



Explorando incentivos y reticencias a la implementación del teletrabajo en las pequeñas empresas (Exploring incentives and reticences to implement telework in small companies)

OÑATI SOCIO-LEGAL SERIES VOLUME 13, ISSUE 6 (2023), 1876–1902: CALIDAD DEL EMPLEO EN UN CONTEXTO DE REFORMAS: LAS TRANSFORMACIONES DEL MUNDO DEL TRABAJO

DOI LINK: [HTTPS://DOI.ORG/10.35295/OSLS.IISL.1781](https://doi.org/10.35295/OSLS.IISL.1781)

RECEIVED 24 MAY 2023, ACCEPTED 26 SEPTEMBER 2023, VERSION OF RECORD PUBLISHED 1 DECEMBER 2023

JOSEP LLADÓS-MASLLORENS* 

ANTONI MESEGUER-ARTOLA* 

EVA RIMBAU-GILABERT* 

MAR SABADELL-BOSCH* 

Resumen

Tras la pandemia de COVID-19, el teletrabajo se encuentra en proceso de consolidación como modalidad de trabajo en remoto que afecta a una amplia diversidad de empresas y actividades productivas. Sin embargo, su grado de penetración es sensiblemente inferior entre las empresas de menor dimensión. Poca atención ha merecido hasta el momento el estudio de las actitudes y motivaciones de los propietarios y equipos directivos de las pequeñas empresas en relación con el impulso a las nuevas formas de organización del trabajo que surgen del proceso de transformación digital de las empresas. Esta investigación pretende mitigar esta carencia mediante un análisis empírico basado en una encuesta realizada a una muestra de directivos de pyme europeas. Los resultados obtenidos aportan luz sobre cuál es la influencia de la cultura organizativa, de la competencia adquirida en la gestión de equipos mediante el uso de tecnologías digitales y de las percepciones subjetivas de utilidad en la decisión de implementar el teletrabajo en las pequeñas empresas. Permite conocer también cuáles son los elementos más determinantes del proceso de transformación en la organización

Esta investigación es resultado del proyecto europeo WorkingSmart ERASMUS+.

* Josep Lladós-Masllorens. Estudios de Economía y Empresa, Universitat Oberta Catalunya (UOC). Email: jlladosm@uoc.edu

* Antoni Meseguer-Artola. Estudios de Economía y Empresa, Universitat Oberta Catalunya (UOC). Email: ameseguer@uoc.edu

* Eva Rimbau-Gilabert. Estudios de Economía y Empresa, Universitat Oberta Catalunya (UOC). Email: erimbau@uoc.edu

* Mar Sabadell-Bosch. Estudios de Economía y Empresa, Universitat Oberta Catalunya (UOC). Email: msabadell@uoc.edu

del trabajo en el seno de las pymes europeas. Los resultados obtenidos, considerando la existencia de un marco regulatorio incipiente de las formas de trabajo flexibles, tienen implicaciones prácticas para las estrategias de formación en la empresa y las políticas para el fomento del teletrabajo en las empresas de menor dimensión.

Palabras clave

Implementación del teletrabajo; trabajo en remoto; actitudes de los directivos; habilidades de gestión de equipos; cultura organizativa

Abstract

Since the outbreak of the COVID-19 pandemic, a significant share of workers has been involved in some form of telework. Remote work arrangements are currently affecting a wide range of firms and industries. However, its usage is significantly lower among small and medium companies. So far, the study of the attitudes and motivations of business owners and managers of small companies for promoting this new modality of work organization has been poorly addressed. This research aims to reduce this shortage by implementing an empirical analysis based on a sample of managers in small and medium-sized (SMEs) European companies. Our findings reveal the critical influence of organizational culture, the achievement of competencies related to the capacity of team building using digital tools and the subjective perceptions of usefulness on the decision to implement telework. It also provides insight into the most important determinant factors for reshaping work organization in European SMEs. Considering the incipient regulatory framework for flexible work arrangements, the results have practical implications for in-company training strategies and the policies to foster telework implementation in SMEs.

Key words

Telework implementation; remote work; managers' attitudes; e-team skills; organizational culture

Table of contents

1. Introducción.....	1879
2. Revisión teórica e hipótesis.....	1880
3. El papel clave de las personas directivas en la implantación del teletrabajo en las pymes.....	1881
4. El Modelo de Aceptación de la Tecnología (TAM).....	1882
5. El TAM aplicado al teletrabajo en las pymes. Desarrollo de hipótesis.....	1883
6. Método de investigación.....	1886
6.1. Muestra y recogida de datos.....	1886
6.2. Medida.....	1887
7. Análisis y resultados.....	1889
7.1. Modelo de medida.....	1889
8. Modelo estructural.....	1893
9. Discusión de los resultados obtenidos.....	1895
10. Conclusiones.....	1896
Referencias.....	1898

1. Introducción

Un informe reciente de Eurofound (Vargas Llave *et al.* 2022) indicaba que el teletrabajo había llegado para quedarse, como resultado de las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19. Superado este episodio, una parte significativa de los trabajadores todavía realiza el trabajo fuera de un lugar predeterminado con el apoyo de las tecnologías digitales. El teletrabajo ha conducido, pues, a remodelar las tareas laborales y la organización misma de numerosos puestos de trabajo.

La necesidad de garantizar que el teletrabajo sea satisfactorio ha dado lugar a numerosos cambios recientes en la regulación del teletrabajo, tanto a través de iniciativas legislativas como mediante convenios colectivos. La regulación del teletrabajo ha sido objeto de investigación académica, tanto en lo que se refiere a los marcos jurídicos y las dinámicas normativas para su protección, como a su proyección en las relaciones de trabajo, el acceso, la organización del tiempo, la disposición de recursos, la gestión empresarial de los riesgos, la intensidad del trabajo y el derecho a la desconexión digital (Visser 2009, Sanz de Miguel *et al.* 2020, Sostero *et al.* 2020).

La investigación académica sobre el teletrabajo también ha analizado sus efectos en el rendimiento organizativo y la productividad laboral, así como los pros y los contras tanto para quienes trabajan a distancia como para las empresas (Oakman *et al.* 2020, Azzolari *et al.* 2021, Chung 2022). Sin embargo, la investigación sobre los equipos directivos ha sido escasa, a pesar de que sean clave para la adopción de nuevas prácticas laborales y la promoción del teletrabajo. Los directivos pueden ser reacios a las nuevas prácticas laborales porque requieren de un cambio en la cultura organizativa y, en el caso del teletrabajo, también de la superación de algunas barreras tecnológicas (Pyöriä 2011). Además, la dificultad para anticipar los posibles efectos positivos del teletrabajo en el rendimiento laboral puede inducir la reticencia a su implementación entre los equipos directivos, particularmente entre las empresas de menor dimensión (González-González *et al.* 2022).

Aunque las ventajas observables del teletrabajo para las empresas están bien documentadas (Baruch 2000, Gibson *et al.* 2002), como son el ahorro de costes en espacio de oficina y en gastos generales, aún quedan varios retos por resolver desde el punto de vista de la gestión. Entre ellos, el riesgo de perder las ventajas de la comunicación cara a cara, la falta de interdependencia del trabajo en equipo o las dificultades derivadas de la gestión y supervisión de empleados en diferentes lugares (Greer y Payne 2014). Por lo tanto, el éxito de la adopción del teletrabajo depende más del liderazgo que de la tecnología (Beauregard *et al.* 2019) y de una comprensión adecuada de las necesidades específicas de las empresas (Braun y Schill 1999).

A todo ello se le incorpora la variable relacionada con la ausencia de una regulación eficaz, cierta complejidad pragmática identificada y la sospecha de una ampliación extensiva de clásicas obligaciones legales. Así mismo, pasada la pandemia COVID-19 se manifiesta la ausencia de políticas públicas de apoyo a una realidad que, en fase de experimentación, va rompiendo los elementos nucleares de la relación de trabajo. De algún modo, estas circunstancias modulan la percepción de seguridad y pueden actuar como un freno sobre el impulso al cambio.

