

33º Congreso
Internacional del CIRIEC
Valencia, 13 – 15 junio
de 2022

Nuevas dinámicas mundiales
en la era post-Covid; desafíos para
la economía pública, social
y cooperativa

El teletrabajo como herramienta de supervivencia empresarial ante la pandemia (COVID-19)

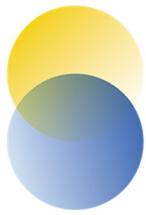
**Hayet Kerras^{1*}, Susana Bautista², María Dolores De-
Miguel Gómez³.**

1 Autora por correspondencia: Universidad Politécnica de
Cartagena, ETSIA, Paseo Alfonso XIII, 48 – 30203,
Cartagena (Murcia, España). ORCID: 0000-0002-8783-9794*

*2 Universidad Francisco de Vitoria, Ctra. Pozuelo-
Majadahonda Km 1.800. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid,
España). ORCID: 0000-0003-1648-0208*

*3 Universidad Politécnica de Cartagena, ETSIA, Paseo
Alfonso XIII, 48 – 30203, Cartagena (Murcia, España).
ORCID: 0000-0002-8249-8943*

Hayet.kerras@edu.upct.es, susana.bautista@ufv.es, md.miguel@upct.es



Resumen

En la pandemia del COVID-19, el mundo entero ha tenido que adaptarse a un nuevo modo de funcionamiento laboral. En efecto, las empresas han adoptado nuevas medidas para salvar sus negocios y preservar empleos (Belzunegui y Erro, 2020), entre ellas la medida del teletrabajo, que ha permitido, gracias al uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), encontrar un cierto equilibrio entre la necesidad de seguir trabajando y la obligación del confinamiento impuesta por los gobiernos de distintos países (García, 2021). No obstante, el teletrabajo no ha sido percibido de igual forma entre los diferentes empleadores, algunos recurrían a esta práctica anteriormente y tenían ya a sus empleados organizados y preparados para ello, y el resto se enfrentaron a diversas dificultades debidas a las brechas de acceso y uso a las tecnologías y al conflicto de conciliación entre la vida personal y la vida profesional, que afectaron a su productividad y a su rentabilidad (Camacho, 2020). El objetivo de este estudio es analizar los diferentes obstáculos del teletrabajo percibidos por el tejido empresarial, con un enfoque especial en las dificultades digitales. Por ello, se ha llevado a cabo una encuesta dirigida a una muestra de empleadores de cuatro países vecinos con culturas empresariales y realidades sociales distintas, que son España, Francia, Marruecos y Argelia. Los datos analizados con la herramienta cualitativa “Nvivo”, muestran diferencias en la percepción y en los resultados generados por esta modalidad de trabajo digital a distancia, lo que puede afectar a los retos del teletrabajo tras la pandemia. Por último, se proponen algunas medidas y recomendaciones para mejorar la adaptación al teletrabajo y hacer que esta nueva experiencia sea el inicio de una nueva modalidad innovadora de trabajo (Weller, 2020).

Palabras clave: Pandemia, Gestión empresarial, Teletrabajo, Rendimiento, TIC

Keywords: Pandemic, Business management, Teleworking, Performance, ICT

Teleworking as a business survival tool in the face of the pandemic (COVID-19)



1. Introducción

Hablar de la digitalización de la sociedad actual parece una obviedad. En efecto, la tecnología digital ha invadido nuestras vidas, nuestros espacios profesionales, y nuestra forma de comunicación en un corto periodo de tiempo. No obstante, a pesar del desarrollo tecnológico del último siglo, y del crecimiento de la tasa de uso de internet, que hoy en día hacen que 4.950 millones de personas estén conectadas, lo que equivale al 62,5% de la población mundial (We are social, 2022), es notable la necesidad de empoderar y capacitar a las personas en el uso eficiente de estas Tecnologías de Información y de Comunicación (TICs).

Esta situación se ha agudizado durante el confinamiento (COVID-19), ya que millones de personas de todos los países han tenido que recurrir al teletrabajo, y muchos de ellos sin preparación previa, ni dotación básica de las herramientas necesarias para esta modalidad de trabajo. En efecto, muchos sectores económicos se vieron impactados por las restricciones de la situación sanitaria, que impedía los desplazamientos y dificultaba la planificación de vuelta a una vida normal, lo que ha generado cambios y trastornos incluso a las organizaciones más asentadas y digitalizadas (Porlier et al., 2016).

En este sentido, las estadísticas revelan que aproximadamente el 72% de la población de todo el mundo ha tenido que recurrir a esta forma de trabajar desde el inicio de la pandemia en septiembre de 2020, y solo el 16% hacían teletrabajo antes de esta fecha (Statista, 2022). Estos porcentajes indican cómo las empresas han tenido que asumir unos cambios organizativos rápidos y adoptar una transición digital para adecuarse a la nueva realidad económica y social.

Varias razones han explicado el bajo uso del teletrabajo antes de la crisis sanitaria y la falta de experiencia del teletrabajo en tiempos de pandemia, lo que sugiere que en la práctica está infrutilizada, ello ha impedido que tanto los empleados como los empleadores le hayan sacado provecho, y esto perjudica el logro de una mayor productividad y, en consecuencia, la obtención de unos beneficios económicos que permitan a unos países ser más competitivos que otros. En esta línea, el Global Workplace Analytics (2022) estima que los empleadores que adoptan el teletrabajo pueden ahorrar más de 11.000 dólares al año por empleado, estos ahorros provienen del menor coste del espacio de oficina, mayor productividad, menor ausentismo y menor rotación. Este informe también estima ahorros para los empleados de entre 600 a 6.000 dólares por año, debidos a la reducción de los gastos en alimentos, de combustible, de estacionamiento y de mantenimiento de automóviles.

Muchos científicos y autores, entre ellos Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés (2020) y Saba y Cachat-Rosset (2020), están de acuerdo con que la situación sanitaria ha sido un auténtico acelerador de la transformación organizacional, y que tendría que servir a toda la humanidad como lección para una mejor preparación al teletrabajo, que ya ha demostrado ser una forma eficaz para garantizar la continuidad de los negocios en contextos de grandes crisis.

En este trabajo, se ha recopilado la opinión sobre la experiencia del teletrabajo, de empresarios de diferentes tamaños y sectores de actividad de cuatro países mediterráneos (Francia, España, Marruecos y Argelia), que han vivido el confinamiento de distintas formas. La selección de estos países se debe a la cercanía geográfica e histórica, que hace que tengan prácticas de trabajo parecidas y a veces comunes, ya que los dos países europeos han ocupado a los dos países magrebíes, y, también, al vínculo económico y comercial que tienen, debido al gran número de empresas españolas y francesas instaladas en Argelia y Marruecos. El objetivo del presente trabajo consiste en analizar la percepción del teletrabajo del lado del empleador (empresario), considerando los factores determinantes del éxito, de la



experiencia para ambas partes, así como el logro de conciliación profesional y personal, la productividad, el cumplimiento de los plazos, la concentración, la comunicación, etc.

2. Marco Teórico

“¡A grandes males, grandes remedios!” se suele decir. Este refrán, se aplica perfectamente a la situación pandémica que ha mostrado ser de una duración indefinida y que ha impuesto el cumplimiento de regulaciones y requisitos gubernamentales estrictos de confinamiento y de distanciamiento social. Ante la necesidad de mantener ciertas actividades económicas y sobrevivir a una crisis financiera, algunas empresas han tenido que recurrir a la práctica del teletrabajo (Saba y Cachat-Rosset, 2020).

Este modo de trabajo se define, según la Real Academia Española (RAE, 2020), como “El trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas”.

Por otro lado, El Ministerio del Trabajo de Colombia (2014) lo define como “una modalidad que aprovecha las TICs como mecanismo para incrementar la eficacia de los empleados, porque desarrollan sus labores en ambientes que ellos consideran más cómodos”.

En efecto, muchos autores, entre ellos Allen et al. (2015); Bloom et al. (2015) y Donnelly y Proctor-Thomson (2015), ratifican los beneficios del teletrabajo, y ponen en relieve su capacidad para promover y lograr un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada, lo que permitiría reducir las ausencias y tardanzas. Otros autores como Pyöriä (2003) y Saba y Cachat-Rosset (2020) resaltan la productividad que conlleva, ya que reduce los costes y los tiempos de transporte y disminuye el estrés de los empleados frente a los problemas de tráfico y de horario de trabajo, lo que les permite una mayor concentración en sus tareas.

