

# Predictores de la disposición de trabajadores mexicanos a aceptar el teletrabajo

Sergio Manuel Madero Gómez <sup>1</sup>, Ricardo Flores Zambada <sup>2</sup>

## RESUMEN

Esta investigación analiza si la calidad de vida, el compromiso organizacional y el desarrollo profesional predicen el deseo de utilizar el teletrabajo como una herramienta de su trabajo. La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Mexicali, BC, México, aplicando un cuestionario a 107 personas, de las cuales 50 de ellas (46.7%) no usan el teletrabajo, mientras que las 57 personas restantes, (53.7%) sí lo utilizan. Con base en los resultados obtenidos y del análisis de regresión múltiple realizado, se encontró que las variables que más influencia tienen en la disposición a adoptar el teletrabajo son el estrés, el nivel jerárquico que ocupa la persona, los cambios de puesto que se han tenido a lo largo de la trayectoria profesional, el género del trabajador, el ser usuario actual de alguna modalidad de teletrabajo y el compromiso organizacional afectivo. El modelo de regresión encontrado tiene un coeficiente de determinación ( $R^2$ ) de 0.531312.

## ABSTRACT

This research analyzes whether quality of work life,

**Palabras claves:** Teletrabajo, compromiso organizacional, comportamiento humano.

**Key words:** Telecommuting, tele-work, organizational commitment, human behavior.

Recibido: 20 de junio de 2008, aceptado: 23 de septiembre de 2008

<sup>1</sup> Depto. Académico de Administración, Escuela de Negocios, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Monterrey. smadero@itesm.mx.

<sup>2</sup> Dirección de Recursos Humanos del Sistema, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. riflores@itesm.mx.

organizational commitment and professional development, impact worker's intention to accept tele-work. A field study was conducted in the city of Mexicali, Mexico, applying a questionnaire to 107 workers, of which 50 of them, (46.7%) did not use any tele-working modality while the other 57 did, (53.7%). Based on the results obtained and to the analysis of multiple regression, the variables that had more influence in the disposition to adopt tele-work are stress, hierarchical level occupied by the person, experience in several professional positions, gender of the employee, being a user of tele-working devices, and affective organizational commitment. These are the variables that predict, with a coefficient of determination ( $R^2$ ) of 0.531312, the disposition to accept a tele-working arrangement.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Carr (2006) y Cooper y Kurland (2002), el término teletrabajo generalmente describe un contrato o arreglo en el que los empleados trabajan en sus hogares y se enlazan a sus oficinas utilizando tecnologías como las computadoras, módems, correo electrónico, enlaces privados (VPN), etc. Bayley y Kurland (2002) indican que los límites del trabajo por teletrabajo se vuelven entonces más psicológicos que físicos ya que los empleados transforman su hogar en parte del espacio de trabajo de la compañía.

Al implantar el teletrabajo hay que considerar que existe una serie de beneficios para el trabajador, según Crandall y Gao (2005) y Harpaz (2002). Algunos ejemplos son: Se tiene mayor flexibilidad de horario, mayor autonomía en su manera de actuar, una disminución en los niveles de estrés, poder trabajar sin descuidar otras obligaciones

(hogar/hijos), evitar el tráfico en el trayecto casa-oficina-casa, optimizar el tiempo y ahorrar gasolina, así como mayor seguridad personal. [Berube y Swanson 2002, Chong y Pervan 2007].

Por otra parte, se tiene una serie de beneficios para la empresa en ahorro de espacio en oficinas y disminución en costos fijos y variables para su mantenimiento, energía eléctrica, agua, teléfono e insumos de oficina (hojas, tonner, etc.), disminución en los índices de ausentismo, mejora de la imagen institucional al contribuir al cuidado del medio ambiente: menos empleados en la oficina es igual a menos cantidad de autos en circulación en horas pico, esquemas de trabajo atractivos para su personal, aumento en la motivación del empleado por poder seguir haciendo sus actividades y lograr que el trabajo se lleva a cabo aún y con eventos propios de la naturaleza que normalmente lo interrumpirían, como son desastres naturales, fríos extremos, etc. También existe una serie de desventajas para el trabajador como son la distancia, el aislamiento, las interrupciones y la legislación laboral, mientras que para la empresa no se dispone plenamente del trabajador en el momento que se requiera para hacer alguna otra actividad o bien, se tiene una pérdida de control en las actividades que realiza. [Crandall y Gao, 2005; Harpaz, 2002 Berube y Swanson 2002; Chong y Pervan 2007].

