corporate Commitment amongst Remote Employees. *Corporate Communications: An International Journal*, 13, 42-55.
- James, L.R. (1982). Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement. *Journal of Applied Psychology*, Vol.67, No.2, 219-229.

- James, L.R., Demaree, R.G. y Wolf, G. (1984). Estimating Within-Group Interrater Reliability with and without Response Bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- James, L.R., Demaree, R.G. y Wolf, G. (1993). rwg: An Assessment of Within-Group Interrater Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- Konradt, U. y Hertel, G. y Schmook, R. (2003). Quality of Management by Objectives, Task-Related Stressors, and Non-Task-Related Stressors as Predictors of Stress and Job Satisfaction among Teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 61-79.
- Kopelman, R.E., Brief, A.P. y Guzzo, R.A. (1990). The Role of Climate and Culture in Productivity. En B. Schneider (Ed.). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kowalski, K.B. y Swanson, J.A. (2005). Critical Success Factors in Developing Teleworking Programs. *Benchmarking*, 12, 236-249.
- Kozlowski, S.W.J. y Klein, K.J. (2000). Multilevel theory, research and methods in organizations. Jossey-Bass, San Francisco.
- Kurland, N.B. y Bailey, D.E. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere and Anytime. *Organizational Dynamics*, Autumn, 53-68.
- Kurland, N.B. y Egan, T.D. (199). Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization. *Organization Science*, 10, 1-31.
- Lal, B. y Dwivedi, Y.K. (2009). Homeworkers' Usage of Mobile Phones; Social Isolation in the Home-Workplace. *Journal of Enterprise Information Management*, 22, 257-274.
- LeBreton, J.M., Burgess, J.R.D., Kaiser, R.B., Atchley, E.K. y James, L.R. (2003). The Restriction of Variance Hypothesis and Interrater Reliability and Agreement: Are Ratings from Multiple Sources Really Dissimilar?. *Organizational Research Methods*, 6, 80-128.
- LeBreton, J.M. y Senter, J.L. (2008). Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*, 11, 815-852.
- Luukinen, A. (Ed.) (1996). *Directions of Telework in Finland: Report by the Finnish Experience with Telework Project*. Helsinki: Ministry of Labour.
- Madsen, S.R. (2003). The Effects of Home-Based Teleworking on Work-Family Conflict. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 35-58.
- Mann, S. y Holdsworth, L. (2003). The Psychological Impact of Teleworking: Stress, Emotions and Health. *New Technology, Work and Employment*, 18, 196-211.
- Mañas, M.A. (2006). *La Comunicación Interna. Experiencias en una Administración Pública*. Almería: Instituto de Estudios Almerienses.
- Mañas, M.A., González-Romá, V. y Peiró, J.M. (1999). El Clima de los Equipos de Trabajo: Determinantes y Consecuencias. I.E.A.-UAL, Almería.
- Mañas, M.A., Pecino, V. y Díaz, P. (2003, 2006, 2008, 2010). *Estudios de Clima y Satisfacción Laboral del PAS de la Universidad de Almería*. Universidad de Almería
- Mañas, M.A., Pecino, V. y Muñoz, E. (2012). Realidad Organizacional y Teletrabajo. *Comunicania*, en revisión.
- Marshall, G.W., Michaels, C.E. y Mulki, J.P. (2007). Workplace Isolation: Exploring the Construct and its Measurement. *Psychology & Marketing*, 24, 195-223.
- Martínez, A. (Coord.) (2006). *Teletrabajo: Dimensión Social y Laboral*. Sevilla: CC.OO.
- Martínez, A., Pérez, M., De Luis, M.P. y Vela, M.J. (2003). Análisis del impacto del teletrabajo en el medioambiente urbano. *Boletín Económico ICE*, 2753.