Karroumy (2020) indica que, además de los ahorros de tiempo y de dinero que aporta este modo de trabajo, también se puede considerar como un motor de reducción de las desigualdades, ya que ofrece nuevas oportunidades de inclusión en el trabajo, especialmente para los empleados con discapacidad y los grupos desfavorecidos.

En cambio, esta definición, no pone de acuerdo a todos los investigadores que trabajan sobre el tema, ya que muchos ven en el teletrabajo inconvenientes limitantes y peligrosos para la salud del empleado y de la empresa.

Wheatley (2012), Donnelly y Proctor-Thomson (2015), Golden y Raghuram, (2010), Tremblay (2020) señalan que el teletrabajo podría causar ambigüedades en término de rendimiento y de satisfacción laboral, así como varios riesgos sociales y laborales, causado por el aislamiento social, como la limitada interacción con los colegas y una menor visibilidad dentro de la organización.

Otros autores, se han centrado más en el riesgo de generación de conflictos familiares, debido a que las jornadas laborales pueden ser más largas e intensas, lo que conlleva una carga de teletrabajo, especialmente para las personas con responsabilidades familiares especiales (Golden et al., 2006; Wheatley, 2012).

RaguNathan et al. (2008) y Srivastava et al. (2015) señalan otra problemática que puede ser nefasta para la salud física y mental del empleado, por el mayor e intensivo uso de la tecnología, ya que puede producir estrés, afectar a los ojos y a veces a la espalda, al tener una postura sedentaria. Di Martino (2004: 30) comenta en este sentido que “los riesgos de salud y seguridad de los teletrabajadores desde el hogar incluyen todos aquellos que se encuentran en los entornos de oficina agravados por el hecho de que las viviendas no fueron construidas para albergar actividades laborales extra-domésticas”.



En esta misma línea, Ozio (2010) complementa esta idea con el hecho de que los hogares no están equipados para teletrabajar, y asumir esta responsabilidad incluiría asumir los altos costes que conlleva.

Por su lado, Santillan (2020), propone una reflexión sobre la posible existencia de problemas de lealtad entre los teletrabajadores y las empresas en término de acceso a la información vital o las bases de datos de esta desde sus casas.

Considerando las opiniones de los distintos autores, podemos resumir las ventajas y desventajas del teletrabajo en la **tabla 1**.

Tabla 1. Ventajas y desventajas del teletrabajo

Desventajas para los empleados	Ventajas para los empleados
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posible pérdida de algunas primas e indemnizaciones. ➤ Mayores gastos generados en la casa. ➤ Problemas de aislamiento. ➤ Problemas tecnológicos (acceso, uso y buen manejo). ➤ Mayor probabilidad de echar más horas de las habituales. ➤ Problemas de disponibilidad de las instalaciones necesarias con esta modalidad de trabajo. ➤ Por falta de separación entre la vida profesional y personal, posible creación de conflictos entre el hogar y la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Flexibilidad horaria y espacial. ➤ Aumento de las probabilidades de encontrar un trabajo. ➤ Mejora de la conciliación familiar y profesional. ➤ Mayor autonomía. ➤ Menor estrés laboral. ➤ Mejora de la calidad de vida. ➤ Disminución de los gastos económicos.
Desventajas para los empleadores	Ventajas para los empleadores
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Problemas de comunicación entre los colaboradores y sus superiores jerárquicos. ➤ Dificultad de supervisión y de control. ➤ Problemas de seguridad informática. ➤ Posibles problemas de seguridad, higiene y salud ocupacional. ➤ Mayor exigencia en término de TICs. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ahorro de espacio y de dinero (gastos de alquiler, de luz, de agua, etc.) y aumento de los márgenes de beneficio. ➤ Reducción de las ausencias y tardanzas. ➤ Creación de una relación de confianza y de responsabilización que fomenta la motivación y la implicación. ➤ Mejora de la concentración y de la productividad. ➤ Eliminación / Reducción de los conflictos internos. ➤ Menor rotación del personal. ➤ Mejora de la imagen de la empresa.
Desventajas para la sociedad	Ventajas para la sociedad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El uso de la tecnología favorece la emisión de CO2. ➤ Creación de un aislamiento y problemas psicológicos por falta de contacto humano y de aislamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eliminación de las desigualdades de reclutamiento y reducción de la tasa de desempleo. ➤ Mejor preparación a situaciones de crisis (pandemias, catástrofes naturales, etc.). ➤ Reducción de los problemas de tráfico y de contaminación ambiental.

Fuente: Propia elaboración basada en las publicaciones señaladas en párrafos anteriores.

Como todas las prácticas nuevas, el teletrabajo tiene sus ventajas y sus desventajas, y aún más en unas circunstancias de urgencia que imponen recurrir a esta modalidad de trabajo sin preparación previa y sin inculcar las habilidades básicas de empleabilidad, que se construyen



a través de la formación y de los valores básicos que se adquieren con la experiencia (Brewer, 2013). Parra y Rodríguez (2016) comentan que el teletrabajo se potencia con un entrenamiento previo, lo definen como: el proceso mediante el cual se adquiere y desarrolla de forma rápida el conocimiento y las habilidades, y que permite la preparación del personal para la ejecución de forma inmediata y autónoma de ciertas tareas.

También, es importante poner en evidencia el rol que juegan las TICs en este tipo de cambio organizacional, muy contrario al de las limitaciones, que genera una brecha digital, ya sea por género, por zonas geográficas, o por discapacidades (Díaz et al., 2018; Frimousse y Paretti, 2020). Atencio y Bonilla (2020) califican a las TICs como un elemento clave del teletrabajo, que incide en la relación entre el trabajador y la empresa, y condicionan el logro de la productividad y la competitividad, debido a cuatro elementos: 1. El dominio en el uso de las TICs, 2. El buen manejo del tiempo, 3. Las buenas habilidades de operaciones en vía internet, 4. La adopción de las TICs innovadoras.

Hay que decir que, a nivel mundial, el teletrabajo se implementa cada vez más, debido a los retos y cambios que ha generado la globalización y comercialización por medio del uso de las TIC, y que el modelo de teletrabajo, en la pandemia COVID-19, ha puesto a prueba la capacidad de las empresas para que los trabajadores pudieran hacer su trabajo a distancia, y ha resaltado la relación del teletrabajo y la productividad, lo que muestra que, con una preparación previa, el teletrabajo se podría adoptar a largo tiempo.

3. Material y métodos

Para este tipo de trabajo de investigación se ha usado la metodología que se describe a continuación:

3.1. Tipo y diseño de la investigación

La metodología utilizada se basa en un enfoque cualitativo de tipo descriptivo para analizar los efectos del teletrabajo, desde el punto de vista de los empleadores (Schettini y Cortazo, 2015; Creswell, 2014). El diseño de la investigación ha sido exploratorio, ya que la temática es nueva y tiene pocos estudios con bases metodológicas que expliquen la relación entre el teletrabajador, la empresa, la tecnología y la productividad. Es importante señalar que la investigación cualitativa es adecuada para entender las acciones y procesos que se desarrollan en el contexto corporativo y permiten gozar de rigor para realizar descripciones sobre un fenómeno específico de la organización.

El cuestionario ha sido estructurado en 4 secciones que componen un total de 42 preguntas, que permiten definir el tipo de empresa y su actividad, conocer su tamaño y su modo de funcionamiento antes de la pandemia, para determinar el impacto que ha tenido el COVID-19 en su modo de gestión y en los resultados de la empresa.

3.2. Participantes

Con el objetivo de basarnos en la opinión y la experiencia de una muestra representativa de directivos y de jefes de recursos humanos, fueron encuestados un total de 445 empresas con perfiles variados y diversos, compuestos de empresas públicas y privadas y de sectores de trabajo distintos. Para el cálculo de la muestra se ha usado el "Sample Size Calculator" (www.surveysystem.com), aunque se ha realizado un número superior de encuestas al obtenido por el cálculo del tamaño muestral para evitar pérdidas de información.

El cálculo de la muestra mínima calculada en función del número de las empresas activas existentes en cada uno de los países estudiados da un total de 384 empresas, lo que se ha distribuido entre los países de manera proporcional como aparece en la **tabla 2**:



Tabla 2. Definición de la muestra de cada país

País	Francia	España	Marruecos	Argelia	Total
N.º de empresas activas (2019)	3.933.961	3.404.428	1.800.000	2.059.810	11.198.199
Proporción	35,13%	30,40%	16,07%	18,39%	100%
Muestra mínima por país	135	117	62	70	384
Muestra alcanzada por país	140	126	83	96	445

Fuente: Elaboración propia

3.3. Instrumentos de recopilación de datos

La encuesta se ha elaborado en tres idiomas (francés, árabe y español) y lanzado a empresarios de distintos sectores de actividad. Este cuestionario se ha hecho gracias al instrumento de Google form (<https://forms.gle/NR1zKiX43cZ6fYkUA>) y lanzado entre el 08 de diciembre de 2020 y el 08 de abril de 2021 de manera remota, utilizando las redes sociales, contactos personales, Mailyng, y redes de empresarios como las cámaras de comercio o los círculos de empresas. El hecho de haber optado por un modo de cuestionario híbrido se debe a la situación sanitaria de los cuatro países que imponía el cierre de las fronteras e impedía la realización de la encuesta de manera presencial.