La literatura anteriormente revisada, proporciona lineamientos generales sobre las ventajas, desventajas y aplicaciones de este nuevo arreglo laboral. Sin embargo, resulta evidente que falta profundizar en aspectos que permitan entender el fenómeno desde diversos ángulos y así propiciar el éxito al implantarlo.

En nuestro país, las investigaciones sobre el teletrabajo son escasas. El trabajo de Madero, Zatarain y García (2007) es uno de los primeros en esta temática. Ellos realizaron un estudio en el que estimaron tres factores principales que impactan en la productividad de los teletrabajadores y los no teletrabajadores, como son: calidad de vida, desarrollo profesional y compromiso organizacional. Como parte de la calidad de vida consideraron, el estrés y los efectos que tienen las emociones o sentimientos en la persona; para el desarrollo profesional, la percepción del trabajador respecto a los aspectos de crecimiento, fuerzas y debilidades en el campo labo-

ral; y para el compromiso organizacional, eligieron tres componentes: el compromiso afectivo, el normativo y el de continuidad.

En los resultados reportados por Madero, Zatarain y García (2007), se muestra que no existen diferencias estadísticamente significativas en la calidad de vida y en los sentimientos o emociones mostradas entre las personas que usan el teletrabajo y las que no lo usan, pues indican que muchas empresas y personas consideran el teletrabajo como una herramienta para estar más tiempo con su familia o en la casa y no es así, pues prácticamente es una extensión virtual del trabajo, ocasionando horarios más prolongados del mismo. Donde sí existen diferencias estadísticamente significativas es en el aspecto del desarrollo profesional, pues las personas consideran que con el uso del teletrabajo, la empresa les ofrece oportunidades para su desarrollo. También se menciona que solamente un pequeño porcentaje, apenas arriba del 10% de las mujeres manifestó utilizar algún tipo de teletrabajo, contra un 43% de los encuestados que pertenecen al género masculino, lo cual nos indica una preferencia hacia el uso del teletrabajo. En lo que respecta al compromiso organizacional, encontraron que las personas que sí usan el teletrabajo presentan un mayor compromiso de tipo afectivo y normativo que las personas que no lo utilizan, debido a la interacción que se tiene con las diversas actividades propias de su trabajo, logrando una mayor identificación con los valores y principios de la empresa.

El teletrabajo es una realidad en muchas organizaciones mexicanas, no se han podido sustraer a esta convergencia tecnológica y de manera natural han implantado modalidades donde el trabajo y los trabajadores no se encuentran en un mismo espacio físico. Se considera relevante dar un paso adicional en esta línea de investigación muy poco tratada en México, al preguntarnos por los aspectos que inciden en que un trabajador esté dispuesto a aceptar un esquema de teletrabajo. Esto se considera relevante para la empresa, ya que el identificar estos factores le ayudará a incorporarlos dentro de sus estrategias de cambio planeado así como para diagnosticar si su situación actual es propicia para emigrar a estas nuevas formas de relación laboral y ejecución del trabajo. También se estima relevante para el trabajador, ya que

en la medida que la empresa tenga mejores elementos para tomar decisiones, los primeros no se verán forzados al teletrabajo.

### Objetivo de investigación

Identificar las variables predictoras de la predisposición que tienen las personas de aceptar trabajar por medio de teletrabajo.