- Martínez, A., Pérez, M., De Luis, P., y Vela, M.J. (2006). Teleworking and New Product Development. *European Journal of Innovation Management*, 9, 202-214.
- Martínez, A., Pérez, M., De Luis, P., y Vela, M.J. (2007a). Teleworking and Workplace Flexibility: A Study of Impact of Firm Performance. *Personnel Review*, 36, 42-64.
- Martínez, A., Pérez, M., De Luis, P., y Vela, M.J. (2007b). Telework, Human Resource Flexibility and Firm Performance. *New Technology, Work and Employment*, 22, 208-222.
- Martínez, A., Pérez, M., Vela, M.J. y De Luis, P. (2008a). Telework Adoption, Change Management and Firm Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21, 7-31.
- Martínez, A., Vela, M.J., Pérez, M. y De Luis, P. (2008b). Workplace Flexibility and Innovation: The Moderator Effect of Inter-Organizational Cooperation. *Personnel Review*, 37, 647-665.
- Martínez, A., Pérez, M., De Luis, P., y Vela, M.J. (2009). Teletrabajo, Flexibilidad de Recursos Humanos y Resultados de la Empresa. *Management*, 12, 52-79.
- Martínez, F.J., Salmerón, J.L. y Roca, J.C. (Eds.) (1998). *Teletrabajo: Una Visión Multidisciplinar*. Huelva: Universidad de Huelva.
- McCloskey DW, Igarria M. 1998. A review of the empirical research on telecommuting and directions for future research. En M. Igarria y M. Tan (Eds.), *The Virtual Workplace*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Thousands Oaks: Sage.
- Ministerio de Administraciones Públicas (2006). *Manual para la Implantación de Programas Piloto de Teletrabajo en la Administración General del Estado*. Madrid: MAP.
- Mitchell, C. (2002). Selling the Brand Inside. *Harvard Business Review*, 80, 99-105.
- Mokhtarian, P.L. y Bagley, M.N. (1998). The Impact of Gender, Occupation and Presence of Children on Telecommuting Motivations and Constraints. *Journal of The American Society for Information Science*, 49, 1115-1134.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morganson, V.J., Major, D.A., Oborn, K.L., Verive, J.M. y Heelan, M.P. (2010). Comparing Telework Locations and Traditional Work Arrangements. Differences in Work-Life Balance Support, Job Satisfaction and Inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 578-595.
- Nilles, J. (1973). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff. Options for Tomorrow and Today*. California: Jala International.
- Nilles, J.M., Carlson, R.F., Gray, P. y Hanneman, G.J. (1976). Telecommuting - An Alternative to Urban Transportation Congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, 6, 77-84.
- Oliveros, J.M. (2006). Situación del Teletrabajo en España: Una Visión Personal. En A. Martínez (Coord.). *Teletrabajo: Dimensión Social y Laboral*. Sevilla: CC.OO.
- O'Neill, T.A., Hambley, L.A., Greidanus, N.S., MacDonnell, R. y Kline, T.J.B. (2009). Predicting Teleworker Success: An Exploration of Personality, Motivational, Situational and Job Characteristics. *New Technology, Work and Employment*, 24, 144-162.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.

- Ortiz, F. (1995). *El Teletrabajo: una Nueva Sociedad Laboral en la Era de la Tecnología*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ostroff, C. y Bowen, D. (2000). Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness. En S.W.J. Kozlowski y K.J. Klein (2000), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Padilla, A. (1998). El Teletrabajo como Sistema de Aspectos en el Contexto de las Organizaciones Actuales: Concepto, Perspectivas de Futuro y Aplicación al Turismo. En F.J. Martínez, J.L. Salmerón y J.C. Roca, J.C. (Eds.). *Teletrabajo: Una Visión Multidisciplinar*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Pérez, F. y Thibault, J. (2001). *El Teletrabajo en España. Perspectiva Jurídico-Laboral*. Madrid: MTAS.
- Pérez, M., De Luis, M.P. y Martínez, A. (2001). El Teletrabajo en Aragón: Estudio de su Adopción Potencial en las Empresas. *Economía Aragonesa*, 15, 108-148.
- Pérez, M., De Luis, M.P. y Martínez, A. (2002). Differential Effects of Gender on Perceptions of Teleworking by Human Resources Managers. *Gender in Management*, 17, 262-275.
- Pérez, M., Martínez, A. y De Luis, P. (2003). The Organizational Implications of Human Resources Managers' Perception of Teleworking. *Personnel Review*, 32, 733-755.
- Peters, P. y Den Dulk, L. (2003). Cross Cultural Differences in Managers' Support for Home-Based Telework. A Theoretical Elaboration. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3, 329-346.
- Peters, P., Tijdens, K.G. y Wetzels, C. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information and Management*, 41, 469-482.
- Purcalla, M.A. (2009). El Teletrabajo como Sistema Implantable en las Organizaciones Públicas y Privadas: Estado de la Cuestión. *Revista de Derecho Social*, 46, 67-95.
- Pyoria, P. (2003). Knowledge Work in Distributed Environments: Issues and Illusions. *New Technology, Work and Employment*, 18, 166-180.
- Pyoria, P. (2011). Managing Telework: Risks, Fears and Rules. *Management Research Review*, 34, 386-399.
- Qvortrup, L. (1998). From Teleworking to Networking. En P.J. Jackson y J.M. Van der Wielen (Eds.). *Teleworking: International Perspectives*. New York: Routledge.
- Raghuram, S., Wiesenfeld, B. y Garud, R. (2003). Technology enabled Work: The Role of Self-Efficacy in determining Telecommuter Adjustment and Structuring Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 180-198.
- Rodríguez, Miguel (Dir.) (2001). *Nuevas Actividades y Sectores Emergentes: El Papel de la Negociación Colectiva*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Rhoads, M. (2010). Face-to-Face and Computer-Mediated Communication: What does Theory tell us and What have we learned so far?. *Journal of Planning Literature*, 25, 111-122.
- Sampedro, R., Sáez, E. y Álvarez, A. (2006). Informe Técnico Plan Piloto para la Aplicación de Técnicas de Teletrabajo en la Función Pública. En Libro Electrónico sobre el Plan Concilia. Horarios y Teletrabajo. Madrid: IMAP/Goberna.
- Schneider, B. y Reichers, A.E. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, Vol.36, 19-39.
- Sierra, E.M. (2011). *El Contenido de la Relación Laboral en el Teletrabajo*. Sevilla: Consejo Económico y Social de Andalucía.