3.3.1. Fase cualitativa: En este trabajo se han recopilado datos bibliográficos primarios y secundarios de artículos científicos e informes institucionales oficiales para contextualizar la muestra.

A parte de estos datos recopilados para la elaboración de la revisión bibliográfica, se han utilizado preguntas cualitativas diseñadas para extraer la máxima información sobre la práctica de los empleadores que han utilizado el teletrabajo durante el periodo del confinamiento (COVID-19).

3.3.2. Fase cuantitativa: En el cuestionario, se planteaban también preguntas cuantitativas, que permiten medir los resultados de manera objetiva. El cuestionario semiestructurado, compuesto en su mayoría de preguntas cerradas. Algunas fueron medidas bajo la escala de Likert de 1 a 5 dónde 1= Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo.

3.4. Estrategia de análisis de datos

Se ha usado el SPSS para el análisis y la interpretación de los datos recopilados. También se ha utilizado el software NVivo 11, programa para el tratamiento del análisis de datos cualitativos en proyectos de investigación procedentes de la transcripción de las notas de campo, las entrevistas cualitativas, los grupos de discusión y otras técnicas cualitativas como la elaboración de modelos, informes, tablas, etc. Con el fin de identificar las características, tales como las palabras y las frases repetidas, este software permite realizar un análisis cualitativo de la información, recabada a través de la creación de nodos que ayudan no solo a realizar tareas mecánicas de almacenamiento, organización y recuperación de toda la información incorporada, sino que mejora las tareas propias del análisis de datos, tales como las búsquedas textuales, el planteamiento y verificación de interrogantes, la creación de mapas conceptuales, la creación de teorías, etc. (Trigueros, et al., 2018).

Mediante el análisis de los contenidos, se corroboró que el modelo y sus proposiciones fueron coherentes y se pudieron medir sus dimensiones y confirmar su conformidad a la literatura existente.



3.5. Consideraciones éticas

Cabe señalar que, con el fin de asegurarnos que la encuesta no representa ningún riesgo para los participantes y respeta la ley de protección de datos conforme a lo establecido en los artículos 40 y siguientes de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, se ha presentado el cuestionario a la Comisión de ética, quien aprobó su lanzamiento a través de la resolución CEI20_003.

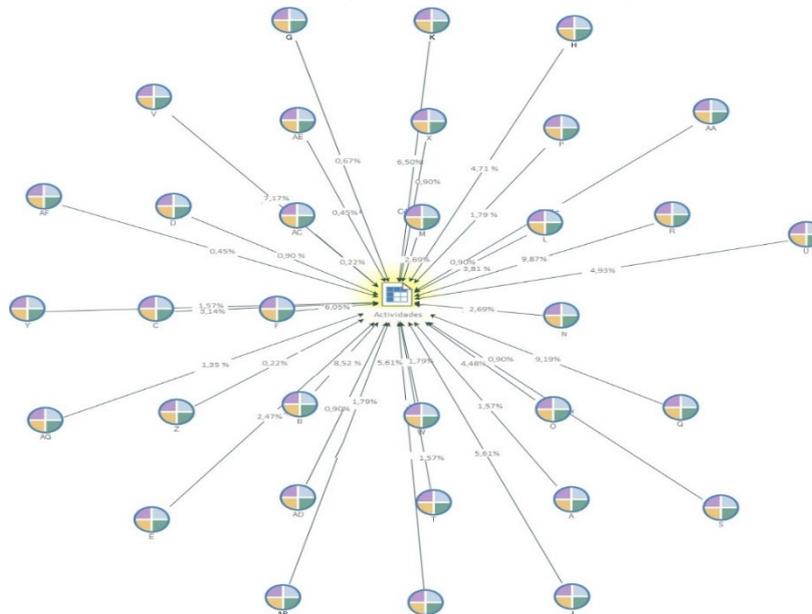
4. Resultados

Tras el análisis de los datos de la encuesta, se presentan a continuación los hallazgos más relevantes del trabajo de investigación:

1- Descripción de la muestra general en término de la situación socioeconómica

Como se ha indicado previamente, se ha realizado un total de 445 encuestas a empresas de distintas actividades tal y como aparece en la **figura 1**, en la que se observa que el grado de representación o frecuencias de las actividades en los cuatro países son: Informática y Tecnología (R; con un 9,87%), Consultorías (Q; 9,19%), Prestación de Servicios (B; 8,52%), Producción y Fabricación (V; 7,17%). Con un grado de representación intermedios resaltamos a: Educación y Formación (K; 6,50%), Bancos y Seguros (J; 5,61%), Industria (U; 4,95%) Recursos humanos (H; 4.71%). Las actividades empresariales con menor grado de representatividad son: Prensa (AF; 0.45%), Contabilidad (AE; 0.45%) Jardinería (Z; 0.22%) y Suministro de agua (AC; 0.22%). Esta frecuencia, a excepción de Informática y tecnología, se confirma una vez más en la figura 2 que muestra una nube de palabras representando las actividades más relevantes en cada uno de los países por separado.

Figura 1. Actividades de las empresas de los cuatro países conjuntamente



Nota: A= Administración, B= Prestación de servicio, C= Arquitectura, D= Humanitario, E= Agricultura, F= Management, G= jurídica, H= RRHH, I= Laboratorio, J= Banco y seguros, K= Educación y formación, L= Comercio, M= Transporte, N= Comunicación, O= Construcción, P= Salud, Q= Consultoría, R= Informática y tecnología (se han agrupado todas las empresas de las TIC), S= Restauración, T= Marketing, U= Industria, V= Producción y

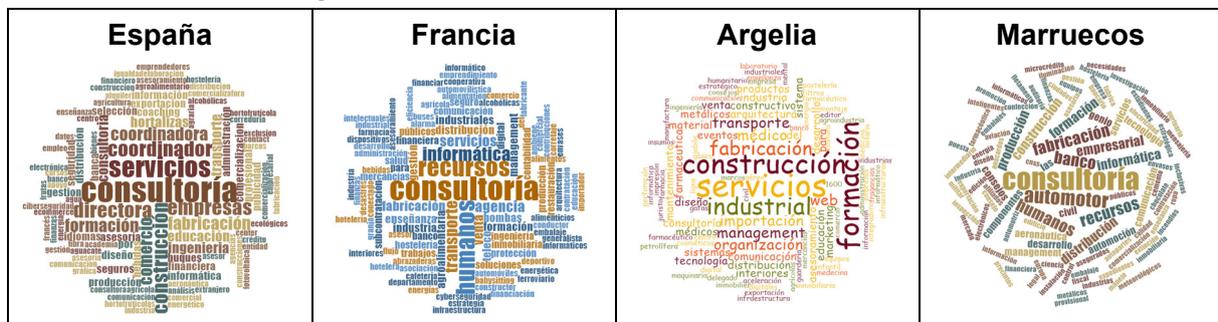


fabricación, W= Farmacia, X= Importación, Y= Turismo y hostelería, Z= Jardinería, AA= Energía, AB= Ingeniería, AC= Suministro de agua, AD= Exportación, AE= Contabilidad, AF= Prensa, AG= Automática

Fuente: Elaboración propia

En efecto, en la **figura 2** se muestra claramente la frecuencia de la actividad de las empresas de cada país, ya que observamos que en el caso de España son las empresas de consultoría y servicios las que predominan, igual que en Francia donde la palabra más relevante es consultoría, seguido por los recursos humanos e informática (no agregada con la tecnología en este caso). En cuanto a Argelia, se ve que la actividad predominante es la de servicios, la construcción, la formación, la actividad industrial y la fabricación, al contrario de Marruecos donde la consultoría, el automotor, los bancos, la fabricación y los recursos humanos son los más predominantes.

Figura 2. Tipo de actividades en los cuatro países



Fuente: Elaboración propia

La clasificación de las empresas por tamaño, según el número de asalariados, se han determinado en cuatro tipos, Microempresa (entre 1 y 9 asalariados), Pequeña Empresa (entre 10 y 49 asalariados), Empresa Mediana (entre 50 y 249 asalariados) y Gran Empresa (Más de 250 asalariados) según definición del BBVA, (2021), como se puede apreciar en la **figura 3**.