### Modelo particular de la investigación

La investigación de Madero y cols., del 2007 se enfocó a la comparación entre personas que son teletrabajadores y las que no lo son. En esta investigación se retoman esas variables buscando identificar si pueden predecir la aceptación del trabajador a utilizar mecanismos de teletrabajo. Como se mostró en la revisión de la literatura, el teletrabajo implica, para los trabajadores, incursionar en modificaciones a los arreglos laborales actuales y esto puede generar rechazo por parte de ellos. En particular, el compromiso del trabajador con la organización, el nivel de estrés que experimenta y la posibilidad de desarrollo organizacional son tres variables que pueden ser explotadas para reducir la potencial resistencia al cambio, por lo cual son incorporadas a esta investigación como variables predictoras o independientes:

**Estrés:** Referenciada como una tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicosomáticas o trastornos psicológicos a veces graves [Mann y Holdsworth (2003)]. En lo que corresponde a los sentimientos o emociones existen trabajos de investigación como el de Judge, Ilies y Scott (2006), Mann (1999) y Mann, Varey y Button (2000) para lo cual se consideraron soledad, felicidad, irritabilidad, satisfacción y resentimiento.

**Desarrollo profesional.** Es la percepción que tienen las personas respecto a que el teletrabajo ayuda a las personas en el desarrollo de sus habilidades y, por lo tanto, en el desarrollo profesional. [Min-Huei Chien (2007), Torracó (2005), Mann y Holdsworth (2003)].

En lo que respecta a **compromiso organizacional**, Madero (2006) cita a Mir A., Mir R., y Mosca J. (2002:190) sobre las definiciones de Allen y Meyer, que separan el compromiso en tres componentes: el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad, y el compromiso normativo. En el contexto mexicano encontramos investiga-

ciones realizadas por Arias Galicia (2000) y por Littlewood (2003 y 2004) sobre el tema de compromiso organizacional.

**El uso del teletrabajo** es la periodicidad que tienen las personas en la utilización de tecnología para realizar trabajo a distancia como parte de las diversas actividades que se ejecutan en la jornada laboral. Con base en la literatura revisada también se consideraron como variables demográficas predictoras la edad del trabajador, el área funcional en la que trabaja, el género del trabajador, la cantidad de años de experiencia laboral, la antigüedad en la empresa, el nivel jerárquico de la posición que ocupa, el nivel académico del trabajador y la experiencia en diversos puestos de trabajo. Como variable dependiente se tiene el deseo de utilizar o experimentar teletrabajo.

### MATERIALES Y MÉTODOS

Se diseñó un cuestionario con 43 preguntas que contiene cada una de las variables mencionadas. Las escalas disponibles para calificar cada variable están en escala de Likert de 1 a 5, donde 1 corresponde a la frase "Estoy totalmente en desacuerdo" y 5 hace referencia a "Estoy totalmente de acuerdo". Para las variables demográficas se utilizaron preguntas de opción múltiple.

Se realizó un análisis de validez de las mediciones de las variables latentes a través del análisis factorial confirmatorio. La confiabilidad fue estimada a través del índice Alpha Cronbach. La estructura factorial encontrada y el indicador de confiabilidad fue satisfactorio.

La recolección de datos se desarrolló en una empresa maquiladora del sector industrial en la ciudad de Mexicali B.C., México. Es relevante señalar que la industria maquiladora ubicada en nuestro país se encuentra sujeta a muchas presiones para mantener y mejorar significativamente su productividad ya que requieren reducir la posibilidad de que la operación sea reubicada en otros países que impliquen bajos costos, como pueden ser China o Centroamérica. El ritmo de trabajo requerido, el nivel de estrés por cumplimiento de estándares, la diversidad y movilidad del personal y la dinámica sociocultural de la región se conjugaron para incorporar esquemas de teletrabajo que redunden directa e indirectamente en la competitividad. Se aplicaron

107 cuestionarios de los cuales, 50 personas no usan el teletrabajo correspondiente al 46.7% de la muestra y 57 sí lo usan de diversas maneras ya sea parcial o totalmente, siendo el 53.3%. En lo referente a las áreas de trabajo, el 29% corresponden al área de ventas, el 24% a finanzas y 21% a ingeniería y operaciones, el resto son de otras áreas funcionales propias de la empresa investigada. En cuestiones de género, el 66% son hombres y el 34% mujeres, de acuerdo al nivel jerárquico, el 84% tienen actividades administrativas y el 23% pertenecen al nivel ejecutivo o gerencial.