- Silla, I., Gracia, F. J. y Peiró, J. M. (2003). Diferencias en el Contenido del Contrato Psicológico en Función del Tipo de Contrato y de la Gestión Empresarial Pública o Privada. *Revista de Psicología Social*, 20, 61-72.
- Sullivan, C. (2003). What's in a Name? Definitions and Conceptualisations of Teleworking and Homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18, 158-165.
- Sullivan, C. y Lewis, S. (2001). Home-based Telework, Gender and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and their Co-Residents. *Gender, Work and Organization*, 8, 123-145.
- Thibault, J. (2001). *El Teletrabajo: Análisis Jurídico-Laboral*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Veenhoven, R. (1991). Questions on happiness. Classical topics, modern answers, blind spots. En F. Straek, M. Argyle y N. Schwartz (Eds.). *Subjective well-being*. England: Pergamon Press.
- Veenhoven, R. (1994). El Estudio de la Satisfacción con la Vida. *Intervención Psicosocial*, 3, 87-116.
- Verdú, A., Lloréns, J. y García, V. (2005). Flexibility, Fit and Innovative Capacity: An Empirical Examination. *International Journal of Technology Management*, 30, 131-146.
- Vilaseca, J. (2004). *El Teletreball a Catalunya: Conceptes, Tipologies, Metriques y Politiques*. Barcelona: C.T.E.S.
- Volberda, H. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7, 359-374.
- Weinert, A.B. (1985). *Manual de Psicología de la Organización. La Conducta Humana en las Organizaciones*. Barcelona: Herder.
- West, S.G., Aiken, L.S. y Krull, J.L. (1996). Experimental Personality Designs: Analyzing Categorical by Continuous Variable Interactions. *Journal of Personality*, 64, 1-48.
- Wiener, N. (1965). *The Human Use of the Human Being. Cybernetics and Society*. Boston: Houghton Mifflin.
- Williams, L.J. y Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Wilson, M. y Greenhill, A. (2004). Gender and Teleworking Identities in the Risk Society: A Research Agenda. *New Technology, Work and Employment*, 19, 207-221.

ANEXO

CUESTIONARIO SOBRE VARIABLES PSICOSOCIALES RELACIONADAS CON EL TRABAJO Y LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

Estimado compañero/a:

La Universidad de Almería conjuntamente con la Unidad de Investigación de Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos IPTORA dirigida por el Prof. Miguel Ángel Mañas Rodríguez, es la encargada de realizar éste **estudio sobre variables psicosociales relacionadas con el trabajo y la calidad de vida laboral**. Su objetivo es mejorar el conocimiento de estos temas en la Universidad de Almería.

Le agradeceríamos colaborara en nuestro estudio contestando el cuestionario que le adjuntamos en el que se incluyen diversas preguntas acerca de su trabajo actual y su calidad de vida en el trabajo. Confío que comprenderá la importancia de su participación que puede ayudar a comprender mejor los conocimientos y las prácticas laborales con el fin de proponer a nuestra Universidad mejoras sobre las condiciones de trabajo de sus empleados públicos.

Las respuestas que usted nos proporcione van a ser tratadas **confidencialmente** y las publicaciones e informes que se realicen únicamente van a contener datos agrupados de todos los cuestionarios.

El investigador/a que le presenta el cuestionario le aclarará cualquier duda, no obstante quedo también a su disposición para ello.

Muchas gracias por su colaboración. Prof. Miguel Ángel Mañas Rodríguez.

¿Qué esperamos que realice al contestar este cuestionario?:

- ❖ Que responda de manera **sincera y natural**.
- ❖ Que responda a **todas** las cuestiones.
- ❖ Que responda pensando en su **actual trabajo**.
- ❖ Que marque con una cruz **una sola respuesta** en cada pregunta.

CUESTIONARIO

1. ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la Comunicación Interna de la Universidad de Almería?.

	Muy bien ←————→ Mal				
1. ¿Cómo considera que es la comunicación interna de la Universidad de Almería?	①	②	③	④	⑤
2. ¿Cómo considera que es la comunicación interna dentro de su Área/Servicio?	①	②	③	④	⑤
3. ¿Cómo considera que es la comunicación interna de la Universidad de Almería entre los distintos servicios que la componen?	①	②	③	④	⑤
4. ¿Qué valoración personal daría a la herramienta “C.A.U.” como medio de comunicación interna?	①	②	③	④	⑤
	Nunca ←————→ Muchas				
4. ¿Se realizan reuniones en su Área/Servicio?	①	②	③	④	⑤
	Poco ←————→ Mucho				
5. ¿Cuál es el uso que le da al correo electrónico para la comunicación interna?	①	②	③	④	⑤
6. En su trabajo dispone de la herramienta “C.A.U.” ¿cuál es el uso que le da a la misma para la comunicación interna?	①	②	③	④	⑤

2. A continuación le formulamos una serie de preguntas acerca de su Jefe/a de Área/Servicio. Para contestarlas elija una de las alternativas de respuesta que se presentan a continuación. En el caso de que usted sea el Jefe/a de Área/Servicio, conteste las preguntas tal y como cree que lo haría la mayoría de las personas del Área/Servicio.