Los directivos desempeñan, pues, un papel fundamental en el desarrollo del teletrabajo, ya que tienen la competencia para aprobar la solicitud de teletrabajo de sus subordinados, y su reticencia a adoptar esta práctica puede obstaculizar su implantación. Como afirma Lee (2021), las actitudes de los directivos hacia el teletrabajo y su capacidad para gestionar a distancia contribuyen de forma crítica al éxito de la implantación de esta práctica laboral. Por lo tanto, comprender las actitudes y motivaciones de los directivos hacia el teletrabajo es crucial para que las empresas adopten esta práctica de forma efectiva.

Además, estudiar el teletrabajo en el contexto específico de las pequeñas y medianas (pyme) empresas resulta fundamental. Por un lado, las pymes –es decir, empresas con menos de 250 personas empleadas– son consideradas la columna vertebral de la economía europea, ya que proporcionan puestos de trabajo y oportunidades de crecimiento. En 2022, según Eurostat, la inmensa mayoría (96,2%) de las empresas no financieras de la UE eran pyme y, de éstas, un 99,1% eran microempresas o pequeñas empresas que empleaban a menos de 50 personas. Por otro lado, la aplicación de prácticas de teletrabajo es muy asimétrica según el tamaño de la empresa. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE 2022), poco más del 10% de las empresas de menos de 50 trabajadores desarrollan el teletrabajo de forma regular, mientras que este es el caso de una de cada cuatro empresas con más de 250 empleados en España.

Por dichos motivos, esta investigación pretende explorar las actitudes y motivaciones de los empresarios y equipos directivos para implementar el teletrabajo en las pequeñas empresas. Con este objetivo, se ha elaborado una encuesta a una muestra de empresarios, directores generales y directivos de diferentes áreas funcionales de pyme europeas. A través de un modelo de aceptación de la tecnología (TAM), la investigación analiza la influencia de diferentes factores, como la voluntariedad, la experiencia previa, la utilidad percibida, la relevancia para el trabajo, la calidad de los resultados, la presencia de normas subjetivas, la confianza en sí mismo y las habilidades en la gestión de equipos, en la decisión de impulsar el teletrabajo en las organizaciones de menor dimensión. Con el fin de verificar las hipótesis de la investigación, se ha realizado un análisis cuantitativo a partir de la información obtenida mediante una encuesta que ha sido autoadministrada en línea, basada en el diseño de un cuestionario estructurado.

La estructura del artículo es la siguiente. La primera sección contiene una revisión de la literatura y presenta las hipótesis de investigación que orientan el desarrollo del estudio. La segunda sección, referida a datos y métodos, describe el proceso de recogida de información y las técnicas estadísticas utilizadas para su análisis. La tercera sección describe los análisis realizados y los resultados obtenidos. La cuarta sección analiza las implicaciones de estos hallazgos, al tiempo que destaca las limitaciones de la investigación y apunta algunas líneas de investigación futura.

2. Revisión teórica e hipótesis

La abundante literatura sobre el teletrabajo ofrece a menudo resultados contradictorios y poco concluyentes, tal vez por carecer de un marco teórico orientador que aborde todas las dimensiones del trabajo a distancia (Bélanger *et al.* 2013). Según Athanasiadou y Theriou (2021), la mayor parte de la literatura reciente se ha centrado en la productividad, el rendimiento y el impacto del teletrabajo sobre los empleados, pero

recientemente, ha aumentado el interés sobre los factores que facilitan o dificultan su implantación en las organizaciones. Este artículo contribuye a esta línea de investigación, centrándose en las actitudes y motivaciones de los directivos de las pequeñas empresas, un tema poco explorado hasta el momento a pesar de ser clave para el éxito del teletrabajo.

3. El papel clave de las personas directivas en la implantación del teletrabajo en las pymes

El avance en la implantación del teletrabajo en las organizaciones depende en gran medida de la implicación de los directivos. Un amplio apoyo institucional y la actitud positiva de los directivos influye en la adopción del teletrabajo (Mello 2007). Su papel es fundamental no solo porque tienen el poder de aprobar la solicitud de teletrabajo de sus subordinados, sino también porque pueden influir indirectamente en otros factores clave para el éxito de esta modalidad laboral, como el apoyo organizativo, la comunicación y la confianza, la estrategia o la cultura organizativa (Kowalski y Swanson 2005, Groen *et al.* 2018, Junça Silva y Coelho 2022).

En el caso de las pymes, este rol directivo resulta aún más relevante, puesto que afrontan dificultades específicas para adoptar el teletrabajo. Vrchota *et al.* (2020) destacan cuatro desafíos: la falta de confianza por parte de los directivos, que pueden temer que los empleados no sean tan productivos como en la oficina; dificultades en la comunicación y la coordinación; problemas técnicos por la falta de un acceso a internet fiable o de hardware y software adecuados; y aislamiento y burnout para algunos empleados que no sienten que deben estar siempre conectados. Puede observarse que solamente uno de los citados desafíos se refiere al acceso a la tecnología necesaria. En el mismo sentido, Clear y Dickson (2005) hallaron que, a la hora de facilitar la implantación con éxito del teletrabajo en las pymes, factores organizativos como las actitudes de la dirección, la autonomía del trabajador y la flexibilidad del empleo eran más críticos que la disponibilidad de tecnología. Esto significa que la dimensión tecnológica no es la cuestión principal al analizar la adopción del teletrabajo en las pymes. Más bien son las cuestiones a nivel sociotécnico o sociocultural aquellas que prevalecen, incluyendo las actitudes hacia el teletrabajo y el estilo de gestión. Incluso cuando nos centramos en las cuestiones tecnológicas, en las pymes destaca la relevancia de las capacidades directivas. Aquellas que son capaces de integrar los sistemas de información en el núcleo de su modelo de negocio y en sus procesos de gestión del conocimiento son también las más partidarias de impulsar el teletrabajo al beneficiarse en mayor medida de la mayor flexibilidad operativa que les ofrece (Neirotti *et al.* 2013).

En general, resulta claro que en las pymes las personas que ejercen liderazgo interno asumen un papel catalizador de las nuevas prácticas laborales, dado que en las pequeñas empresas el escepticismo ante los resultados del cambio organizativo y el temor ante la complejidad del mismo suelen ser mayores. Algunas investigaciones han utilizado el modelo de aceptación de la tecnología para comprender los factores que llevan a los directivos a aceptar el teletrabajo en sus organizaciones, si bien en la mayor parte de los casos no se ha aplicado al caso específico de las pymes. Explicaremos este modelo a continuación, relacionando con el mismo las hipótesis que este trabajo pretende contrastar empíricamente.

4. El Modelo de Aceptación de la Tecnología (TAM)

Los estudios previos sobre la intención de los directivos de implantar el teletrabajo en sus organizaciones se basaban en el enfoque del comportamiento planificado y en el Modelo de Aceptación de la Tecnología (TAM). El TAM fue propuesto por Davis (1989) como instrumento para predecir la probabilidad de que una nueva tecnología sea aceptada y adoptada por un grupo o una organización. Desde su creación, el TAM se ha aplicado en diversos contextos, más allá de la mera aceptación de los ordenadores en el lugar de trabajo, consolidándose como un modelo robusto, potente y parsimonioso para predecir la aceptación de los usuarios (Rondan-Cataluña *et al.* 2015). Basado en la teoría de la acción razonada (Fishbein y Ajzen 1975), el TAM se centra en la hipótesis de que la aceptación y el uso de la tecnología pueden explicarse en función de las creencias, actitudes e intenciones de los usuarios. Esta teoría se utiliza para predecir cómo se comportan los individuos en función de sus actitudes e intenciones de comportamiento preexistentes, afirmando que si alguien tiene una actitud positiva o se espera que realice una acción concreta, tendrá la intención de hacerlo y será más probable que muestre el comportamiento previsto (Da Silva y Naranjo-Zolotov 2022). Es decir, la intención de utilizar la tecnología es el factor clave que influye en el uso real de la misma, también llamado comportamiento de uso.

El modelo propone que hay dos factores clave que influyen en la intención de un individuo de usar una nueva tecnología: la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida. La utilidad percibida se refiere al grado en que un individuo cree que usar la tecnología mejorará su rendimiento o hará que sus tareas sean más fáciles de completar. La facilidad de uso percibida se refiere al grado en que un individuo cree que usar la tecnología resultará fácil y requerirá un esfuerzo mínimo.