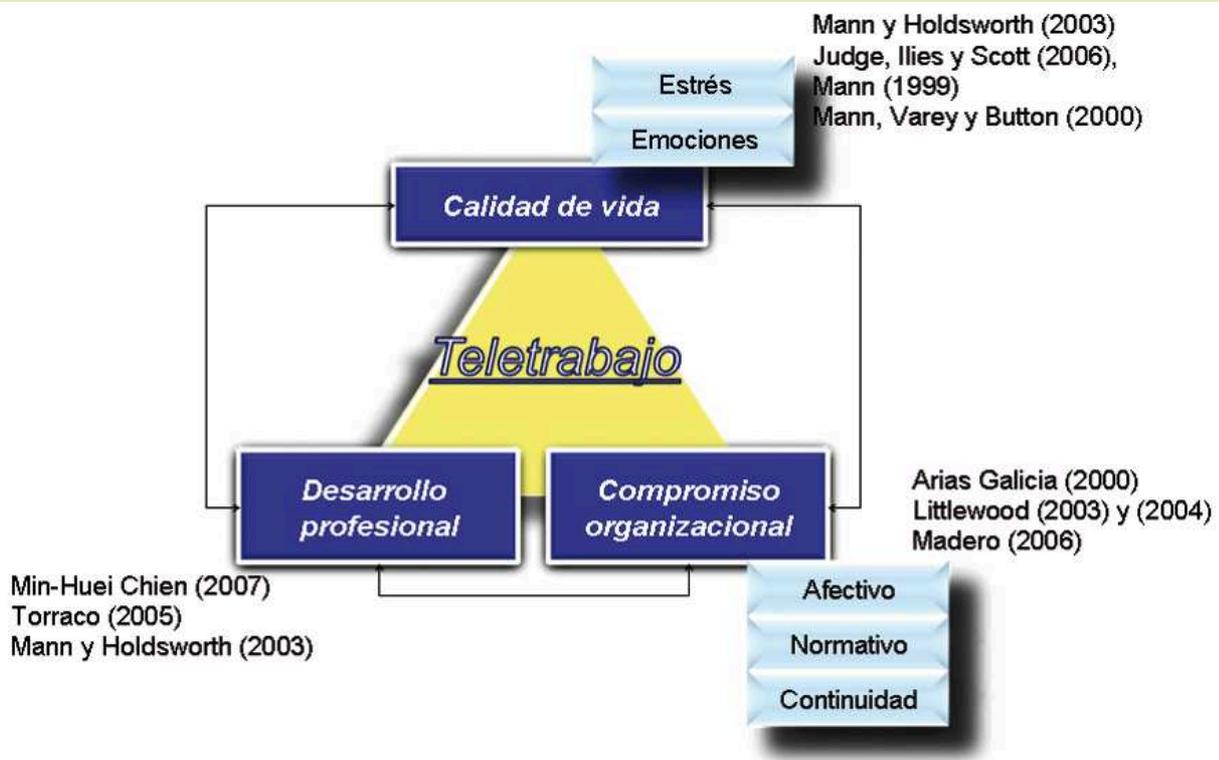
## RESULTADOS

Se realizaron cuatro modelos de regresión, considerando 13 variables, destacando que los coeficientes de determinación ( $R^2$ ) fueron las siguientes 0.559846, 0.559661, 0.540435 y 0.531312. Los resultados del análisis de regresión múltiple para el mejor modelo muestra que las variables estrés, compromiso afectivo, cambio de puesto y nivel jerárquico tienen una influencia positiva sobre la variable independiente que es el deseo de las personas por el teletrabajo, mientras que el uso