	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
1. Nos informa de las políticas y prácticas de la organización	①	②	③	④	⑤
2. Nos orienta mediante informaciones claras sobre el trabajo que realizamos	①	②	③	④	⑤
3. Nos informa sobre los temas que pueden afectarnos	①	②	③	④	⑤

4. Planifica el trabajo con tiempo	①	②	③	④	⑤
5. Establece claramente sus planes de actuación	①	②	③	④	⑤
6. Distribuye equitativamente la carga de trabajo entre los miembros de su equipo	①	②	③	④	⑤

3. Por favor, señale hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

	Completamente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo en desacuerdo	No estoy seguro	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Completamente de acuerdo
1. Estoy muy orgulloso de decirle a la gente que trabajo en la Universidad de Almería.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. Incluso si la Universidad de Almería no marchara demasiado bien económicamente, me resistiría a cambiar de organización.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. Me siento parte de la Universidad de Almería.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. En mi trabajo, me gusta saber que estoy esforzándome no sólo por mí, sino también por la Universidad de Almería.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. Me complace saber que mi trabajo ha contribuido al bien de la Universidad de Almería	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

4. Por favor, indique cuán a menudo lleva a cabo los siguientes comportamientos en su trabajo:

	← Nunca → Siempre						
1. Aunque no forma parte de mis obligaciones, oriento a los nuevos empleados para que se sientan a gusto en su trabajo.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. Estoy dispuesto a ayudar o echar una mano a aquellos que me rodean.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. Voluntariamente ayudo a otros compañeros cuando están sobrecargados de trabajo.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

	← Nunca → Siempre						
4. Dedico tiempo a ayudar a otros cuando tienen problemas laborales o no laborales.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. Ayudo a otros con sus responsabilidades.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. Muestro auténtico interés y cortesía hacia mis compañeros, incluso en las situaciones personales o laborales más difíciles.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. Trato de no crear problemas con mis compañeros.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. Respeto los derechos de los demás.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. Trabajo sobre un proyecto o tarea hasta terminarla, aunque ello suponga tener que entrar a trabajar antes o marcharme más tarde de lo normal.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. Ofrezco ideas y/o sugerencias para la mejora de la organización.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. Me mantengo al día de los cambios que acontecen en la Universidad de Almería.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. Defiendo a la Universidad de Almería cuando otros empleados y/o personas de fuera de la misma la critican.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. Obedezco las reglas, normativas y procedimientos de la Universidad de Almería, incluso cuando nadie me está observando.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. Asisto a reuniones que no son obligatorias, pero que se consideran importantes para la Universidad de Almería.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. Leo los boletines, memorias, revistas internas, etc. de la Universidad de Almería, para mantenerme informado de lo que ocurre en ella.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. Realizo funciones no requeridas, pero que ayudan a la imagen de la Universidad de Almería.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

5. Examine la lista que le ofrecemos a continuación e indique con qué frecuencia le ha ocurrido cada una de estas molestias durante los últimos tres meses. Por favor, responda señalando el número que corresponda a su respuesta en la escala:

	Nunca o raras veces	Pocas veces	Algunas veces	Con relativa frecuencia	Con bastante frecuencia	Con mucha frecuencia
1. Imposibilidad de conciliar el sueño o mantenerse dormido/a durante la noche.	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Jaquecas y dolores de cabeza.	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Indigestiones o molestias gastrointestinales.	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Sensación de cansancio extremo o agotamiento, sin motivo evidente.	①	②	③	④	⑤	⑥
5. Tendencia a comer, beber, o fumar más de lo habitual.	①	②	③	④	⑤	⑥

$\begin{array}{c} \longleftarrow 1 \\ 6 \\ \longrightarrow \end{array}$ <p>Completamente en desacuerdo Completamente de acuerdo</p>						
3. Normalmente puedo manejar cualquier problema que se cruce en mi camino o en mi trabajo.	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Mis experiencias pasadas en mi trabajo me han preparado bien para mi futuro laboral.	①	②	③	④	⑤	⑥
5. Logro las metas que me propongo a mi mismo en mi trabajo.	①	②	③	④	⑤	⑥
6. Me siento preparado para la mayoría de las demandas de mi trabajo.	①	②	③	④	⑤	⑥

Indíquenos a continuación en qué medida le han ocurrido cada una de las situaciones o vivencias que le presentamos.....

14. ¿Recientemente ...