Figura 3. Tipología empresarial en los cuatro países



Fuente: Elaboración propia

La figura 3 muestra que, en España y Argelia, las microempresas son las empresas que predominan con un porcentaje de 35,71% y 32,29% respectivamente, mientras que en Francia la frecuencia de microempresas, las pequeñas y las medianas empresas prácticamente es la



misma, el 26,43%, al contrario de Marruecos dónde las grandes empresas representan el 33,73%.

2- Modalidad de trabajo antes de la pandemia

Con el fin de analizar la situación de las empresas antes de la pandemia, se les ha preguntado la modalidad habitual de trabajo, dónde se proponían tres opciones: trabajo presencial, trabajo semipresencial y trabajo a distancia/teletrabajo, que se resumen en la **tabla 3**.

Tabla 3. Modalidad habitual del trabajo antes de la pandemia

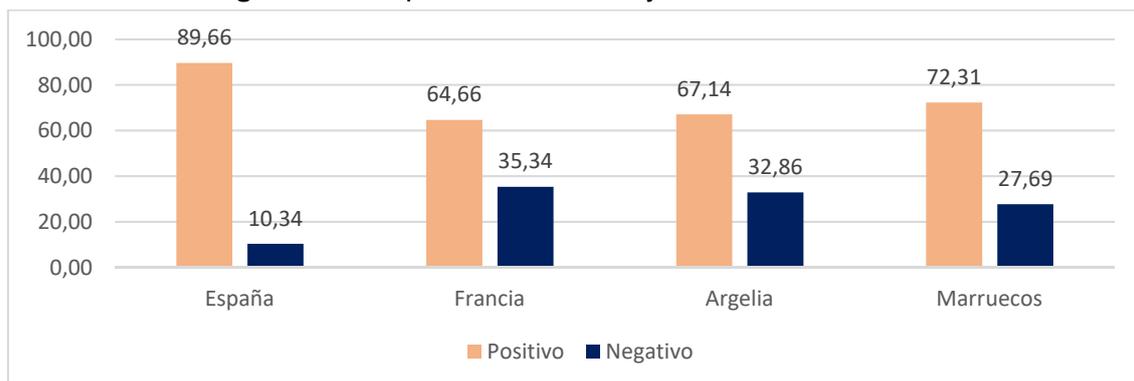
	España	Francia	Argelia	Marruecos
Trabajo presencial	49,18	46,20	56,10	48,15
Trabajo semipresencial	25,68	26,09	23,58	33,33
Trabajo a distancia / Teletrabajo	25,14	27,72	20,33	18,52

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 se observa que la modalidad de trabajo presencial representa el mayor porcentaje en los cuatro países, alrededor del 50%. Se puede apreciar también que la modalidad del teletrabajo existía en las empresas de los cuatro países antes de la pandemia, aunque el país que más la había adoptado era Francia y el que menos era Marruecos. Esto se puede explicar por la brecha digital y la diferencia en el acceso y uso a las TIC entre los cuatro países (rango 16 para España, 22 para Francia, 120 para Argelia, 78 para Marruecos) (UNCTAD, 2021).

También se ha preguntado en la encuesta sobre el impacto que consideran los empresarios que tienen el teletrabajo sobre la conciliación entre la vida personal y la vida profesional (Ver **figura 4**).

Figura 4. El impacto del teletrabajo sobre la conciliación



Fuente: Elaboración propia

La figura 4, indica que los empresarios por unanimidad valoran este impacto como positivo, no obstante, los porcentajes de empresas francesas, argelinas y marroquíes lo valoran como negativo, alrededor del 30% y superior en las empresas españolas, que representa el 10,34%. Si relacionamos este resultado con el anterior, se puede concluir que al considerar el tema de igualdad de género y proponer la modalidad de trabajo a los hombres de igual forma que las mujeres, los empresarios españoles sacan un mayor provecho de la conciliación entre la vida profesional y la vida personal.



3- El teletrabajo durante la pandemia

Siguiendo la misma lógica de evaluación del impacto de la pandemia sobre la rutina laboral, se ha preguntado a las empresas si el COVID-19 ha cambiado su forma de trabajar. Los resultados de esta pregunta se resumen en la **figura 5** a continuación.

Figura 5. El impacto del COVID-19 sobre su forma de trabajar

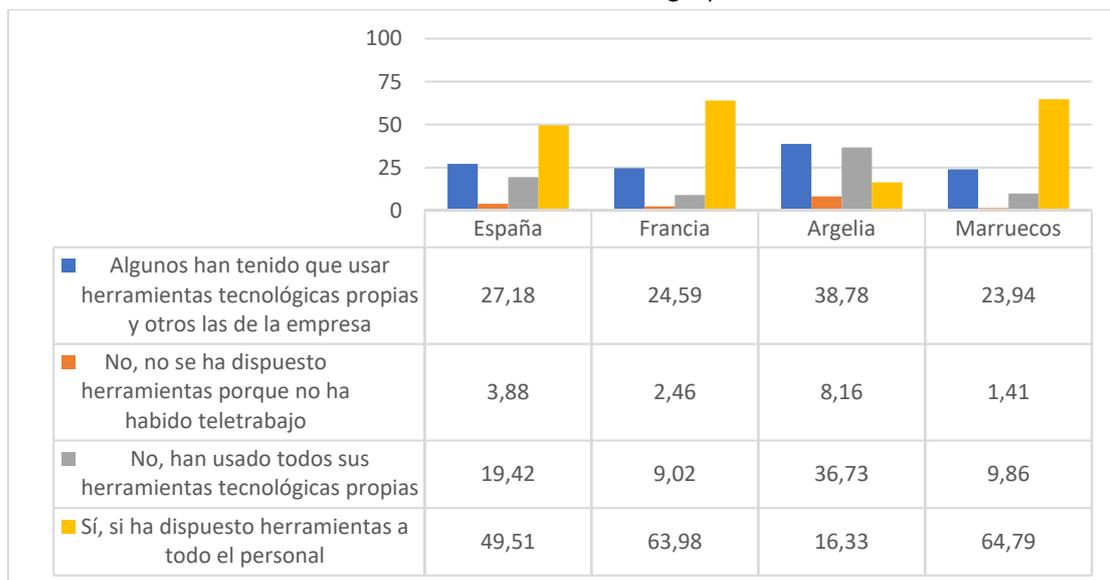


Fuente: Elaboración propia

Las nubes de palabras de la figura 5 muestran que, en el caso de España, las palabras que más se repiten son la imposición del teletrabajo, el aumento de la carga de trabajo, y la realización de un expediente de regulación temporal (ERTE temporal), mientras que, en el caso de Francia, se observa que, además, del teletrabajo y de la sobrecarga del trabajo que son comunes con España, el paro parcial representa uno de los cambios que ha impuesto la pandemia para ciertos puestos de trabajo. En cuanto a Argelia, es el paro parcial el que más ha afectado sus empresas, seguido por el teletrabajo y la sobrecarga de trabajo, exactamente igual acontece con las empresas marroquíes.

Para evaluar las dificultades debidas a las brechas tecnológicas encontradas en las empresas de cada país, se ha preguntado a los empresarios si han puesto a disposición de los empleados las herramientas tecnológicas necesarias para llevar a cabo la modalidad del teletrabajo. Las respuestas se resumen en la **figura 6**.