El TAM ha sido objeto de varias revisiones a lo largo de los años, incluidos los modelos TAM2 y TAM3. El objetivo de estas revisiones fue aprovechar los puntos fuertes del modelo original, abordar sus limitaciones e incorporar los resultados de nuevas investigaciones. La primera de las ampliaciones del TAM, el llamado TAM2 (Venkatesh y Davis 2000), se basó en la expansión de los antecedentes de la utilidad percibida, incorporando constructos teóricos adicionales que abarcan los procesos de influencia social y la evaluación mental de los usuarios sobre la correspondencia entre los objetivos importantes en el trabajo y las consecuencias de realizar sus tareas utilizando la tecnología (relevancia para el trabajo, calidad de los resultados, demostrabilidad de los resultados).

Venkatesh y Bala (2008) combinaron el TAM2 y el modelo de los determinantes de la facilidad de uso percibida (Venkatesh 2000), y desarrollaron un modelo integrado de aceptación de la tecnología conocido como TAM3. El TAM3 incluyó cuatro tipos diferentes factores determinantes de la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida: las diferencias individuales, las características del sistema, la influencia social y las condiciones facilitadoras. En este trabajo utilizamos una versión del TAM3 que adaptamos para explicar la aceptación y el uso del teletrabajo por parte de las personas directivas en las pymes.

5. El TAM aplicado al teletrabajo en las pymes. Desarrollo de hipótesis

La mayoría de los estudios previos aplicados al teletrabajo han predicho la intención de implantar el teletrabajo basándose en variables claves del TAM, como la utilidad percibida y la facilidad de uso (Langa y Conradie 2003, Pérez *et al.* 2004, Ollo-Lopez *et al.* 2021). Algunos de ellos incluyeron la versión ampliada del TAM, añadiendo el rol de las normas subjetivas (Morrison *et al.* 2019), la evaluación de la eficiencia, la percepción de control y de facilidad de uso (Lang y Hofer-Fischanger 2022), o un conjunto más amplio de variables como la presencia de factores facilitadores, tales como la compatibilidad percibida, la autoeficacia, la ansiedad o la importancia para el propio trabajo (Silva *et al.* 2019). El objetivo de esta investigación es complementar los trabajos anteriores incluyendo las habilidades de gestión de equipos de los directivos y su percepción sobre la relevancia para el trabajo y el rendimiento obtenido.

Es relevante destacar que la mayoría de los estudios que han aplicado el TAM a la adopción del teletrabajo no se han centrado en las pymes. Solamente la investigación de Meroño-Cerdán (2017) se centró en las empresas familiares españolas, que en general son pyme. Efectivamente, su muestra incluyó únicamente empresas de entre 25 y 249 trabajadores. No obstante, su foco en las empresas familiares dificulta llegar a conclusiones sobre las pymes en general, objetivo del presente estudio.

Como se ha explicado, una de las premisas básicas del TAM es que la intención de usar una tecnología aumentará si se percibe como útil y fácil de utilizar, y que dicha intención de uso redundará en un uso real superior. Adaptando estas ideas a nuestra investigación, podemos formular las siguientes hipótesis principales:

H1. La percepción de utilidad influye favorablemente en la intención de implementar prácticas de teletrabajo en las pymes

H2. La percepción de facilidad de uso influye favorablemente en la intención de implementar prácticas de teletrabajo en las pymes

H3. La Intención de implementar prácticas de teletrabajo influye favorablemente en su implementación real en las pymes

Además, tal y como sugiere el modelo TAM, también proponemos que la facilidad de uso no solamente influye sobre la intención de uso de la tecnología, sino también sobre la utilidad percibida. En consecuencia, formulamos la siguiente hipótesis:

H4. La percepción de facilidad de uso influye favorablemente en la percepción de utilidad de las prácticas de teletrabajo en las pymes

Respecto a los factores que influyen en la percepción de utilidad, la presente investigación se centra en la relevancia del teletrabajo para realizar las propias tareas, la influencia social y la calidad de los resultados.

Uno de los factores clave para percibir que una tecnología es útil, es que el individuo considere que le ayuda a realizar sus funciones. En el caso del teletrabajo, a menudo se ha observado que los directivos son reacios a adoptar cuando no ven la necesidad del cambio o cuando perciben demasiadas dificultades para su implantación en la empresa (Pérez *et al.* 2004). Dado que las modalidades alternativas de trabajo, como el teletrabajo, plantean nuevas exigencias a los directivos y hacen que su trabajo sea más complejo (Powell y Mainiero 1999), la actitud de los directivos hacia una nueva práctica laboral

viene determinada por consideraciones de utilidad o de rendimiento (Lang y Hofer-Fischanger 2022). La percepción de una mayor complejidad en el trabajo directivo puede derivarse de la idea de que los empleados necesitan ser supervisados directamente para garantizar su nivel de rendimiento, lo que dificulta las tareas de supervisión y coordinación (Pérez *et al.* 2002). Diversos estudios revelan la desconfianza, incertidumbre y preocupación de los directivos en relación a si los empleados son realmente tan productivos fuera de la oficina como lo serían si estuvieran físicamente presentes (Manochehri y Pinkerton 2003, Crandall y Gao 2005). En otras palabras, la actitud de los directivos hacia las políticas de teletrabajo depende en gran medida de su percepción del nivel de responsabilidad de sus empleados (Stout *et al.* 2013).

Tanto la experiencia de primera mano como la frecuencia con que se usa el teletrabajo son cruciales para su implantación, ya que pueden reducir la incertidumbre y aumentar la confianza y la percepción de control. La decisión de facilitar el teletrabajo también se ve afectada por el grado en que los directivos consideran que esta práctica laboral puede aplicarse a su puesto de trabajo y por su confianza en que el teletrabajo facilitará un desempeño adecuado de las tareas de sus equipos. Según estudios recientes, la experiencia de los directivos con el teletrabajo tiene una gran incidencia en su confianza y sus percepciones sobre la compatibilidad, adecuación y resultados del teletrabajo. En general, los supervisores de trabajadores en remoto con percepciones positivas respecto a su experiencia de supervisión también tienden a creer que el teletrabajo afecta positivamente a su organización (Park y Cho 2022).

Las influencias sociales, o normas subjetivas, también pueden influir en la percepción de utilidad. Las normas subjetivas se refieren a la percepción que tiene un individuo sobre si las personas importantes para él o ella creen que debería realizar (o no) un determinado comportamiento. Las normas subjetivas también están relacionadas con la teoría de la acción razonada de Ajzen y Fishbein (2005), que explica que las actitudes – por sí solas – pueden predecir erróneamente los comportamientos y que, a menudo, los contextos sociales, la experiencia previa, la confianza, la atención, la exposición a la información y las normas influyen más en las acciones de los individuos. Esto sugiere que los directivos quieren ser valorados positivamente por sus colegas y superiores y, por lo tanto, sólo promoverán prácticas laborales flexibles para aquellos empleados que saben que seguirán ofreciendo un buen desempeño y, de ese modo, les harán quedar bien. De ese modo, los comportamientos de los directivos están influidos por algo más que por sus propias actitudes (Stout *et al.* 2013).

En el caso del teletrabajo, los directivos necesitan percibir que cuenta con el apoyo de la organización para implantarlo en su área de responsabilidad (Silva *et al.* 2019). Así, un entorno con información adecuada e incentivos apropiados suele favorecer posiciones más favorables al teletrabajo (Forgacs 2010). De ese modo, la aceptación del teletrabajo dependerá fundamentalmente de la compatibilidad de esta práctica laboral con las normas y culturas organizativas existentes (Peters y Heusinkveld 2010).

En consecuencia, se formulan las hipótesis siguientes:

H5a. La percepción de relevancia para el trabajo tiene una influencia positiva en la percepción de utilidad del teletrabajo

H5b. Las normas subjetivas tienen una influencia positiva en la percepción de utilidad del teletrabajo

H5c. La percepción de calidad de los resultados tiene una influencia positiva en la percepción de utilidad del teletrabajo

Finalmente, el modelo propuesto analiza el impacto de tres factores sobre la facilidad de uso percibida: la autoconfianza de los equipos directivos, definida como el grado en que los directivos consideran que disponen de las habilidades o capacidades para realizar correctamente una tarea determinada, y las habilidades del personal directivo para liderar y comunicarse en un contexto de teletrabajo. Además de las características organizativas, estos atributos personales podrían ser cruciales para el éxito de la adopción del teletrabajo y para minimizar la ansiedad y las preocupaciones a la hora de implantar una práctica laboral emergente. Como afirmaron Silva *et al.* (2019), los directivos que confían en la capacidad de sus equipos para resolver cualquier situación por sí mismos, manejar adecuadamente las TIC y no requerir supervisión para realizar su trabajo perciben el teletrabajo como una tecnología útil para implementar en sus áreas.