	Mucho menos de lo normal	Algo menos de lo normal	Algo más de lo normal	Mucho más de lo normal
1. Ha sido capaz de concentrarse en lo que hacía?	①	②	③	④
2. Ha perdido mucho sueño por sus preocupaciones?	①	②	③	④
3. Ha sentido que está jugando un papel útil en la vida?	①	②	③	④
4. Se ha sentido capaz de tomar decisiones?	①	②	③	④
5. Se ha sentido constantemente bajo presión?	①	②	③	④
6. Ha sentido que podía superar las dificultades?	①	②	③	④
7. Ha sido capaz de disfrutar de sus actividades normales del día a día?	①	②	③	④
8. Se ha sentido incapaz de afrontar sus problemas?	①	②	③	④
9. Se ha sentido triste y deprimido?	①	②	③	④
10. Ha perdido confianza en sí mismo?	①	②	③	④
11. Se ha visto como una persona poco valiosa?	①	②	③	④
12. Se ha sentido razonablemente feliz en términos generales?	①	②	③	④

Datos demográficos y laborales

1. Edad.

- 1. Menos de 25 años
- 2. Entre 26 y 35 años.
- 3. Entre 36 y 45 años.
- 4. Entre 46 y 55 años.
- 5. Más de 56 años.

2. Sexo.

- 1. Mujer
- 2. Hombre

3. ¿Cuál es el nivel de estudios más alto que ha completado?.

- 1. Educación primaria: graduado escolar o FPI.
- 2. Educación secundaria: bachillerato o FP II.
- 3. Diplomatura Universitaria, Arquitectura técnica, Ingeniería técnica etc...
- 4. Licenciatura Universitaria, Arquitectura, Ingeniería o Grado.
- 5. Doctorado.
- 6. Otros (especificar) _____

4. Estado civil.

- 1. Soltero
- 2. Casado o viviendo en pareja
- 3. Separado o divorciado
- 4. Viudo/a

5. ¿A qué Área/Servicio pertenece?.

- 1. Comunicaciones.
- 2. Desarrollo.
- 3. Sistemas.

6. ¿Qué puesto de trabajo desempeña?.

- 1. Nivel 25 o superior.
- 2. Nivel 23.
- 3. Otros.

Muchas gracias por su colaboración.

ENTREVISTA PERSONAL PARA LOS TELETRABAJADORES.

PUESTO ACTUAL.

Háblame un poco de tu trabajo actual.

¿Cuál es tu puesto en el STIC?

¿Cuáles son tus principales responsabilidades?

¿Cuánto tiempo llevas en ese puesto?

¿Qué te gusta especialmente de tu trabajo?

¿Con qué tareas disfrutas más?

¿A qué retos y desafíos te enfrentas en la actualidad en el puesto?

CAMBIO DE ESTILO DE TRABAJO.

¿Has tenido alguna experiencia anterior de teletrabajo en casa? ¿Cuándo, dónde, en qué organización, qué y cómo lo hacías, etc.?

¿Cómo divides el tiempo entre el hogar y la oficina?

¿Qué tiempo dedicabas a cada ámbito?

¿Cuándo ibas a la oficina? ¿Cuándo estabas en casa?

¿Echas de menos algo de cuando ibas a la UAL de forma regular?

¿Porqué comenzaste a teletrabajar? ¿Quién tomó la decisión? ¿Porqué?

¿Qué es lo que más te gustaba cuando empezaste a teletrabajar?

¿Algunos ejemplos de cómo tu trabajo se ha visto afectado por trabajar desde casa?

¿Qué ventajas y beneficios has encontrado en esta manera de trabajar?

¿Qué no te gusta o desventajas de esta forma de trabajar?

¿Tienes un espacio de oficina específico en casa?

¿Te sientes bien en ese espacio?

¿Usas otros lugares de trabajo en casa?

¿Otros miembros de la familia utilizan esos espacios?

¿Hay algunos aspectos de tu trabajo que no puedas hacer fuera de la oficina?

¿Necesitas ir a la oficina para acceder a algo, impresores, expedientes, etc?

RUTINA.

¿Cómo organizas el día a día?

¿Tienes una rutina? Si la tienes, ¿cómo la has establecido?

¿Es diferente a como lo hacías en la oficina?

¿Tienes alguna rutina específica al empezar el día?

¿Cómo haces la transición de la familia al trabajo?

¿Cómo vas vestido cuando trabajas en casa? Cómo lo hacías en la oficina?

¿Tienes alguna rutina para acabar el día?

- ¿Cuándo acabas la jornada de trabajo en casa?
- ¿Cómo haces la transición a la vida familiar y personal?
- ¿Te tomas descansos de trabajo durante el día? ¿Por qué?
- ¿Qué cosas haces en esos descansos?
- ¿Separas tu trabajo de la vida familiar y personal? ¿Cómo lo haces?
- ¿Estás contento con este balance o equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar y personal?
- ¿Ha cambiado tu vida familiar y personal cuando empezaste a teletrabajar?

INTERACCIÓN

- ¿Cómo ha afectado a tu interacción con los compañeros trabajar desde casa?
- ¿Y a tus jefes? ¿Ha cambiado algo trabajar desde casa?
- ¿Cómo interactúas con otros durante la jornada laboral?
- ¿Dedicas tiempo a “socializarte” con los compañeros?
- ¿Tienes reuniones? ¿Dónde? ¿Has tenido alguna reunión o visita en casa?