Figura 6. Disponibilidad de herramientas tecnológicas durante el teletrabajo (Brecha de acceso a la tecnología)



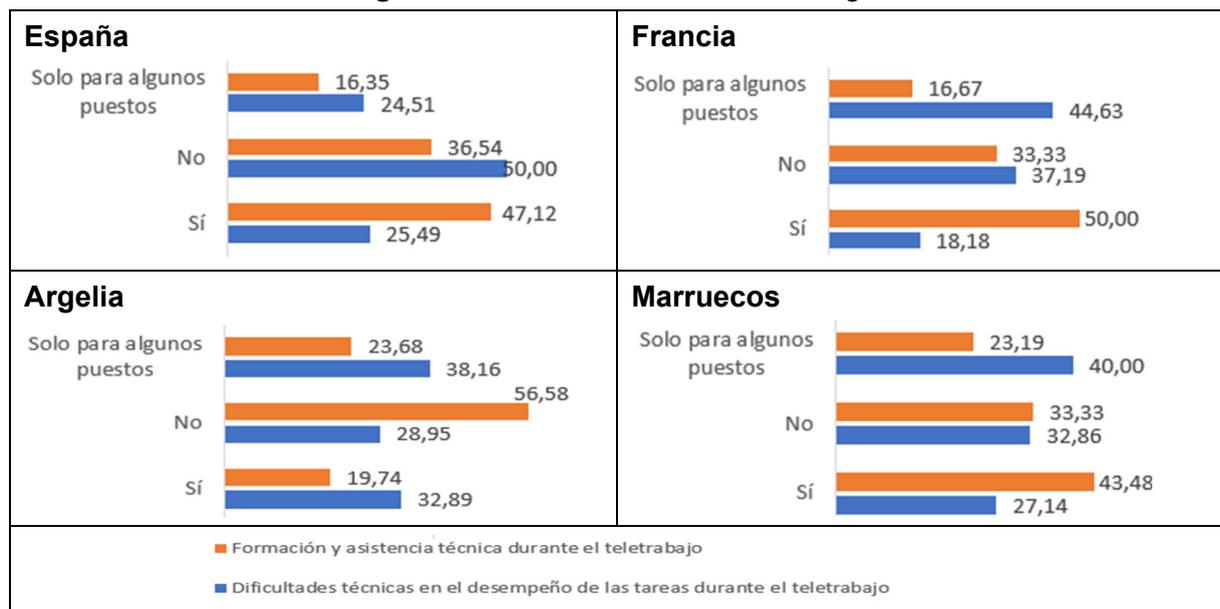
Fuente: Elaboración propia



En la figura 6, se pueden apreciar diferencias entre los 4 países, dado que los empresarios españoles y francés indican mayoritariamente haber proporcionado las herramientas tecnológicas necesarias a todos los empleados (49,51% y 63,98% respectivamente), aunque hay un porcentaje que rodea los 26 % en cada país que indica que algunos empleados han tenido que usar sus propias herramientas y no solo las de la empresa. En el caso de Argelia, la tendencia indica con un 38,78% que algunos empleados han tenido que usar su propia tecnología y otros las de la empresa, y un 36,73% de los empleados han usado sus propias herramientas tecnológicas. Esta estadística muestra la diferencia en término de preparación al teletrabajo y al acceso a la tecnología en comparación con los dos países europeos. En cuanto a Marruecos, igual que Francia y España, sus empresarios indican que al 64,79% del personal le han proporcionado los equipos de tecnología necesarios y que casi el 24% han usado sus herramientas juntamente con las de la empresa.

Dando seguimiento a la idea de evaluar la brecha digital en término de uso de la tecnología se han evaluado las dificultades técnicas encontradas en el momento del desempeño de las tareas del teletrabajo conjuntas con la formación y asistencia técnica ofertada durante este periodo (ver **figura 7**).

Figura 7. Brecha de uso de la tecnología



Fuente: Elaboración propia

Analizando la situación de España, se puede observar que el 47,12% de las empresas indica haber proporcionado asistencia técnica a los asalariados. Por otro lado, se observa que el 50% de los empleadores indican que sus empleados no se han enfrentado a dificultades técnicas, este resultado muestra que, a mayor formación y asistencia, menores son los problemas técnicos en el teletrabajo.

En el caso de Francia, se indica haber proporcionado una asistencia técnica al 50% y el 33,33% indican no haberla proporcionado, mientras que el 44,63% de los encuestados señalan que algunos puestos de trabajo han tenido problemas tecnológicos. Este resultado



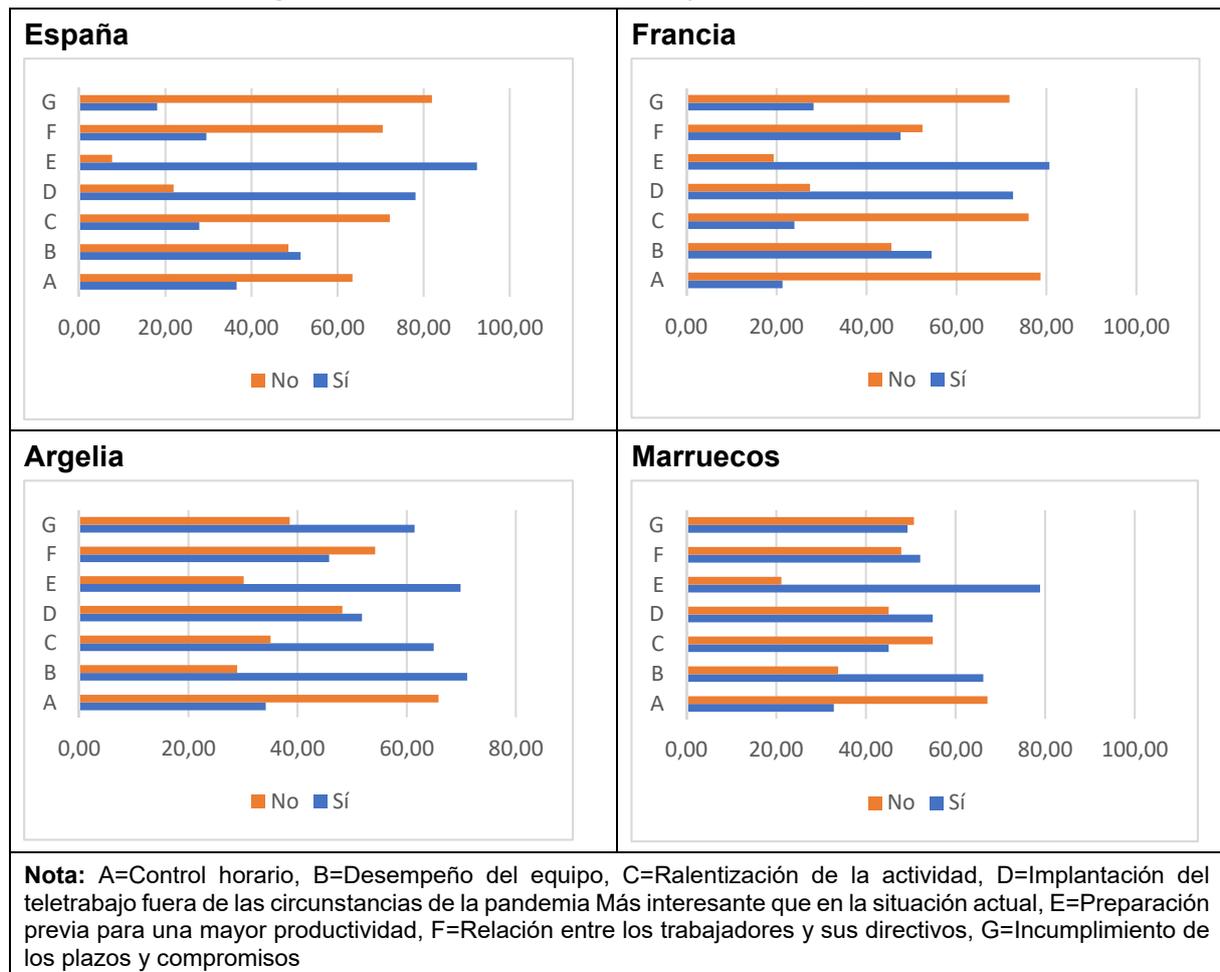
puede llevar a la conclusión que la asistencia técnica no se ha ofrecido a las personas adecuadas o en el momento adecuado.

El resultado más sorprendente en este caso ha sido el de las empresas argelinas que mayoritariamente han indicado no haber proporcionado formación y asistencia técnica (56,58%), lo que ha generado el efecto esperado, que la empresa haya detectado problemas técnicos de manera general, pero también problemas técnicos propios a algunos puestos.

En el caso de Marruecos, el 43,48% de las empresas indica haber proporcionado formación y asistencia técnica, pero la tasa de empresas que indican que no lo han proporcionado ha sido bastante elevada (33,33%). Esto repercute sobre las dificultades técnicas encontradas en el desempeño de las tareas, ya que la respuesta predominante es del 40% en “solo para algunos puestos de trabajo”.

En esta misma línea, y para evaluar de manera general esta modalidad de trabajo se han recopilado una serie de datos del teletrabajo que se resumen en la **figura 8**.