del teletrabajo, el género y la antigüedad en la empresa tienen influencia negativa sobre la variable.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El modelo de regresión múltiple encontrado permite avanzar en el entendimiento de este fenómeno en nuestras organizaciones. En su conjunto, el modelo sugiere a nuestros gerentes que si desean implantar esquemas de teletrabajo en sus organizaciones un primer paso es lograr que los trabajadores tengan la intención de experimentar o adoptar estos esquemas de realización del trabajo. Esta aceptación se explica por el nivel de estrés experimentado, es decir, aquellos que experimentan mayores indicadores de estrés están más dispuestos a aceptar el migrar a un esquema de teletrabajo puesto que ven en ese cambio la posibilidad de eliminar o administrar mejor algún aspecto tal como la flexibilidad en el horario, posibilidad de atender a algún familiar de manera directa u otros de los beneficios revisados en la literatura.



Modelo particular de la investigación

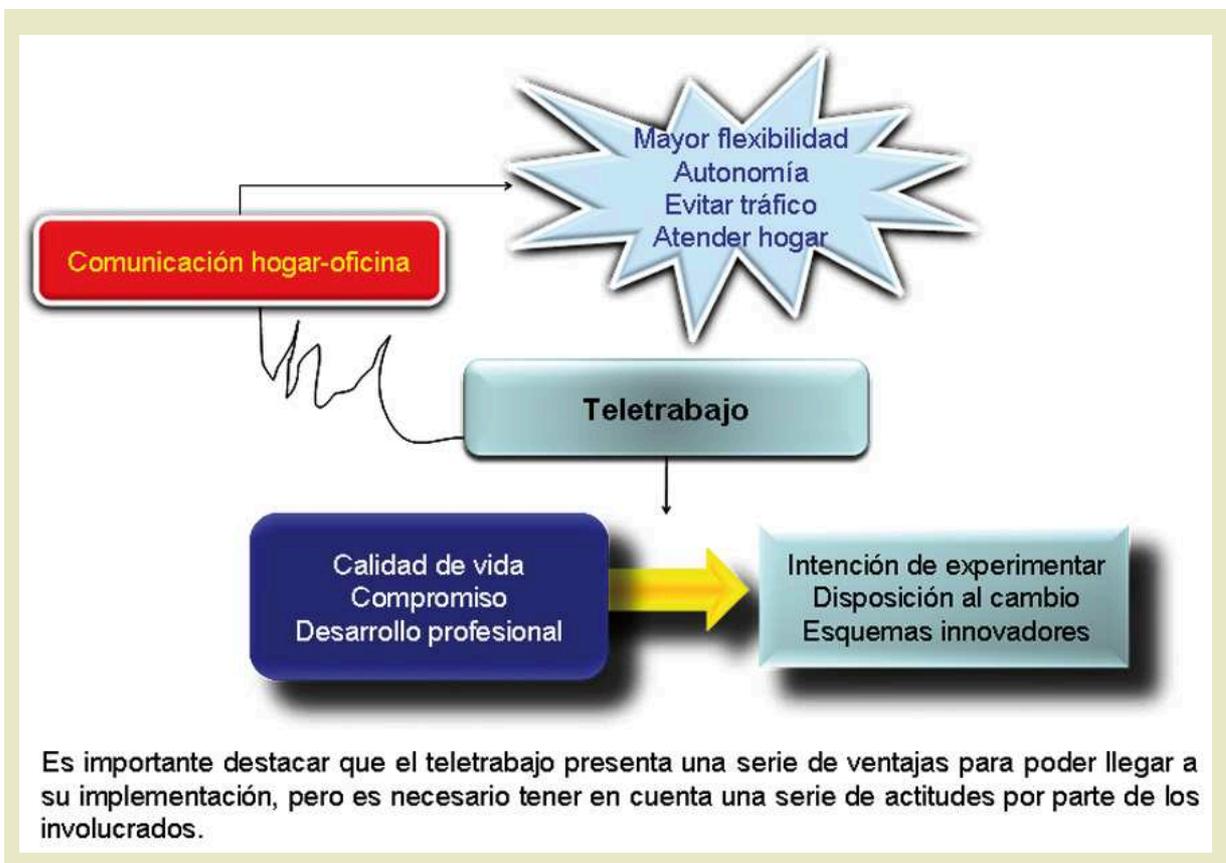
Otra variable que predice la aceptación al teletrabajo la constituye el nivel de compromiso afectivo con la organización experimentado por el trabajador. Cuando el empleado se encuentra emotivamente ligado a la empresa está dispuesto a confiar en esquemas innovadores o diferentes a los actuales para realizar el trabajo. Este hallazgo refuerza la conveniencia organizacional de invertir y esforzarse en la implantación de estilos de liderazgo, prácticas y procesos de recursos humanos que contribuyan a construir esa afiliación afectiva de la persona hacia la empresa.