Además, se ha mostrado como determinante la presencia de una gestión orientada hacia las relaciones por parte de los directivos, especialmente centrada en la comunicación, dado que el aislamiento profesional influye negativamente en el rendimiento laboral (Golden *et al.* 2008, Dahlstrom 2013). El teletrabajo sólo prosperará en una cultura organizativa de confianza –tanto por parte de los cargos responsables de las personas que practican teletrabajo como también de los compañeros que no trabajan en remoto– en la que se evalúe a las personas por sus resultados y no por su presencia (Baruch 2000). Pearlson y Saunders (2001) también señalaron la necesidad de centrarse en los resultados de quienes trabajan a distancia, mediante el empleo de objetivos e indicadores claramente delimitados, con el apoyo de comunicaciones frecuentes y múltiples y con el respaldo de las infraestructuras necesarias.

La coordinación basada en la confianza mutua resuelve la falta de contacto cara a cara y de supervisión directa (Golden 2006). La supervisión en base a los resultados obtenidos mediante el teletrabajo se ha revelado como uno de los elementos más cruciales para su implementación en la pyme (Vrchota *et al.* 2020). En este contexto, es clave reordenar las formas de control y las normas que habitualmente se asocian con el lugar de trabajo físico y con el uso de métodos de vigilancia tradicionales (Sewell y Taskin 2015), lo que implica adaptar las formas de liderazgo al contexto digital. La confianza posibilita desplegar formas positivas de control, es decir no invasivas y orientadas a la actividad y no a la persona. No debe olvidarse que, desde una perspectiva jurídica, cualquier injerencia en el ámbito de los derechos fundamentales y libertades públicas debe partir del consentimiento y que cualquier sistema de control debe contar con una evaluación de impacto para valorar su adecuación. Por lo tanto, es de esperar que, cuando el personal directivo posee habilidades para la gestión de equipos y la comunicación mediante herramientas digitales, valore que la implementación del teletrabajo resulta más fácil.

En consecuencia, esta investigación pretende corroborar las hipótesis que se formulan a continuación:

H6a. Un elevado nivel de autoconfianza favorece la percepción de facilidad de uso del teletrabajo

H6b. Las habilidades relacionadas con la gestión de equipos mediante herramientas digitales favorecen la percepción de facilidad de uso del teletrabajo

H6c. Las habilidades relacionadas con la interacción mediante herramientas digitales favorecen la percepción de facilidad de uso del teletrabajo

6. Método de investigación

6.1. Muestra y recogida de datos

El análisis empírico se realiza en el contexto del proyecto europeo WorkingSmart. Para recoger los datos empíricos de cada uno de los países participantes, se realizó una encuesta específica en línea, dirigida a propietarios y cargos directivos de empresas, y utilizando un cuestionario. Dado que no existe una lista de miembros de la población destinataria, se reclutó a los participantes mediante un muestreo de bola de nieve. La participación en la encuesta no estaba recompensada económicamente, sino que los encuestados respondieron por interés propio. La muestra de pyme europeas utilizada en esta investigación incluye un total de 117 casos.

En la tabla 1 se recogen las principales características sociodemográficas de la muestra final. Como se puede observar, el 47% de las participantes eran mujeres, el 60% de las personas encuestadas tienen una edad comprendida entre los 35 y los 54 años, y el 80% disponen de educación universitaria.

TABLA 1

	%
Género	
Mujer	47.0
Hombre	53.0
Edad	
25–34	8.5
35–44	29.1
45–54	29.9
55–64	24.8
> 64	7.7
Nivel educativo	
Educación superior	80.3
Educación post-secundaria (no superior)	14.5
Educación secundaria	4.3
Educación primaria o inferior	0.9

Tabla 1. Características sociodemográficas de la muestra.

Para la recolección de datos se ha empleado un cuestionario online, implementado a través de Qualtrics. A efectos de garantizar la anonimidad de la muestra, el cuestionario diseñado no demanda ningún dato personal que permita descubrir la identidad de la persona que responde. Además, se desactivó la funcionalidad *RelevantID* y se activó la opción *Anonymize responses* de Qualtrics, de modo que se impide obtener información

sobre el navegador usado por el participante o el sistema operativo así como sobre la dirección IP, la geolocalización o cualquier información de contacto. Así mismo, a fin de evitar sesgos en las respuestas debidos a la varianza del método común, se emplean las tácticas propuestas por Podsakoff *et al.* (2003) y Rodríguez-Ardura y Meseguer-Artola (2020). De ese modo, el orden de las preguntas es aleatorio para cada página web de la encuesta en línea (situando ítems de un mismo constructo en medio de ítems de otros constructos) y también se revierte la redacción de algunos ítems. Adicionalmente, para evitar posibles malinterpretaciones de los ítems de la escala de medida y reducir las respuestas aleatorias, las preguntas del cuestionario se formulan de forma clara, concisa y precisa, adaptando los ítems al contexto focal del estudio.

Con el fin de comprobar la eficacia de las medidas preventivas, realizamos un análisis ex-post a través de dos tests. En primer lugar, la prueba de factor único de Harman. Es una herramienta estadística sencilla y muy extendida (Podsakoff *et al.* 2003) para la detección del riesgo alto de la varianza común. Tras introducir todos los ítems del modelo de medida en un análisis factorial exploratorio, observamos que no había ningún componente que explicara más del 50% de la covarianza. En segundo lugar, se analiza la matriz de correlaciones entre todos los constructos del modelo (Pavlou *et al.* 2007). Como todas las correlaciones eran inferiores al valor recomendado de 0.90 (de hecho, ninguna llegaba al 0.80), no existen indicios de la presencia de sesgo por la varianza del método común en la muestra.

6.2. Medida

Los constructos del modelo se midieron mediante escalas validadas previamente en la literatura. El TAM propone un marco global e integrado para estudiar las percepciones sobre los determinantes y factores clave que conducen a la adopción y uso de una determinada tecnología (como el teletrabajo). Las variables (ítems) finalmente incluidos en el modelo de medida se detallan en la Tabla 2. Las categorías de respuesta para estos ítems fueron una escala tipo Likert de siete puntos, desde “totalmente en desacuerdo” (1) hasta “totalmente de acuerdo” (7). La implementación real del teletrabajo se midió a través de una única variable observable (USE).

TABLA 2

Constructo	Ítem	Medida
Habilidades sociales digitales (e-Social skills)	SSK1 SSK2 SSK3	I provide employees sufficient individualized virtual communication. I use a rich variety of virtual communication methods. The choices of virtual communication methods I use improve communication and collaboration.
Habilidades de gestión de equipos digitales (e-Team building skills)	TSK1 TSK2 TSK3	I am effective in building teams that are productive in a virtual mode. I am able to motivate teams that operate primarily in a virtual mode. I am able to hold teams that work in a virtual mode accountable.
Relevancia para el trabajo (Job relevance)	JR1 JR2 JR3 JR4	In my job, implementing telework is/would be important. Implementing telework is/would be pertinent to my main tasks. In my job, implementing telework is/would be relevant. Implementing telework is/would be compatible with my main tasks.
Normas subjetivas (Subjective norms)	SN1 SN2 SN3 SN4	In general, my organization supports the use of teleworking. People, who are important to me from a professional point of view, think that I should implement telework. Society considers that it is desirable to implement teleworking. My colleagues value positively the implementation of telework.
Calidad del resultado (Output quality)	OQ1 OQ2 OQ3 OQ4 OQ5	The quality of the output organizations/teams get from telework is high. I have no problem with the quality of teleworking output. I rate the results of teleworking to be excellent. Telework does not make a difference in the output quality of teams/organizations. Telework worsens the output quality of teams/organizations.
Autoconfianza (Self-efficacy)	SE1 SE2 SE3	I feel ready to start/continue telework implementation. I do not need new skills to start/continue implementing telework. I can overcome organizational/team resistance to start/continue with telework implementation.
Percepción de facilidad de uso (Perceived ease of use)	PEOU1 PEOU2 PEOU3 PEOU4	Learning to implement telework in my team/organization is easy for me. I find the management of teleworking is easy for me. I find the role as a manager of teleworkers clear and understandable. It is easy for me to become skilful at implementing telework in my team/organization.
Utilidad percibida (Perceived usefulness)	PU1 PU2 PU3 PU4	Implementing telework enhances the effectiveness in my team/organization. Telework implementation makes a positive contribution to fighting climate change. Telework implementation improves work-life balance. I find telework increases employee satisfaction.
Intención de uso (Behavioral intention)	BI1 BI2 BI3 BI4	Assuming telework is a feasible option for my organization, I intend to implement it. Given that I had the possibility to implement/promote telework in my team/organization, I predict that I will do it. I plan to implement/continue implementing telework in my team/organization in the next twelve months. I am determined to facilitate the implementation of telework in my organization.
Uso real (Actual use)	USE	Is telework implemented in your organization?