Figura 8. Evaluación del teletrabajo durante la pandemia



Fuente: Elaboración propia

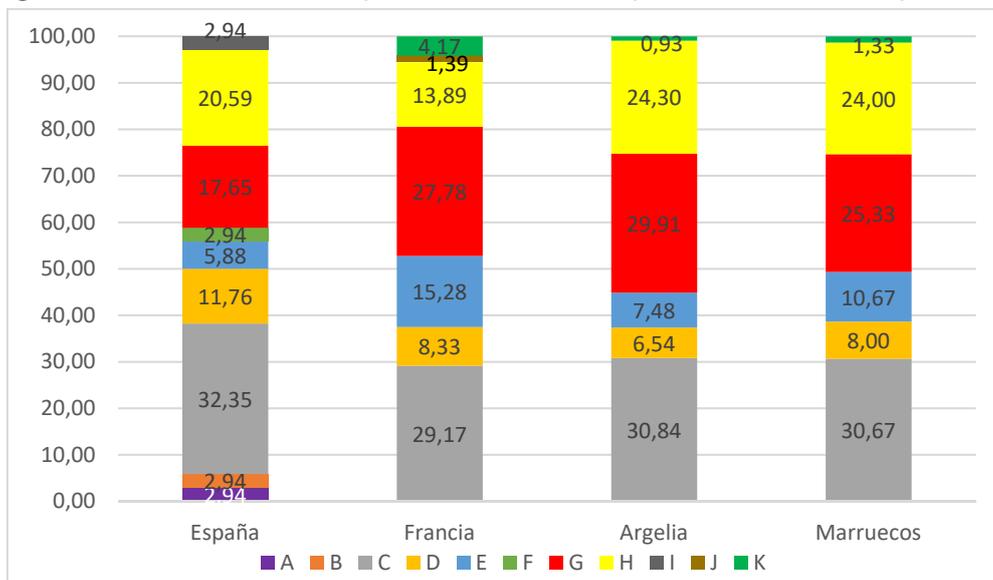
En la figura 8, se han evaluado varias cuestiones en relación con el teletrabajo, a continuación, se analizan por orden:



- **A:** A la pregunta si ha sido necesario realizar un control horario durante el teletrabajo, mayoritariamente la respuesta de los cuatro países ha sido “No”.
- **B:** A la pregunta si el teletrabajo ha afectado el desempeño del equipo, mayoritariamente la respuesta ha sido “Si” para los cuatro países.
- **C:** A la pregunta si el teletrabajo ha ralentizado la actividad de la empresa, los empresarios españoles, franceses y marroquíes indican que “No”, más del 50%, mientras que los argelinos indican que “Si”, casi el 70%.
- **D:** A la pregunta de si la implantación del teletrabajo fuera de las circunstancias de la pandemia sería más interesante, los cuatro países contestaron que “Si”.
- **E:** A la pregunta de si la implantación del teletrabajo, tras una preparación previa, sería productiva, casi por unanimidad la respuesta ha sido “Si”.
- **F:** A la pregunta si el teletrabajo ha afectado negativamente la relación entre los trabajadores y sus directivos, la respuesta es “No” para España, Francia y Argelia, mientras que los marroquíes indican que “Si”.
- **G:** A la pregunta si el teletrabajo influye en el incumplimiento de los plazos y compromisos, la respuesta de los empresarios de España, Francia y Marruecos es “No” y la de Argelia es “Si”.

En este sentido se evalúan más en detalle las razones de incumplimiento de los compromisos según los empresarios de los cuatro países (**Figura 9**).

Figura 9. Razones de incumplimiento de los compromisos durante la pandemia



Nota: A=Dificultad de adaptación de los contenidos de trabajo para online, B=Dificultad de coordinación del trabajo en equipo, C=Falta de gestión de tiempo, D=Dificultades en el manejo de la herramienta tecnológica sin asistencia física de un técnico, E=No disponibilidad de material y programas informáticos, F=Falta de autonomía, G=Dificultades de conciliación entre la vida personal y la vida profesional, H=Falta de seriedad, I=Menor cultura y valores de empresa, J=Lugar de trabajo no adaptado, K=Falta de contacto con el equipo y los clientes

Fuente: Elaboración propia

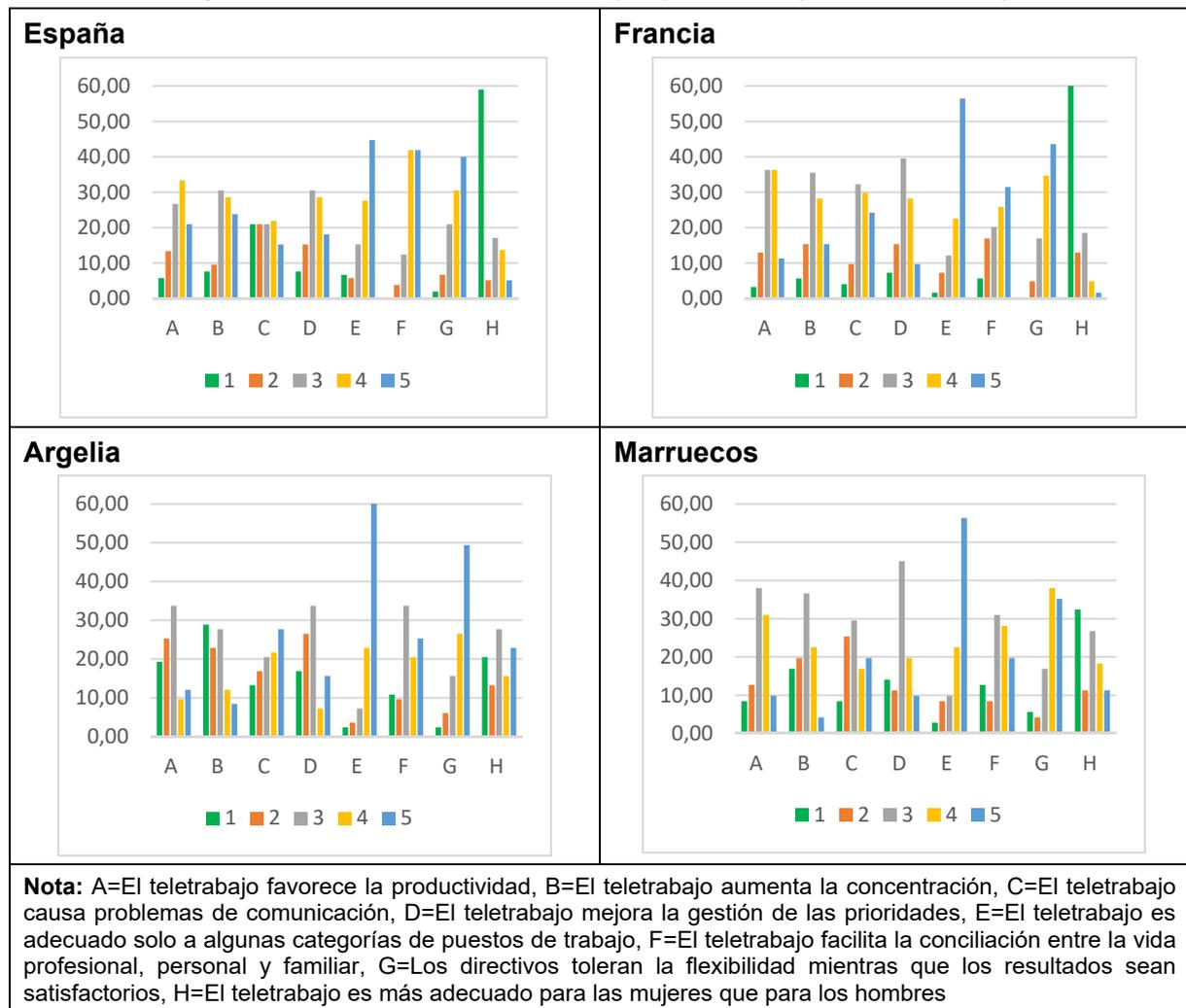
Se observa en la figura 9, que los empresarios de los cuatro países explican el incumplimiento de los compromisos, en primer lugar, por la mala gestión del tiempo probablemente por falta de corresponsabilidad, lo que explica también la segunda razón relacionada con la conciliación entre la vida personal y la vida profesional, en cuanto al tercer y cuarto, puntos



más relevantes, reflejan la falta de seriedad, y no disponibilidad de material y programas informáticos.

Considerando estos elementos y al existir una diferencia, se ha pedido a los empresarios que evalúen una serie de ventajas y desventajas de esta modalidad de teletrabajo (figura 10).

Figura 10. Opinión sobre las ventajas y desventajas del teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

En el cuestionario de este trabajo, se ha propuesto una escala de Likert para evaluar una serie de ventajas y desventajas relacionadas con el teletrabajo, dónde la puntuación iba de 1 a 5, siendo 1 “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”.