PERCEPCIONES.

- ¿Le cuentas a la gente que trabajas desde casa? ¿Por qué?
- ¿Cómo reaccionan ante este estilo de trabajo?
- ¿Cómo respondes tú?
- ¿Cómo hacen ahora tus colegas su trabajo? ¿Hacen lo mismo que cuando estabas tú?
- ¿En qué es diferente?
- ¿Cómo piensan otros compañeros de la UAL? ¿Cómo describen tu estilo de trabajo, teletrabajo?
- ¿Hay otros que trabajan desde casas en la UAL?
- ¿Compartes historias sobre el teletrabajo con ellos?
- Si alguien te preguntara que está pensando en teletrabajar ¿qué consejo le darías?

OTROS TEMAS

- ¿Qué consideras o crees que beneficia a la UAL con tu estilo de trabajo?
- ¿Qué consideras o crees que pierde la UAL con tu estilo de trabajo?

RESOLUCION de 4 de octubre de 2010, del Rectorado de la Universidad de Almería, por la que se convoca un proceso selectivo para participar en el proyecto piloto de teletrabajo en el Servicio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Universidad de Almería.

La Universidad de Almería es consciente de las dificultades para conciliar la vida personal, familiar y laboral y, al mismo tiempo, dispone de los avances tecnológicos que permiten la prestación de algunos servicios con carácter no presencial.

Este **RECTORADO**, en uso de las competencias que le están atribuidas en el artículo en el artículo 20 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre de Universidades, modificada por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, en relación con el artículo 2.e de la misma norma, y en base al artículo 51 del Decreto 343/2003, de 9 de diciembre citado, **HA RESUELTO** convocar un proceso selectivo para la participación de los empleados públicos que reúnan los requisitos, en un proyecto piloto y experimental de TELETRABAJO, en el Servicio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

1. Regulación y concepto.

El modelo de teletrabajo adoptado se encuentra recogido en el “*Plan CONCILIA*” impulsado por el Ministerio de Administraciones Públicas para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Se define el teletrabajo como "*modalidad de prestación de servicios de carácter no presencial en virtud de la cual un empleado puede desarrollar parte de su jornada laboral mediante el uso de medios telemáticos desde su propio domicilio, siempre que las necesidades del servicio lo permitan y en el marco de la política de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los empleados públicos*".

La Gerencia de Universidad de Almería como responsable de la organización de los Servicios Administrativos, atiende a la propuesta presentada por la Dirección del Servicio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, sumándose a las experiencias que se vienen realizando en otras Administraciones Públicas con resultados altamente positivos desde el punto de vista personal y de rendimiento laboral.

Para el desarrollo de este proyecto se han seguido las premisas establecidas en la Orden APU/1981/2006, de 21 de junio, por la que se promueve la implantación de programas piloto de teletrabajo en los departamentos ministeriales.

2. Objetivo del proyecto.

El presente proyecto tiene dos objetivos fundamentales:

1. Facilitar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar
2. Avanzar y profundizar en una cultura del teletrabajo basada en la flexibilidad, la autonomía y la responsabilidad personal.

El teletrabajo ha de ser una oportunidad para profundizar en el modelo de una institución que como la nuestra es modelo en el desarrollo de la Administración Electrónica, apuesta por las nuevas tecnologías y por el desarrollo personal y profesional de sus empleados públicos. Asimismo, la realización de este proyecto piloto permitirá extraer conclusiones globales para proceder a una regulación posterior.

3- Descripción del proyecto.

3.1. Objetivos del proyecto piloto.

Además de los dos objetivos fundamentales indicados, se persiguen los siguientes objetivos:

- a) Modernizar la gestión de la Universidad de Almería utilizando las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

b) Impulsar la adaptación de los procesos universitarios a los cambios tecnológicos implantados en la sociedad y el fomento de prácticas de trabajo sostenibles.

c) Fomentar una filosofía no solo orientada al mero control presencial sino además en la consecución de objetivos y resultados.

d) Aumentar el compromiso con la institución y los niveles de satisfacción y motivación de los empleados públicos.

e) Mejora de la imagen de la Universidad de Almería.

3.2. Duración del proyecto

El proyecto piloto tendrá una duración de 6 meses.

3.3. Alcance del proyecto

El proyecto piloto se realizará en el ámbito del Servicio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

El número de empleados públicos que podrán participar en el proyecto piloto será de tres, ampliable a seis en función de la valoración y del número de participantes.

El empleado público y el responsable directo establecerán de mutuo acuerdo una franja horaria de una duración mínima de 3 horas, entre las 8:00 y las 15:00 horas durante la cual, aquél estará en su puesto de teletrabajo y podrá ser localizable mediante los medios técnicos que se establezcan al efecto.

El empleado público realizará 35 horas semanales de lunes a viernes.

El tiempo de teletrabajo oscilará entre el 60% y el 80% de la jornada laboral. El resto de tiempo de trabajo se realizará en la UAL.