Tabla 2. Variables del modelo de medida.

7. Análisis y resultados

Comprobamos el modelo propuesto y las hipótesis utilizando la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS) y el software R. PLS es especialmente adecuada para probar sistemas de modelización complejos y datos sin distribución normal multivariante. Este es nuestro caso, ya que el modelo estructural incluye 34 ítems (asociados a 9 constructos distintos) y una variable observable, y como muestra el test de Shapiro-Wilk ($W= 0.152$, p -valor = 0,000), los datos no cumplen la propiedad normal multivariante.

7.1. Modelo de medida

Todos los valores alfa de Cronbach y rho de Dillon-Goldstein superaron el valor mínimo exigido de 0.70. Los primeros valores propios de la matriz de correlaciones de cada conjunto de ítems fueron superiores a 1, y los segundos valores propios claramente inferiores a 1 (Tabla 3). Los resultados de estos análisis nos llevaron a afirmar que se establecía la fiabilidad interna de los constructos en nuestro modelo de medida.

TABLA 3

	Número de ítems	Cronbach's α	Dillon-Goldstein's ρ	Primer valor propio	Segundo valor propio
e-Social skills	3	0.829	0.898	2.240	0.480
e-Team building skills	3	0.750	0.857	2.000	0.580
Job relevance	4	0.928	0.949	3.290	0.314
Subjective norms	4	0.855	0.902	2.790	0.524
Output quality	5	0.896	0.924	3.540	0.556
Self-efficacy	3	0.728	0.846	1.940	0.574
Perceived ease of use	4	0.904	0.933	3.110	0.459
Perceived usefulness	4	0.860	0.905	2.820	0.551
Behavioral intention	4	0.932	0.951	3.320	0.371

Tabla 3. Fiabilidad de la consistencia interna del modelo de medición.

Las cargas de los ítems sobre los constructos asociados superaron el umbral aceptado de 0.70, por lo que las comunalidades fueron todas superiores a 0,50. En la mayoría de los casos más del 70% de la variabilidad de los ítems fue capturada por sus variables latentes asociadas (Tabla 4). Además, los valores de la varianza media extraída (AVE) de todos los constructos superaron el valor mínimo de 0.50. Estos resultados indicaron que la validez convergente de los constructos era aceptable.

TABLA 4

	Item	AVE	Peso	Carga	Comunalidad
e-Social skills	SSK1	0.745	0.402	0.840	0.706
	SSK2		0.354	0.890	0.792
	SSK3		0.405	0.859	0.738
e-Team building skills	TSK1	0.663	0.472	0.866	0.751
	TSK2		0.295	0.758	0.575
	TSK3		0.450	0.814	0.662
Job relevance	JR1	0.823	0.285	0.917	0.841
	JR2		0.285	0.917	0.842
	JR3		0.269	0.898	0.806
	JR4		0.264	0.895	0.801
Subjective norms	SN1	0.698	0.259	0.791	0.625
	SN2		0.323	0.874	0.764
	SN3		0.273	0.785	0.617
	SN4		0.337	0.886	0.786
Output quality	OQ1	0.708	0.258	0.808	0.652
	OQ2		0.233	0.895	0.801
	OQ3		0.263	0.914	0.836
	OQ4		0.194	0.745	0.556
	OQ5		0.237	0.834	0.696
Self-efficacy	SE1	0.645	0.503	0.860	0.740
	SE2		0.376	0.764	0.584
	SE3		0.358	0.782	0.611
Perceived ease of use	PEOU1	0.777	0.302	0.894	0.800
	PEOU2		0.309	0.917	0.841
	PEOU3		0.241	0.836	0.699
	PEOU4		0.280	0.875	0.766
Perceived usefulness	PU1	0.704	0.330	0.799	0.638
	PU2		0.271	0.825	0.680
	PU3		0.279	0.838	0.703
	PU4		0.313	0.892	0.795
Behavioral intention	BI1	0.830	0.263	0.923	0.851
	BI2		0.261	0.906	0.821
	BI3		0.292	0.908	0.825
	BI4		0.283	0.907	0.822

Tabla 4. Fiabilidad individual de los ítems y validez convergente del modelo de medida.

Para examinar la validez discriminante de las medidas, consideramos las cargas cruzadas de los ítems. Las cargas de cada ítem en el constructo correspondiente superan las cargas cruzadas en otros constructos (Tabla 5), y el AVE de cada constructo (Tabla 3) estaba por encima de la correlación cuadrática más alta de ese constructo con cualquier otro constructo (Tabla 6). Por consiguiente, la validez discriminante también se consideró aceptable.

TABLA 5

	e-Social skills	e-Team building skills	Job relevance	Subjective norms	Output quality	Self-efficacy	Perceived ease of use	Perceived usefulness	Behavioral intention
SSK1	0.840	0.579	0.398	0.302	0.440	0.437	0.540	0.335	0.287
SSK2	0.890	0.587	0.318	0.260	0.352	0.388	0.476	0.243	0.264
SSK3	0.859	0.703	0.478	0.359	0.558	0.401	0.544	0.396	0.375
TSK1	0.772	0.866	0.406	0.231	0.513	0.430	0.561	0.319	0.328
TSK2	0.444	0.758	0.291	0.147	0.317	0.281	0.350	0.186	0.305
TSK3	0.507	0.814	0.659	0.582	0.699	0.458	0.534	0.632	0.624
JR1	0.457	0.548	0.917	0.673	0.729	0.632	0.590	0.701	0.687
JR2	0.404	0.508	0.917	0.697	0.692	0.536	0.579	0.702	0.644
JR3	0.413	0.473	0.898	0.734	0.601	0.592	0.522	0.662	0.681
JR4	0.415	0.555	0.895	0.672	0.678	0.523	0.543	0.651	0.665
SN1	0.426	0.405	0.604	0.791	0.538	0.483	0.467	0.511	0.593
SN2	0.288	0.339	0.675	0.874	0.551	0.473	0.469	0.639	0.613
SN3	0.191	0.228	0.516	0.785	0.380	0.487	0.328	0.540	0.505
SN4	0.305	0.409	0.741	0.886	0.648	0.535	0.482	0.667	0.614
OQ1	0.340	0.535	0.659	0.529	0.808	0.425	0.553	0.643	0.531
OQ2	0.562	0.643	0.656	0.522	0.895	0.597	0.712	0.581	0.460
OQ3	0.601	0.663	0.707	0.613	0.914	0.490	0.614	0.654	0.506
OQ4	0.389	0.431	0.536	0.466	0.745	0.402	0.452	0.483	0.410
OQ5	0.316	0.443	0.559	0.548	0.834	0.503	0.557	0.590	0.537
SE1	0.406	0.449	0.625	0.596	0.592	0.860	0.611	0.619	0.576
SE2	0.349	0.372	0.408	0.348	0.344	0.764	0.457	0.430	0.238
SE3	0.390	0.354	0.453	0.447	0.415	0.782	0.436	0.397	0.313
PEOU1	0.479	0.537	0.618	0.588	0.684	0.592	0.894	0.654	0.580
PEOU2	0.537	0.611	0.656	0.548	0.736	0.546	0.917	0.644	0.569