A continuación, se resumen los datos recopilados de cada país:

- **A:** A la afirmación “en periodo de teletrabajo, los teletrabajadores son más productivos que cuando trabajan en la empresa”, aparte de España que está de acuerdo, los tres otros países están indecisos, con una tendencia hacia el acuerdo en el caso de Francia y Marruecos, y hacia el desacuerdo en el caso de Argelia.
- **B:** A la afirmación “El teletrabajo permite aumentar la concentración de los trabajadores” aparte de Argelia, que está entre indeciso y en total desacuerdo, los tres otros países indican que están indecisos con una tendencia al acuerdo.



- **C:** A la afirmación “el teletrabajo causa problemas de comunicación entre los trabajadores”, las opiniones difieren en el caso de España, donde hay una casi igualdad entre los que están de acuerdo y los que no, mientras que en el caso de Francia y Marruecos se manifiesta la indecisión. En el caso de Argelia la tendencia va más hacia el total acuerdo.
- **D:** A la afirmación “El teletrabajo permite una mejor gestión de las prioridades”, los cuatro países están indecisos, aunque los españoles y los franceses tienden al acuerdo y los argelinos hacia el desacuerdo.
- **E:** A la afirmación “el teletrabajo es adecuado solo a algunas categorías de puestos de trabajo”, los empresarios de los cuatro países indican estar totalmente de acuerdo.
- **F:** A la afirmación “El teletrabajo permite al trabajador llegar a una conciliación entre la vida profesional y personal y familiar”, Argelia y Marruecos con un grado de indecisión tienden hacia el acuerdo total y el acuerdo respectivamente, mientras que los franceses están totalmente de acuerdo y los españoles en acuerdo y total acuerdo de forma igual.
- **G:** A la afirmación “Los directivos toleran la flexibilidad (horaria, geográfica y organizativa) en el trabajo mientras que los resultados sean satisfactorios”, los cuatro países están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta reflexión.
- **H:** A la afirmación “El teletrabajo es más adecuado para las mujeres que para los hombres”, los españoles, franceses y marroquíes indican que están totalmente en desacuerdo, mientras que los argelinos sobresalen los indecisos, con tendencia hacia el total acuerdo.

Tabla 4. ¿Se considera el teletrabajo como una alternativa futura?

	España	Francia	Argelia	Marruecos
Sí (%)	88,89	77,14	73,96	72,29
No (%)	11,11	22,86	26,04	27,71

Fuente: Elaboración propia

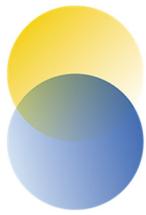
La **tabla 4** resume el resultado general de la encuesta, y muestra que los 4 países están a más del 70% en considerar al teletrabajo como una alternativa futura, con una diferencia en el porcentaje que favorece a los dos países europeos.

5. Discusión

Tras el análisis de los resultados de la investigación, es importante retomar la pregunta objeto del estudio: ¿Es la tecnología un facilitador del teletrabajo y por consecuencia una herramienta que favorece la productividad empresarial?

En vista de los resultados descritos, es evidente que las Tecnologías de la Información y la Comunicación impactan la experiencia del teletrabajo, ya que facilitan el desempeño del teletrabajo sin frustración. Esto se observa claramente en los resultados de los cuatro países, que por casualidad tienen perfiles socioeconómicos muy parecidos, y sin mucha experiencia previa del teletrabajo (Menos del 28% de las empresas de los cuatro países no estaban acostumbrados a este modo de trabajo).

A pesar de esta similitud de perfil y de experiencia, se ha podido observar en los resultados que, Argelia es el país que más se diferencia en término de resultados, cuestión que se puede explicar por la diferencia en el rango de acceso y uso a la tecnología en comparación con sus tres vecinos. Esto se ha confirmado en la encuesta, ya que los empresarios de Argelia han



sido los que menos herramientas tecnológicas han proporcionado a sus empleados y que también han sido los que menos formación y asistencia técnica han ofrecido, ello ha repercutido sobre las dificultades técnicas en el desempeño de las tareas de los empleados (porcentaje más alto entre los cuatro países).

Por otro lado, se ha podido observar que los empresarios argelinos han sido los que más han indicado que el teletrabajo ha ralentizado la actividad de la empresa y que influye en el incumplimiento de los plazos y compromisos. También han indicado que los teletrabajadores han sido menos productivos durante el teletrabajo que durante el trabajo presencial.

Otras observaciones negativas emitidas por los encuestados de Argelia han sido, por ejemplo, que el teletrabajo no permite aumentar la concentración de los empleados, ni una mejor gestión de las prioridades.

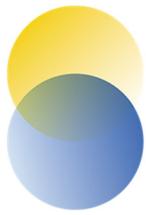
Todo esto, se explica por el hecho de que, el teletrabajo no es muy común y no existía un modelo previo que se podía consolidar con la llegada del COVID-19. Además, en **Argelia**, por no proporcionar las herramientas y capacidades tecnológicas necesarias, los empleados no gozaban de una autonomía de trabajo a distancia, lo que ha repercutido sobre su desempeño y ha desmotivado a los empleadores, en término de continuidad con este modo de trabajo en el futuro, ya que no todos están de acuerdo con una futura implantación fuera de la pandemia. Mebarki (2021) indica en este sentido que solo la nueva generación que tiene un cierto dominio de las herramientas TIC serán los que teletrabajen en un futuro, lo que dificulta el trabajo para el resto de las personas trabajadoras. El autor indica que el teletrabajo no está completamente regulado y no tiene un marco fijo en el código laboral argelino, de hecho, el régimen general de trabajo hace siempre referencia a las empresas como lugar de trabajo habitual.

En consecuencia, con la llegada de la pandemia y ante la urgencia del confinamiento, un simple acuerdo escrito o incluso oral entre el empleado y el empleador hubiese sido suficiente para la aplicación del teletrabajo como sustitutivo al trabajo presencial, para algunos puestos. Mebarki (2021) también comenta que la crisis sanitaria ha conllevado cambios acelerados para las PYMEs y algunos sectores especialmente, entre ellos el sector de la educación superior, dónde se han impuesto las clases online, sin preparación previa, pero con una mayor adaptación por parte de los profesores y de los estudiantes ya que ambos manejaban las TICs, cosa que no ha sido posible para el sector de la educación infantil, por ejemplo.

Hay que decir que, en el caso de **España**, aunque el trabajo a distancia o teletrabajo se encuentra regulado en el artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores y se contempla como una modalidad del contrato de trabajo (Montalvo, 2020), no ha sido acogido en España con el mismo interés que en otros países europeos, ya que solo representaba el 19 % de los empleados frente al 21 % de la Unión Europea en el año 2018 (ONTSI, 2020: 4).

No obstante, en **Francia**, el teletrabajo ha experimentado un progreso lento pero constante (Vayre, 2019), lo que ha facilitado la experiencia durante la pandemia en comparación con otros países. TheConversation.com, indica de hecho, que, según sus encuestas, el 86% de los ejecutivos dice que quiere seguir trabajando desde casa, pero solo el 5% a tiempo completo. Entre los demás empleados, el 56 % desea continuar teletrabajando y el 26 % desea hacerlo a tiempo completo) (Bergeaud, 2020).

Sin embargo, Pennequin (2020), comenta que si el teletrabajo ha sido mejor para quienes ya lo estaban practicando (teniendo así el equipo necesario y la organización del trabajo ya implementada), fue muy difícil para los que el teletrabajo se les ha implementado con carácter de urgencia, es decir, sin la preparación indispensable.



En cuanto a **Marruecos**, tras la propagación del COVID-19, se ha visto en la obligación de introducir importantes restricciones y buscar alternativas como la del teletrabajo para asegurar la continuidad comercial e industrial y preservar sus empleados del paro. Igual que en Argelia, se observa en el caso de Marruecos una ausencia de referencias legales sobre el teletrabajo, por lo cual los sindicatos han sido los que han negociado las condiciones y métodos de integración del teletrabajo dentro de las organizaciones. Pasado un tiempo, los legisladores fiscales han regulado las retribuciones fiscales, los costes y las bonificaciones sujetas a exención fiscal, con el fin de garantizar el bienestar de los empleados a través del artículo 57 del código fiscal general del año 2020 (El Oud y Amedjar, 2021).

En definitiva, es importante recordar que los cuatro países han estado de acuerdo en decir que el teletrabajo tiene un impacto positivo sobre la conciliación, lo que muestra la conciencia que tienen los empresarios sobre la corresponsabilidad y sus aportes a nivel personal y profesional.

6. Conclusión

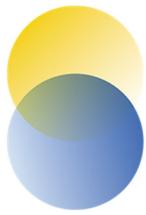
En conclusión, los resultados recopilados en torno a la percepción del teletrabajo por el lado de los empleadores muestran que la realidad pandémica ha afectado a casi todas las empresas y todos los empleados, aunque se perciben algunas diferencias dependiendo del grado de preparación previa al teletrabajo y del contexto socioeconómico de cada país.