3.4. Puestos de trabajo susceptibles de teletrabajo

Todos los empleados públicos del STIC pueden solicitar participar en esta experiencia con la excepción de aquellos que realicen de forma habitual funciones de atención personal o que operen sobre la infraestructura TIC (cableados, PCs, servidores, etc).

3.5. Condiciones de los teletrabajadores

Los empleados públicos que participen en el presente proyecto piloto deberán respetar las siguientes condiciones:

a) La participación en el Proyecto Piloto, se hará a título individual y bajo el principio de voluntariedad.

b) Los candidatos deberán estar en servicio activo y tener los conocimientos mínimos para iniciar y mantener las comunicaciones telemáticas imprescindibles para el cumplimiento de las tareas y objetivos encomendados.

c) La participación en el Proyecto Piloto no comportará ningún aumento o disminución de las retribuciones, ni menoscabará las oportunidades de formación, acción social, promoción profesional ni ninguno de los derechos de los empleados públicos.

d) Los candidatos deberán acreditar que disponen de los requisitos técnicos para el desempeño del teletrabajo, recogidos en el Anexo II de esta convocatoria.

e) Los candidatos deberán acreditar que el domicilio donde vaya a realizar el teletrabajo cumple con los requisitos de protección de la salud y de la seguridad profesional, recogidos en el Anexo III de esta convocatoria. El teletrabajador deberá comprobar uno a uno los ítems que componen cada aspecto preventivo recogido en el citado Anexo III.

4. Selección.

4.1. Solicitudes.

Las solicitudes se dirigirán al Señor Rector Magnífico de la Universidad de Almería en el plazo de 10 días hábiles, contados a partir del siguiente a la publicación de esta convocatoria en el Tablón de Anuncios del Servicio de Gestión de Recursos Humanos.

Las solicitudes se ajustarán al modelo recogido en el Anexo I de esta convocatoria, adjuntándose a la misma el Anexo II (requisitos técnicos).

Las solicitudes se presentarán en el Registro General de la Universidad.

4.2. Admisión de aspirantes.

En el plazo máximo de 5 días hábiles desde la finalización del plazo de presentación de solicitudes, el Rector de la Universidad de Almería dictará Resolución declarando aprobada la lista provisional de admitidos/as y excluidos/as con indicación de las causas de exclusión. La resolución se publicará en el Tablón de Anuncios del Servicio de Gestión de Recursos Humanos.

Con objeto de subsanar las causas que hayan motivado su exclusión u omisión de las citadas listas los/las aspirantes dispondrán de un plazo de 5 días hábiles contados a partir del siguiente al de publicación de la lista de admitidos, para que aleguen o presenten la documentación que a su derecho convenga.

Transcurrido el plazo establecido en el apartado anterior, el Rector de la Universidad de Almería dictará Resolución declarando aprobada la lista definitiva de admitidos/as y excluidos/as que agotará la vía administrativa.

4.3. Proceso selectivo.

En el proceso de selección se procurará, que haya empleados públicos del mayor número de Áreas y niveles incluidos en el STIC, en base a la siguiente prelación:

- a) Se crea una lista con todos los candidatos ordenada en base a puntuación decreciente.
- b) Se selecciona al primer candidato de cada área en función de la puntuación.
- c) Se selecciona al primer candidato de la lista que tenga un nivel distinto de los ya seleccionados.
- d) En caso de vacantes, se selecciona en función de la puntuación obtenida.

4.4. Baremo.

El baremo que se utilizará para valorar a los candidatos se refiere a la situación familiar, según la siguiente puntuación:

- Por cada hijo menor de 3 años: 4 puntos.
- Por cada hijo menor de 6 años: 3 puntos.
- Por cada hijo menor de 9 años: 2 puntos
- Por cada hijo menor de 12 años: 1 punto.
- Por hijo discapacitado: 4 puntos.
- Por cuidado de familiar dependiente de primer grado de afinidad o consanguinidad a su cargo: 3 puntos.
- Otras razones para la conciliación apreciadas por el Órgano de selección: 2 puntos.
- Valoración por el Jefe de Área sobre conveniencia y repercusión: 2 puntos.

Se deberá adjuntar la documentación acreditativa a la solicitud de participación (Anexo D).

4.5. Órgano de selección.

La selección de los candidatos será llevada a cabo por una Comisión compuesta por:

Presidente: Gerente.

Vocales: Vicerrector de Tecnología de la Información y Comunicación, Vicegerente de Planificación, Vicegerente de Coordinación de Servicios y Director Técnico del STIC.

Secretario: Jefe de Servicio de RR.HH. de la UAL.

5- Lista de seleccionados/as.

5.1. Lista provisional.

Al finalizar el proceso selectivo, la Comisión hará pública en el Tablón de Anuncios del Servicio de Gestión de Recursos Humanos de la Universidad la lista provisional de seleccionados/as, con indicación de la puntuación obtenida.

Contra esta lista provisional podrán presentarse alegaciones, que no tendrán carácter de recurso, ante la Comisión en el plazo de 5 días hábiles, contados a partir del día siguiente al de la publicación de la misma.