	e-Social skills	e-Team building skills	Job relevance	Subjective norms	Output quality	Self-efficacy	Perceived ease of use	Perceived usefulness	Behavioral intention
PEOU3	0.585	0.448	0.336	0.273	0.451	0.490	0.836	0.418	0.330
PEOU4	0.550	0.537	0.523	0.399	0.525	0.606	0.875	0.475	0.468
PU1	0.401	0.527	0.734	0.595	0.716	0.532	0.624	0.799	0.582
PU2	0.351	0.391	0.582	0.550	0.487	0.505	0.446	0.825	0.600
PU3	0.262	0.357	0.546	0.589	0.500	0.504	0.480	0.838	0.636
PU4	0.256	0.353	0.628	0.642	0.636	0.518	0.540	0.892	0.636
BI1	0.297	0.472	0.652	0.567	0.482	0.422	0.471	0.700	0.923
BI2	0.348	0.504	0.661	0.552	0.507	0.476	0.513	0.614	0.906
BI3	0.384	0.502	0.699	0.732	0.598	0.503	0.526	0.672	0.908
BI4	0.282	0.439	0.671	0.670	0.535	0.386	0.532	0.675	0.907

Tabla 5. Cargas cruzadas de los ítems.

TABLA 6

	e-Social skills	e-Team building skills	Job relevance	Subjective norms	Output quality	Self-efficacy	Perceived ease of use	Perceived usefulness
e-Team building skills	0.526							
Job relevance	0.217	0.331						
Subjective norms	0.128	0.171	0.585					
Output quality	0.278	0.424	0.555	0.410				
Self-efficacy	0.226	0.242	0.397	0.349	0.331			
Perceived ease of use	0.366	0.371	0.381	0.275	0.476	0.403		
Perceived usefulness	0.144	0.240	0.561	0.506	0.500	0.378	0.397	
Behavioral intention	0.130	0.277	0.545	0.484	0.342	0.241	0.315	0.534

Tabla 6. Correlación cuadrática entre constructos.

8. Modelo estructural

Los valores R^2 de las cuatro regresiones incluidas en el modelo de efectos principales superaban el valor requerido de 0.30 para una precisión predictiva moderada; una de ellas con un R^2 superior a 0.60, lo que implica una precisión elevada (Tabla 7).

Las medidas de redundancia validadas cruzadas (Stone-Geiser Q^2) muestran que la relevancia predictiva del modelo para los constructos latentes endógenos es alta. La raíz media estandarizada del residuo (SRMR) del modelo estructural es de 0.095, por debajo del límite recomendado de 0.10. Aunque este umbral es provisional y requiere más análisis (Benitez *et al.* 2020), el valor del SRMR es pequeño e indicativo de la validez del modelo estructural.

Como los datos no seguían una distribución normal multivariante, la significación de cada coeficiente de trayectoria se comprobó con *bootstrapping* (500 remuestreos). Una vez calculados los valores p de todos los estadísticos, se utilizó el método Benjamini-Hochberg para corregir el error alfa ($\alpha = 0.05$) en las pruebas de hipótesis múltiples. Como todos los valores p son menores que la corrección correspondiente (Tabla 7), se concluye que los coeficientes asociados a todas las relaciones causales del modelo son significativamente diferentes de 0 y, por lo tanto, que las hipótesis propuestas están respaldadas (Figura 2).

TABLA 7

		Coefficiente	Error Std.	t	Valor p	R ²	Q ²
Regresión 1						0.547	0.411
<i>Constante</i>		0.000	0.063	0.000	1.000		
eSocial	-> Ease of Use	0.245	0.094	2.610	0.010		
eTeam	-> Ease of Use	0.233	0.095	2.460	0.016		
Self Efficacy	-> Ease of Use	0.404	0.074	5.450	0.000		
Regresión 2						0.658	0.434
<i>Constante</i>		0.000	0.055	0.000	1.000		
Job Relevance	-> Usefulness	0.280	0.101	2.760	0.007		
Subjective Norms	-> Usefulness	0.277	0.087	3.180	0.002		
Output Quality	-> Usefulness	0.202	0.093	2.170	0.032		
Ease of Use	-> Usefulness	0.173	0.078	2.210	0.029		
Regresión 3						0.551	0.448
<i>Constante</i>		0.000	0.063	0.000	1.000		
Ease of Use	-> Intention	0.167	0.081	2.070	0.040		
Usefulness	-> Intention	0.626	0.081	7.740	0.000		
Regresión 4						0.330	0.310
<i>Constante</i>		0.000	0.076	0.000	1.000		
Intention	-> Use	0.574	0.076	7.530	0.000		

Tabla 7. Estimación del modelo.

TABLA 8

		Coefficientes (original)	Coefficientes (bootstrapping)	Desv. estándar	Valor p	Corrección <i>alpha</i>
eSocial	- Ease of Use	0.245	0.239	0.086	0.008	0.017
eTeam	- Ease of Use	0.233	0.242	0.086	0.004	0.010
Self Efficacy	- Ease of Use	0.404	0.404	0.079	0.000	0.006
Job Relevance	- Usefulness	0.280	0.278	0.101	0.006	0.013
Subjective Norms	- Usefulness	0.277	0.282	0.083	0.001	0.007
Output Quality	- Usefulness	0.202	0.219	0.102	0.037	0.050
Ease of Use	- Usefulness	0.173	0.154	0.102	0.002	0.008
Ease of Use	- Intention	0.167	0.169	0.072	0.020	0.025
Usefulness	- Intention	0.626	0.624	0.071	0.000	0.006
Intention	- Use	0.574	0.576	0.066	0.000	0.005

Tabla 8. Resultados de *bootstrapping* (500 sustituciones).

FIGURA 2

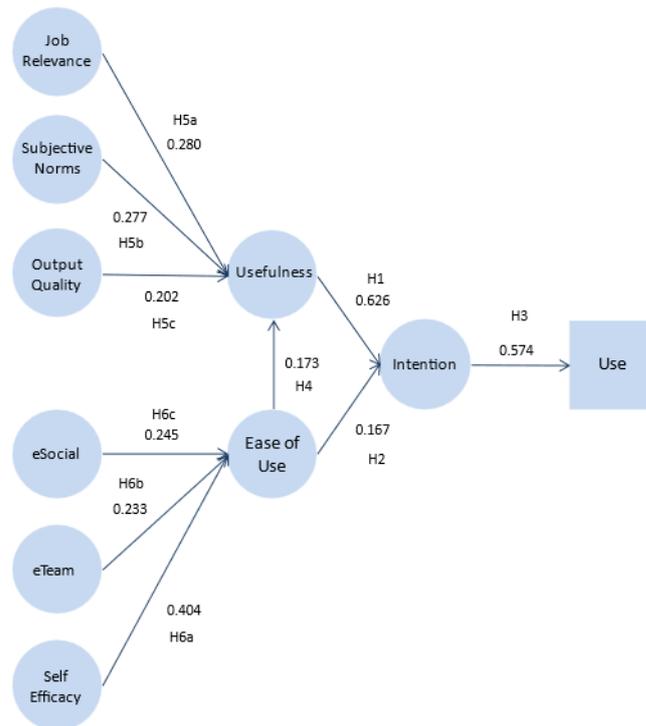


Figura 2. Coeficientes de las relaciones causales.

9. Discusión de los resultados obtenidos

En plena concordancia con investigaciones anteriores, los resultados confirman que la intención de implementar teletrabajo en las pequeñas empresas está estrechamente relacionada con la percepción de los propietarios y directivos sobre la utilidad de esta práctica laboral y su facilidad de uso. Además, se revela que la facilidad de uso percibida también contribuye a una valoración positiva de su utilidad, de modo que las hipótesis H1 y H2 han sido corroboradas. Asimismo, tal y como se esperaba, la intención de implementar prácticas de teletrabajo influye favorablemente en su aplicación real y la percepción de facilidad de uso tiene un efecto favorable en la percepción de utilidad de las prácticas de teletrabajo, validando las hipótesis H3 y H4.