Esta situación ha puesto de manifiesto la necesidad de prepararse para la adopción de este modo de trabajo, y afrontar las posibles futuras crisis, a través de la eliminación de la brecha digital, ya sea de género, geográfica, física o cualquier otro tipo de segregación de acceso y uso a la tecnología (Gómez, 2020).

Además, las necesidades e intereses de los empresarios que imponen el asegurar una relación de confianza e inculcar un sentido de las responsabilidades dentro de la empresa, por lo cual es importante emitir algunas recomendaciones para la mejora de la experiencia del teletrabajo (Pyöriä, 2003):

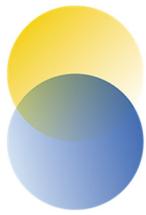
- Acordar con los empleados, en el momento de toma de decisión, el paso a una modalidad de trabajo de presencial a remoto o viceversa.
- Prever y organizar los espacios de trabajo conjuntamente.
- Negociar conjuntamente la repartición de los gastos, y la dotación, o no, de primas y de indemnizaciones (de transporte, de cantina, de gastos de luz, etc.).
- Prever la instalación tecnológica necesaria, así como la asistencia a distancia para la resolución de los problemas informáticos.
- Inculcar los valores y prácticas necesarias a esta forma de trabajo (confianza, responsabilidad, autonomía, comunicación, etc.).
- Organizar “teambuildings” para reforzar los lazos de los colaboradores entre ellos y con la empresa misma.
- Asegurar una formación continua y constante a los colaboradores en todos los ámbitos de trabajo, y especialmente en el empoderamiento tecnológico para evitar la creación de brechas digitales de cualquier tipo, para cumplir con los requisitos de nuevos perfiles de trabajo.
- Asegurar medidas higiénicas y seguridad en el nuevo lugar de trabajo.

Finalmente, este trabajo aborda una línea de investigación prometedora acerca al potencial que tiene el teletrabajo para la generación de productividad, lo que pone de manifiesto la importancia de gozar de una flexibilidad que garantice el equilibrio entre la vida laboral y familiar (Organización Internacional del Trabajo, 2020).



Bibliografía

- Allen, T.D; Golden, T.D; Shocklye, K.M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16: 40– 68.
- Atencio, S.G; Bonilla, L.F. (2020). Factores clave del Teletrabajo que inciden en la relación ganar-ganar entre el trabajador y la empresa costarricense. *Revista Nacional de Administración*. Volumen 11(1): 69-82 enero-junio.
- BBVA. (2021). Clasificación de empresas según su tamaño. Link: <https://bit.ly/3r2XLPW>
- Belzunegui, A.E; Erro, A.G. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *MDPI: Sustainability*, 12(9): 3662.
- Bergeaud, A. (2020). Macroéconomie du télétravail. *Bulletin de la Banque de France*, 231/2, septembre-octobre 2020.
- Bloom, N; Liang, J; Roberts, J; Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130 (1): 165–218.
- Brewer, L. (2013). *Enhancing Youth Employability: What? Why? and How? – Guide to Core Work Skills*. Geneva: ILO Skills and Employability Department.
- Camacho, J.I.S. (2020). La pandemia digital para el trabajo por el SARS-COV2 (COVID19). *Unisul de Fato e de Direito revista jurídica da Universidade do Sul de Santa Catarina* 10(21):123-138.
- Creswell, J. (2014). *Research design—qualitative, quantitative & mixed methods approaches*. (Vol. 4): Sage Publications Inc.
- Díaz Cuervo, J. E; Castrillón Zarrazola, C; Pérez Medina, J. (2018). *Estrategias para la implementación del teletrabajo las grandes empresas de la ciudad de Medellín*. Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia. Medellín, Colombia.
- Di Martino, V. (2004). *El teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Ginebra: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, 30.
- Donnelly, N; Proctor-Thomson, S.B. (2015). Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, 30 (1): 47– 61.
- El Oud, R; Amedjar, A. (2021). The work management in the age of COVID 19 “Teleworking”. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management and Auditing*, 3(4): 602-610.
- Frimousse, S; Parette, J.M. (2020). Regards Croisés : Les changements organisationnels induits par la crise de la COVID-19. *Question(s) de management*, 03: 105-149.
- García, M.A.M. (2021). The adaptation of companies to the COVID reality: a systematic review. *Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 11(21).
- Global Workplace Analytics. 2022. *Teleworking in the 21st century*. Link: <https://bit.ly/3KVVHkk>
- Golden, T. D; Raghuram, S. (2010). Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. *J.of.Org.Behavior*, 31(8), 1061–1085.
- Golden, T. D; Veiga, J. F; Simsek, Z. (2006). Telecommuting’s differential impact on workfamily conflict: Is there no place like home? *Journal of applied psychology*, 91 (6): 1340.
- Gómez, C.A. (2020). El teletrabajo, un estudio comparado. *Cuaderno de investigación*, 70:1-43.
- Karroumy, K. (2020). Le télétravail á l’ère du COVID-19. *Revue Moutawin* : 247-259.
- Mebarki, N. (2021). Télétravail et crise sanitaire : Etat des lieux de quelques entreprises algériennes. *Revue de l’Unité de recherche et de développement de ressources humaines*, 16(03): 788-817.
- Ministerio del Trabajo de Colombia. (2014). *El teletrabajo como aporte a ciudades inteligentes*.



- Montalvo, J. (2020). Teletrabajo: modalidad en expansión. *Enfoques Jurídicos*, 2: 121-133.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT)(2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID19 y después de ella. Link <https://bit.ly/3DHdSHM>
- ONTSI (2020): Dossier de indicadores de teletrabajo y trabajo en movilidad en España y la UE, Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.
- Ozio, L. (2010). El teletrabajo una opción en la era digital. Link <https://bit.ly/36XtE5B>
- Parra, C; Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. Link <https://bit.ly/3DJ7Bvj>
- Pennequin, N. (2020). L'irruption Du Télétravail Pendant La Crise Sanitaire Liée À La Pandémie De Covid 19. *Les Cahiers S.M.T. N°37 - Octobre 2020*: 1-5.
- Porlier, C; Sébastien, V; Tang-Taye, J.P. (2016). Ere numérique et changements organisationnels en management public : à l'ère du numérique. Conférence pluridisciplinaire. Thème : Impact des NTICs sur l'organisation et la performance des services publics locaux. Université de La Réunion - Laboratoires CEMOI et CRJ.
- Pyöriä, P. (2003). Knowledge Work in Distributed Environments: Issues and Illusions. *New Technology, Work and Employment*, 18 (3), 166–180.
- Ragu-Nathan, T.S; Tarafdar, M; Ragu-Nathan, B.S; Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19 (4): 417–433.
- Real Academia Española (RAE). (2020). Definición del teletrabajo. Link: <https://bit.ly/3rFKA7L>
- Saba, T; Cachat-Rosset, G;. (2020). COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle. Québec et comparaison internationale. Chaire BMO. Diversité et Gouvernance, Université de Montréal.
- Statista. (2022). CIO COVID survey current and future trends in remote work worldwide from 2020 to 2021.
- Santillan M.W. (2020). El teletrabajo en el Covid-19. Link <https://bit.ly/3qZrvNB>
- Schettini P; Cortazo I. (2015). Análisis de datos cualitativos en la investigación social: procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa, 1ra. edición, La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Srivastava, S. C; Chandra, S; Shirish, A. (2015). Technostress creators and job outcomes: theorising the moderating influence of personality traits. *Information Systems Journal*, 25 (4): 355–401.
- Tremblay, D-G. (2020). Le télétravail : enjeux, avantages et conditions gagnantes, Québec, Canada.
- Trigueros, C; Rivera, E; Rivera, I. (2018). Técnicas conversacionales y narrativas Investigación Cualitativa con Software NVivo. Editon: Universidad de Granada & Escuela Andaluza de Salud Pública. España.
- UNCTAD. (2021). Technology and innovation report 2021. Catching technological waves innovation with equity. United Nations. New York.
- Vayre, E. (2019). Les incidences du télétravail dur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 1(82) : 1-39.
- We are social. (2022). Digital Report 2022: El Informe Sobre Las Tendencias Digitales, Redes Sociales Y Mobile. Link: <https://bit.ly/3MXjeTE>
- Wheatley, D. (2012). Good to Be Home? Time-Use and Satisfaction Levels among Home-Based Teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27: 224–241.
- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. Cepal. Naciones Unidas.