5.2. Lista definitiva.

Transcurrido el plazo referido en la base anterior y resueltas en su caso las alegaciones presentadas, la Comisión hará pública la lista definitiva de seleccionados/as con las calificaciones obtenidas. Contra esta lista definitiva podrá interponerse recurso de alzada ante el Rector de la Universidad de Almería.

5.3. Formación.

Los empleados públicos seleccionados recibirán la siguiente formación:

- a) Formación específica en herramientas informáticas y de telecomunicaciones.
- b) Formación sobre prevención de riesgos.
- c) Formación e información detalladas sobre los objetivos del proyecto.

6- Seguridad salud en el trabajo

La prestación de servicios en régimen de teletrabajo en la UAL, se ajustará a las previsiones de seguridad y salud en el trabajo establecidas por la normativa vigente.

El teletrabajador recibirá FORMACIÓN E INFORMACIÓN por el Servicio de Prevención de Riesgos laborales sobre los riesgos del puesto de trabajo y función y de las medidas y actividades de protección y prevención a adoptar. Las características, contenido y, en su caso, duración mínimos serán los indicados por dicho servicio. El teletrabajador deberá detallar la ubicación y características del espacio habitual en que se va a teletrabajar, con el fin de poder informarle y comprobar que cumpla con las disposiciones vigentes en materia de seguridad e higiene en el trabajo

La Universidad realizará periódicamente estudios y controles de salud, en los términos previstos en la Ley 31/1995, de 8 de Noviembre de Prevención de Riesgos Laborales, para determinar la incidencia de esta modalidad en las condiciones de salud laboral, informándose a los Representantes de los Trabajadores de su evolución.

Con el fin de conjugar los derechos fundamentales de los teletrabajadores al realizar el trabajo en su domicilio, con el deber de la Universidad a proteger de manera eficaz su seguridad y salud, el teletrabajador deberá autocomprobar su puesto de trabajo con pantallas de visualización de datos (PVD) y adoptará las medidas preventivas adecuadas. A tal efecto en el curso impartido por el Servicio de Prevención, se formará al teletrabajador para que este pueda autocomprobar su puesto de trabajo, mediante la lista de autocomprobación recogida en el AnexoIII. El teletrabajador tendrá derecho, si así lo desea a solicitar una visita de inspección.

7- Coordinación.

7.1. Comisión de Coordinación.

Para la coordinación y seguimiento del Proyecto Piloto, se crea una Comisión de Coordinación, formada por los siguientes miembros:

- El Gerente.
- El Vicerrector de Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- Los Vicegerentes.
- El Director Técnico del Servicio TIC.
- Los Responsables de las Áreas del Servicio TIC.

En la Comisión de Coordinación se integrarán, una vez se implante el Programa, los superiores jerárquicos inmediatos de los empleados públicos seleccionados., en caso de que algún responsable o superior sea seleccionado, éste no podrá formar parte de la Comisión.

7.2. Funciones.

Entre otras, las funciones específicas de la Comisión de Coordinación serán:

- a) El diseño de las líneas básicas del Proyecto Piloto y su redacción.
- b) Establecer las fases y tiempos para la implantación del Proyecto.
- c) El impulso y coordinación del Programa.
- d) Solucionar los problemas que puedan surgir en la implantación del Programa y durante su realización.
- e) Realizar el seguimiento del Programa y evaluar sus resultados.

8- Finalización.

8.1. Fin del Proyecto Piloto.

Los empleados públicos participantes en este Proyecto Piloto se reincorporarán a sus puestos de trabajo presenciales una vez transcurridos los 6 meses de duración del mismo, desde la fecha en que la Gerencia determine el inicio del Proyecto.

8.2. Renuncias.

Los empleados públicos participantes en este Proyecto Piloto podrán, por motivos justificados y acreditados, renunciar por escrito al mismo. El Gerente, previos los informes que considere oportunos, comunicará al solicitante la fecha de reincorporación a su puesto de trabajo.

8.3. Suspensión del Proyecto Piloto.

La Gerencia de la Universidad, previo acuerdo de la Comisión de Coordinación, podrá determinar la suspensión del Proyecto Piloto de los empleados públicos cuya evaluación sea negativa en atención a los objetivos del mismo.

9.- Norma Final.

Contra la presente Resolución, que agota la vía administrativa en virtud del artículo 62 del Decreto 343/2003, de 9 de diciembre, por el que se aprueban los Estatutos de la Universidad de Almería, podrán los interesados interponer Recurso Contencioso-Administrativo ante el Juzgado de lo Contencioso-Administrativo de Almería, en el plazo de dos meses, de acuerdo con el artículo 8.3 y 46.1 de la Ley 29/1998, de 13 de julio, Reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa (B.O.E. de 14 de julio de 1998), pudiendo ser recurrida potestativamente en reposición ante el Rector, en el plazo de un mes, de conformidad con el artículo 116 y 117 de la Ley 30/92, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y el Procedimiento Administrativo Común, modificada por la Ley 4/99 de 13 de enero.

Almería, 4 de octubre de 2010. El Rector, Pedro Roque Molina García