En el modelo de investigación se introdujo la variable dicotómica si el trabajador actualmente realiza alguna forma de teletrabajo; recordemos que parte de la muestra del estudio sí lo hace y otra parte no la ha experimentado. El hallazgo de que esta variable es estadísticamente significativa como predictora de la aceptación, pero debe ser interpretada cuidadosamente: el signo negativo en el modelo indica que los trabajadores que ya experimentan el teletrabajo lo aceptan, es decir, no hay un rechazo cuando éste ya está ocurriendo. Dicho resultado es muy promete-

dor ya que, gerencialmente, indica que existe la confianza de que al enfocar estas modalidades de trabajo no emerge un rechazo a las mismas, creando las condiciones adecuadas.

Con respecto al género, de manera sorprendente, el personal masculino muestra estar más dispuesto al teletrabajo. El signo negativo de esta variable en la ecuación así lo indica. Este hallazgo parecería contrario al esperado, es decir, que las mujeres fueran las más interesadas en tener flexibilidad y trabajar desde casa para poder atender otros aspectos personales. Una posible explicación a este hallazgo puede ser la dinámica laboral y social que existe en las ciudades fronterizas. En estas ciudades se ha identificado la existencia de roles personales, familiares y matrimoniales diferentes a los típicamente encontrados en las ciudades no fronterizas.

La antigüedad en la empresa es otra variable que muestra una relación inversa en el modelo, es decir, las personas con menor antigüedad están más dispuestas a adoptar esquemas de teletrabajo. Este resultado es importante ya que



indica que es mejor incorporar una decisión de cambio organizacional de este tipo entre la población que acaba de ingresar, ganar aceptación y demostrar resultados para, posteriormente, llevarla al personal de más antigüedad, y por lo tanto, en teoría, más reacio al cambio.

El hecho de que el trabajador tenga experiencia en diferentes puestos así como el nivel jerárquico que ocupa son las últimas dos variables significativas del modelo de predicción. El haber ocupado varios puestos en su vida laboral permite a la persona estar mejor preparada para el cambio. Esto se explica por el desarrollo de múltiples habilidades, conocimientos variedad de tareas y retos enfrentados requeridos en las diferentes posiciones. La teoría de administración del cambio señala esta variable como una de las que reducen la resistencia al cambio, ya que el temor a nuevos retos o situaciones es menor. A mayor nivel jerárquico existe una mayor disposición a aceptar el teletrabajo. Este hallazgo confirma que estos segmentos jerárquicos tienen mayor preparación tecnológica y, por ello, menor resistencia tanto a ellos adoptarlo como a que accedan a que sus colaboradores lo hagan.

Gerencialmente esto es muy importante, ya que si el resultado fuera inverso implicaría un freno potencial a la incorporación de esta tecnología y esquemas de trabajo.

El teletrabajo abre un infinito de posibilidades para amas de casa profesionistas, personas retiradas, consultores y, en general, a cualquier persona que pueda desarrollar un trabajo considerado de índole intelectual desde su propia casa. Asimismo, en el caso de empresas o patronos, también representa ventajas como ahorro de espacio y de mobiliario en sus instalaciones.