Otros factores subyacentes, relacionados con las habilidades, actitudes y percepciones de los directivos de las pequeñas empresas, también contribuyen a determinar su preferencia o aversión ante el empleo del teletrabajo en sus organizaciones. En particular, se revela que las actitudes hacia el teletrabajo son más favorables cuando los directivos perciben que su implantación mejoraría su rendimiento laboral. Además, la percepción favorable del teletrabajo se apoya en la creencia de que esta práctica es apropiada y compatible con las diferentes tareas que realizan los directivos. De ese modo, la hipótesis H5a queda plenamente confirmada.

También se confirma que el contexto organizativo afecta a la disposición de los equipos directivos de las pequeñas empresas a implementar prácticas de trabajo flexible. Cuando los directivos perciben que la organización apoya el teletrabajo, lo consideran

importante y probablemente sus empleados también lo consideren útil para su trabajo (Silva *et al.* 2019). Un hallazgo significativo es que la influencia del apoyo organizativo se ve reforzada por otros factores contextuales, como sugirieron Bloom *et al.* (2022). La implantación del teletrabajo es más aceptable cuando los equipos directivos perciben que personas profesionalmente significativas consideran que deben implantar el teletrabajo en sus empresas. Este factor normativo, procedente de colegas profesionales y otros modelos de referencia, influye positivamente en el comportamiento de los directivos y empresarios. En consecuencia, se verifica la hipótesis H5b.

Así mismo, una percepción favorable sobre las repercusiones del teletrabajo en el desempeño de las tareas directivas influye positivamente en la percepción de utilidad. Pese a las dificultades existentes para medir objetivamente las mejoras de eficiencia y productividad relacionadas con el uso del teletrabajo, los resultados obtenidos en esta investigación son claros para las pequeñas empresas. Los trabajos anteriores han ofrecido resultados dispares, en función del tiempo dedicado al teletrabajo (Illegems y Verbeke 2004, Kazekami 2020), el nivel de competencias informáticas (Bosua *et al.* 2013), las prácticas de gestión (Bosua *et al.* 2018) o las tareas desplegadas por los empleados (Greer y Payne 2014). En consecuencia, también se corrobora la hipótesis H5c.

Otro resultado relevante es que la decisión de implantar el teletrabajo también se basa en la confianza de los equipos directivos en su capacidad para llevar a cabo con éxito la tarea específica de dirigir y supervisar un equipo a distancia. La autoconfianza se revela como uno de los factores más decisivos para promover la difusión del teletrabajo, tal y como se sugería en la hipótesis H6a. Como afirman Raghuram *et al.* (2003), los individuos con una mayor autoeficacia para el teletrabajo tienen más probabilidades de obtener resultados positivos y de moldear proactivamente sus responsabilidades laborales para satisfacer las demandas que impone el teletrabajo.

Como era de esperar, las competencias relacionadas con la capacidad de construir equipos e interactuar con ellos utilizando herramientas digitales se revelan como habilidades críticas para poner en marcha satisfactoriamente el teletrabajo. La capacidad de los líderes para construir, motivar, reconocer y responsabilizar a los equipos en entornos virtuales se convierte en una habilidad decisiva en el contexto de la adopción del teletrabajo. Como afirman Van Wart *et al.* (2019), la capacidad de construir *e-equipos* es una de las competencias críticas para el liderazgo. Los resultados obtenidos confirman la importancia de la motivación del equipo, la interacción, la comunicación directa, la responsabilidad y el reconocimiento, ya que los trabajadores en línea podrían sentir que a menudo son menos visibles y considerados. Como afirmaron Bezzina *et al.* (2021), los directivos deben adoptar herramientas adecuadas para motivar la adopción del trabajo a distancia entre sus equipos y favorecer un rendimiento excelente desde sus ubicaciones en remoto. Se corroboran las hipótesis H6b y H6c.

10. Conclusiones

La experiencia vivida durante la pandemia ha permitido a las pequeñas empresas evaluar los pros y contras del teletrabajo y la posibilidad de introducir regularmente esta estrategia de trabajo flexible. En esta investigación se examinan las principales razones que subyacen en el apoyo o la reticencia a la adopción del teletrabajo entre una muestra de directivos y propietarios de pequeñas empresas.

Los resultados confirman que los factores personales, sociales, organizativos y contextuales influyen en la intención conductual de los equipos directivos sobre la adopción del teletrabajo. En particular, aportan luz sobre cuál es la influencia de la cultura organizativa, el entorno en que operan las empresas, la competencia adquirida en la gestión de equipos mediante el uso de tecnologías digitales y las percepciones subjetivas de utilidad en la decisión de implementar el teletrabajo en las pequeñas empresas.

Esta investigación proporciona información útil para las organizaciones que deseen implantar o ampliar el uso del teletrabajo. Insta a fomentar las habilidades de creación de equipos, a promover condiciones facilitadoras y a garantizar que los individuos de los equipos virtuales participen activamente. También evidencia que algunos factores situacionales pueden dificultar la implantación de nuevas prácticas laborales, como la ausencia de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo adecuadamente. Como revelaron Stout *et al.* (2013), los supervisores de los acuerdos de trabajo flexible deben estar bien equipados para responder a estos cambios y gestionarlos eficazmente en beneficio de los individuos y de la organización. Nuestros hallazgos revelan la necesidad de tener en cuenta las motivaciones y capacidades de los individuos para hacer frente a nuevos entornos, responsabilidades laborales y perspectivas de carrera.

También incluye reflexiones en torno a la influencia de los marcos regulatorios en la percepción de facilidad de uso del teletrabajo, teniendo en cuenta la necesidad de seguridad jurídica, y facilita orientaciones para las políticas públicas. Primero, dado que los datos de adopción del teletrabajo y la literatura previa demuestran que la disposición a implementar teletrabajo es mayor en las grandes empresas, las políticas públicas deberían centrarse de modo preferente en proporcionar incentivos y recursos a las empresas de menor dimensión que les permitan implementar esta práctica con éxito.

Segundo, las políticas públicas deben contribuir a promover la confianza en el teletrabajo por parte de las personas en cargos directivos, dado que la autoeficacia es uno de los factores más importantes para promover la adopción del teletrabajo. Esto podría incluir la formación de las personas con capacidad de fomentar el uso del teletrabajo en sus organizaciones, la difusión de modelos de mejores prácticas y la creación de redes de apoyo y recursos.

Tercero, los resultados indican que el apoyo social y organizativo percibido por los directivos es un factor clave en la implementación efectiva del teletrabajo. Las políticas públicas deben centrarse en asegurar que las empresas obtengan el apoyo adecuado, incluyendo infraestructuras digitales, sistemas de comunicación eficaces y procedimientos claros para la implementación del teletrabajo. Además, es relevante el apoyo más simbólico por parte de figuras de referencia profesional, por lo que debería hacerse visible el soporte al teletrabajo por parte de personas directivas y empresariado de reconocido prestigio.

Finalmente, los resultados indican que las habilidades de dirección de equipos virtuales y de comunicación mediada por la tecnología son claves para que los directivos perciban que les resulta fácil implementar el teletrabajo. En consecuencia, las políticas públicas deben facilitar la formación en este tipo de habilidades de liderazgo virtual.

Referencias

- Ajzen, I., y Fishbein, M., 2005. The Influence of Attitudes on Behavior. *En*: D. Albarracín, B.T., Johnson y M.P. Zanna, eds., *Handbook of attitudes and attitude change: Basic principles*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Athanasiadou, C., y Theriou, G., 2021. Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10).
- Azzolari, D., et al., 2021. A casa tutto bene? Le condizioni fisiche e psicologiche dei lavoratori in smart. *En*: M. Peruzzi y D. Sacchetto, eds., *Il lavoro da remoto al tempo della pandemia*. Turín: Giappichelli.
- Baruch, Y., 2000. Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49.
- Beauregard, T.A., Basile, K.A., y Canónico, E., 2019. Telework: outcomes and facilitators for employees. *En*: R.N. Landers, ed., *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. Cambridge University Press, 511–543.
- Bélanger, F., Watson-Manheim, M.B., y Swan, B.R., 2013. A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour & Information Technology*, 32(12), 1257–1279.
- Benitez, J., et al., 2020. How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management [en línea]*, 57, 103168. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>
- Bezzina, F., et al., 2021. Surviving the Pandemic: Remote Working in the Maltese Public Service during the Covid-19 Outbreak. *Frontiers in Sustainability [en línea]*, vol. 2, 644710. Disponible en: <https://doi.org/10.3389/frsus.2021.644710>
- Bloom, N., Han, R., y Liang, J., 2022. How Hybrid Working From Home Works Out. National Bureau of Economic Research. *NBER Working Paper [en línea]*, 30292. Disponible en: <http://www.nber.org/papers/w30292>
- Bosua, R., et al., 2013. Telework, productivity and wellbeing: An Australian perspective. *Telecommunications Journal of Australia*, 63(1), 11.1–11.12.
- Bosua, R., et al., 2018. Telework Impact on Productivity and Well-Being. An Australian Study. *En*: J. Choudrie, S. Kurnia y P. Tsatsou, eds., *Social Inclusion and Usability of ICT-enabled Services*. Londres: Routledge.
- Braun, I., y Schill, A., 1999. Experiences with Regional Teleworking Support for Small and Medium-sized Enterprises. *1st European Regional Telematics Conference*, Tanum, June 1999.
- Chung, H., 2022. *The flexibility paradox: Why flexible working leads to (self-) exploitation*. Bristol University Press.
- Clear, F., y Dickson, K., 2005. Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy. *New Technology, Work and Employment*, 20(3), 218–233.

- Crandall, W., y Gao, L., 2005. An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues: *Quarterly journal. S.A.M. Advanced Management Journal*, 70(3), 30–37.
- Da Silva, R.C., y Naranjo-Zolotov, M., 2022. *Business not as usual: Understanding the drivers of employees' tacit knowledge sharing behavior in a teleworking environment*. Madrid: 17th Iberian Conference on Information Systems and Technologies, 22–25 junio.
- Dahlstrom, T.R., 2013. Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438–451.
- Davis, F.D., 1989. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Fishbein, M., y Ajzen, I., 1975. *Belief, Attitude, Intention, and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*. Reading: Addison-Wesley.
- Forgacs, T., 2010. Empirical research findings on telework: Management experiences and attitudes. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 6–13.
- Gibson, J.W., et al., 2002. Telecommuting in the 21st Century: Benefits, Issues, and a Leadership Model Which Will Work. *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 75–86.
- Golden, T.D., 2006. Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176–187.
- 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* [en línea], 93(6), 1412–21. Disponible en: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0012722>
- González-González, I., Martínez-Ruiz, M.P., y Clemente-Almendros, J.A., 2022. Does employee management influence the continued use of telework after the COVID-19 pandemic?. *Small Business International Review*, 6(2), e537.
- Greer, T.W., y Payne, S.C., 2014. Overcoming Telework Challenges: Outcomes of Successful Telework Strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87–111.
- Groen, B.A.C., et al., 2018. Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727–735.
- Illegems, V., y Verbeke, A., 2004. Telework: What Does it Mean for Management? *Long Range Planning*, 37(4), 319–334.
- Instituto Nacional de Estadística (INE), 2022. *Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas* [en línea]. Disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736176743&menu=ultiDatos&idp=1254735576799
- Junça Silva, A., y Coelho, N., 2022. The moderating role of organizational culture on the relationship between workers' attitudes towards telework and happiness. *Kybernetes*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

- Kazekami, S., 2020. Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2).
- Kowalski, K.B., y Swanson, J.A., 2005. Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236–249.
- Lang, G., y Hofer-Fischanger, K., 2022. Factors associated with the implementation of health-promoting telework from the perspective of company decision makers after the first COVID-19 lockdown. *Journal of Public Health*, 30, 373–2387.
- Langa, G.Z., y Conradie, D.P., 2003. Perceptions and attitudes with regard to teleworking among public sector officials in Pretoria: applying the Technology Acceptance Model (TAM). *Communicatio*, 29(1 & 2), 280–296.
- Lee, H., 2021. Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: the roles of emotion, psychological safety and organisation support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 97–128.
- Manochehri, G., y Pinkerton, T., 2003. Managing telecommuters: Opportunities and challenges. *American Business Review*, 21(1), 9–16.
- Mello, J.A., 2007. Managing Telework Programs Effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19, 247–261.
- Meroño-Cerdán, A.L., 2017. Perceived benefits of and barriers to the adoption of teleworking: peculiarities of Spanish family firms. *Behaviour & Information Technology*, 36(1), 63–74.
- Morrison, J., Chigona, W., y Malanga, D.F., 2019. Factors that Influence Information Technology Workers' Intention to Telework. A South African Perspective. *Proceedings of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists*, 32, 1–10.
- Neirotti, P., Paolucci, E., y Raguseo, E., 2013. Mapping the antecedents of telework diffusion: firm-level evidence from Italy. *New Technology, Work and Employment*, 28(1), 16–36.
- Oakman, J., et al., 2020. A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health? *BMC Public Health*, 20(1), 1825.
- Ollo-Lopez, R., Goñi-Legaz, S., y Erro-Garcés, A., 2021. Home-based telework: usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*, 42(4), 644–660.
- Park, S., y Cho, Y.J., 2022. Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1326–1351.
- Pavlou, P.A., Liang, H., y Xue, Y., 2007. Understanding and mitigating uncertainty in online exchange relationships: a principal-agent perspective. *MIS Quarterly* [en línea], 31(1), 105–136. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/25148783>
- Pearlson, K.E., y Saunders, C.S., 2001. There's No Place like Home: Managing Telecommuting Paradoxes. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 117–128.
- Pérez, M.P., et al., 2004. A technology acceptance model of innovation adoption: the case of teleworking. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 280–291.

- Pérez, M.P., Sánchez, A.M., y De Luis Carnicer, M.P., 2002. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775–783.
- Peters, P., y Heusinkveld, S., 2010. Institutional explanations for managers' attitudes towards telehomeworking. *Human Relations*, 63(1), 107–135.
- Podsakoff, P.M., *et al.*, 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Powell, G.N., y Mainiero, L.A., 1999. Managerial decision making regarding alternative work arrangements. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 41–56.
- Pyöriä, P., 2011. Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386–399.
- Raghuram, S., Wiesenfeld, B., y Garud, R., 2003. Technology enabled work: The role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behaviour. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 180–198.
- Rodríguez-Ardura, I., y Meseguer-Artola, A., 2020. Editorial: How to Prevent, Detect and Control Common Method Variance in Electronic Commerce Research. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 15(2), i–v.
- Rondan-Cataluña, F.J., Arenas-Gaitán, J., y Ramírez-Correa, P.E., 2015. A comparison of the different versions of popular technology acceptance models: A non-linear perspective. *Kybernetes*, 44(5), 788–805.
- Sanz de Miguel, P., *et al.*, 2020. Industrial democracy in Europe: A quantitative approach. *Labour & Industry*, 30(2), 101–132.
- Sewell, G., y Taskin, L., 2015. Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529.
- Silva, A., Montoya, I.A., y Valencia, J.A., 2019. The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations?. *Technology in Society*, 59(C), 101133.
- Sostero, M., *et al.*, 2020. Teleworkability and the COVID-19 crisis: A new digital divide? *JRC working papers series on labour, education and technology*. 23 de julio. Comisión Europea.
- Stout, M.S., Awad, G., y Guzmán, M., 2013. Exploring Managers' Attitudes toward Work/Family Programs in the Private Sector. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(3), 176–195.
- Van Wart, M., *et al.*, 2019. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97.

- Vargas Llave, O., et al., 2022. *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. Eurofound. 8 de diciembre. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Venkatesh, V., 2000. Determinants of perceived ease of use: Integrating perceived behavioural control, computer anxiety and enjoyment into the technology acceptance model. *Information Systems Research*, 11(4), 342–365.
- Venkatesh, V., y Bala, H., 2008. Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision Sciences*, 39(2), 273–315.
- Venkatesh, V., y Davis, F.D., 2000. A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204.
- Visser, J., 2009. The quality of industrial relations and the Lisbon Strategy. In: European Commission, ed., *Industrial relations in Europe 2008*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 45–73.
- Vrchota, J., Maříková, M., y Řehoř, P., 2020. Teleworking in SMEs before the onset of coronavirus infection in the Czech Republic. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(2), 151–164.