A pesar de lo mencionado con anterioridad, dentro de nuestro marco cultural es difícil aceptar que una persona pueda trabajar desde su casa u otro lugar diverso a una oficina o centro de trabajo sin una supervisión personal y directa de su patrón, lo cual no es necesariamente presupuesto para pensar que éste no pueda llevarse a cabo eficientemente, pues en las mismas circunstancias se encuentran representantes de ventas, comisionistas, etc., los cuales pueden ser evaluados y controlados por el patrón aún a distancia.

## REFERENCIAS

- ARIAS GALICIA, Fernando. "El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento". Ponencia presentada en el V Foro Nacional de Investigación, México: UNAM, Octubre 2000.
- BAILEY, Diane E., KURLAND, Nancy A. Review of Telework Research: Findings, Sew Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, págs. 383-400.
- BERUBE, Kowalski Kellyann. SWANSON, Jennifer Ann. Critical Success Factors in Developing Teleworking Programs. *Benchmarking: An International Journal*, vol. 12-3, págs. 236-249, 2005.
- CARR, Mardene Rosalee. Telecommuting: Alternative Strategies for the Jamaican Libraries, *The Electronic Library*, vol. 24-3, pág. 380-388, 2006.
- CHONG, Sandy., PERVAN, Graham. Factors Influencing the Extent of Deployment of Electronic Commerce for Small-and Medium-sized Enterprises. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, vol. 5-1, págs. 1-29, 2007.
- CRANDALL, William. GAO. Longge An Update on Telecommuting: Review and Prospects for Emerging Issues. S.A.M., *Advanced Management Journal*, vol. 70-3, págs. 30-37, 2005.
- COOPER, Cecily D. KURLAND, Nancy B. Telecommuting, Professional Isolation, and Employee Development in Public and Private Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, págs. 511-532, 2002.
- HARPAZ, Itzhak. Advantages and Disadvantages of Telecommuting for the Individual, Organization and Society, *Work study*, vol. 51-2/3, págs. 74-80, 2002.
- JUDGE, Timothy A. ILIES, Remus. SCOTT, Brent A. Work-Family Conflict and Emotions: Effects at Eork and at Home, *Personnel Psychology*, vol. 59-4, págs. 779-814, 2006.
- LITTLEWOOD Zimmermann, Herman. Análisis factorial confirmatorio y modelamiento de ecuación estructural de variables afectivas y cognitivas asociadas con la rotación de personal. Ponencia presentada en el IX Foro de Investigación, México, UNAM, octubre 2004. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 23, 1, págs. 27-37, 2004.

- LITTLEWOOD Zimmermann, Herman. Metaanálisis del apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en organizaciones mexicanas. Ponencia presentada en el VIII Foro Nacional de Investigación, México, UNAM, *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 22, 2, págs. 45-56, 2003.
- MADERO Gómez Sergio Manuel. Sistemas de retribución variable: Un estudio de la utilización de los bonos por desempeño en México. Tesis Doctoral. Universidad de Deusto-San Sebastián, 2006.
- MADERO, Sergio, ZATARAIN, Miguel, GARCÍA, Raúl. Teletrabajo: Mejoramiento de la productividad y calidad de vida de los empleados. Ponencia presentada en el XI Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC, Guadalajara Jal., Méx., 2007.
- MANN, Sandi. HOLDSWORTH Lynn. The Psychological Impact of Teleworking: Stress, Emotions and Health: *New Technology, Work and Employment*, vol. 18-3, págs. 196-211, 2003.
- MANN, Sandi. Emotion at work: To What Extend are We Expressing, Suppressing, or Faking it ?, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8-3, págs. 347-369, 1999.
- MANN, Sandi. VAREY, Richard. BUTTON, Wendy. An Exploration of the Emotional Impact of Tele-working Via Computer-Mediated Communication, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15-7, págs. 668-690, 2000.
- MIN-HUEI Chien. A Study of Human Resource Development and Organizational Change in Taiwan, *Journal of American Academy of Business*, vol. 11-1, 2007.
- TORRACO, Richard J. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, vol. 4-3, págs. 356-367, 2005.