

EL TELETRABAJO EN LAS GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO: EL CASO ESPAÑOL.

Alfonso Infante Moro	alfonso.infante@uhu.es	Universidad de Huelva
Francisco José Martínez López	francis@uhu.es	Universidad de Huelva
Mercedes García Ordaz	ordaz@uhu.es	Universidad de Huelva
Juan Carlos Infante Moro	juancarlos.infante@alu.uhu.es	Universidad de Huelva

Resumen

Este estudio se centra en conocer el estado del teletrabajo en las grandes empresas del sector hotelero español y enmarcarlo con respecto a las grandes empresas del sector empresarial, conociendo su verdadera situación y el motivo al que puede deberse sus posibles diferencias. Con este fin, presenta tres puntos que buscan un análisis transversal y comparativo sobre teletrabajo de las grandes empresas de este sector con las grandes empresas del sector empresarial español y con una selección de grandes empresas que abarca todos los sectores, además de buscar la causa a las diferencias existentes.

Estos tres puntos son: Implantación y tipología de teletrabajo, posibilidad de implantación del teletrabajo y relación entre porcentaje de información informatizada e implantación de teletrabajo. Y sus análisis se realizan a través de 548 encuestas que nos muestran un sector hotelero cuyas grandes empresas se encuentran menos desarrolladas (en este modelo de trabajo) respecto a las grandes empresas de otros sectores empresariales, pero no por causas técnicas en su desarrollo o eficacia (ya que las principales funciones empresariales realizadas y susceptibles de ser realizadas en este sector a través de teletrabajo coinciden con las de los otros sectores), sino más bien por una reticencia a su uso.

Palabras clave: Teletrabajo, sector hotelero, grandes empresas, sector empresarial español.

1. Introducción.

Hoy en día, cada vez son más las personas que trabajan desde casa o desde cualquier lugar distinto a la empresa, hablamos de teletrabajo. Y ello es debido a las ventajas que proporcionan a las empresas y a las nuevas tecnologías.

En este estudio, utilizamos el término “teletrabajo” como el modelo de trabajo que una persona realiza en un lugar distinto a su empresa o a la empresa para la que realiza el trabajo, a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones, cuyos factores necesarios para su uso son la informatización de la información y el uso de medios de telecomunicación para el contacto con la empresa (Pyöriä, 2011; Gajendran y Harrison, 2007; Wicks, 2002).

Podemos encontrar diferentes clasificaciones de teletrabajo: según el lugar dónde se realiza, según el tiempo que se dedica y según el estatus de las personas trabajadoras. Resaltando su clasificación según el lugar dónde se realiza para afianzar su concepto (Martínez y Gomez, 2013; Hunton y Norman, 2010; Hunton, 2005):

Trabajo desde casa: por cuenta ajena o autónomo. Cuando se trabaja en casa, el domicilio es el principal centro de trabajo del teletrabajador. Una parte del domicilio se utiliza como oficina, con los recursos habituales en una oficina: mesa de trabajo, ordenador e Internet.

Trabajo con equipo móvil (teletrabajo itinerante): los teletrabajadores no tienen un lugar de trabajo definido, su trabajo es independiente del lugar dónde se realiza, por lo que necesitan un ordenador portátil e Internet para su ejecución.

Y telecentros públicos o privados que ofertan recursos compartidos. Son centros de trabajos con recursos informáticos y técnicos compartidos para trabajadores de otras empresas, para autónomos y para teletrabajadores, creados por la administración pública o por empresas privadas (Lee, Park y Trimi, 2013; Pyöriä, 2009; Martínez, Pérez, De Luis y Vela, 2007). En otros países se les denomina Telecottages, telehouses o community or regional teleservice centre.

Estos tres tipos de teletrabajos son utilizados para la realización de tareas en casi todos los campos profesionales, aunque este modelo de trabajo ha sido desarrollado más en algunas labores que en otras (provocado por el desarrollo informático, por el tipo de actividad y por la situación socio-económica del momento actual). Estos campos son

(Nastase y Ionescu, 2011; Schweitzer y Duxbury, 2006; Pulido y Martínez, 2005; Tremblay, 2003): consultoría y servicios a las empresas; programación y servicios informáticos; comerciales y vendedores independientes; contabilidad y auditoría; marketing; consultoría y servicios financieros; servicios y atención médica; artes gráficas, visuales y multimedia; relaciones públicas y publicidad; creadores de contenidos; ...

Tal nivel de desarrollo ha permitido su utilización en las empresas, proporcionando una serie de ventajas que redactamos a continuación (Ramendran, Raman, Mohamed, Beleya y Nodeson, 2013; Brittany y MacDonnell, 2012; Martínez et al., 2008; Mello, 2007):

- Reducción de costes: infraestructuras, instalaciones y mantenimiento.
- Sistema de dirección por resultados y objetivos.
- Mayor productividad: el absentismo es eliminado.
- Mayor calidad de trabajo: si es el teletrabajador quien decide usar este modelo de trabajo.
- Disminución de problemas entre empleados.
- Más acceso a profesionales de alto nivel.
- Mejores condiciones para encarar proyectos eventuales. Mayor flexibilidad en la contratación y en la posibilidad de subcontratación.

Por su desarrollo, por los beneficios que proporciona a las empresas y por la importancia que está adquiriendo hoy en día, centramos nuestra investigación en este modelo de trabajo, delimitándolo a las grandes empresas del sector hotelero español y a una comparativa con las grandes empresas del sector empresarial de dicho país y con una selección de grandes empresas que abarca todos los sectores. Pretendiendo conocer el grado de desarrollo del teletrabajo en las grandes empresas del sector hotelero español y enmarcarlo con respecto a las grandes empresas del sector empresarial, conociendo su verdadera situación y el motivo al que puede deberse unas posibles diferencias. Dando respuesta a la siguiente cuestión: ¿Cuál es el estado del teletrabajo en las grandes empresas del sector hotelero español?

Hablamos de un sector donde aún no existe una literatura académica abundante sobre este modelo de teletrabajo, y menos si hablamos de grandes empresas, a pesar de los beneficios que consiguen y pueden conseguir muchas de las empresas de este sector

a través de su uso y a pesar de que grandes cadenas hoteleras lo utilicen para el desarrollo de muchas de sus tareas.

2. Metodología.

Partimos del principio que como criterio para denominar a una empresa Gran Empresa hemos considerado que la facturación de ésta debió exceder los 2 millones de euros en 2011, adquiriendo dicha “población marco” de la base de datos “España 25.000”. Base de datos que recoge todas las empresas con facturación mayor a 2 Millones de € en España, en el año 2011, 23.910 empresas.

Estos datos nos permiten obtener las tres muestras necesarias para el estudio, cuyo tamaño muestral es adquirido a través de la fórmula de Arkin y Colton reproducida por Sierra (2003):

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{E^2(N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Grandes empresas del sector hotelero español - “Sector hotelero español” (49 empresas) - Esta muestra procede de la base de datos “España 25.000” y los valores para el cálculo de su tamaño muestral son: N=417; nivel de confianza=95,5%; E=13,4%; p=0,5; q=0,5; y, Z=2.

Selección de grandes empresas de todos los sectores - “Grandes empresas” (94 empresas) - que provienen de un listado formado por las cinco primeras empresas de cada uno de los 66 sectores de la base de datos “España 25.000”. Los valores para el cálculo de su tamaño muestral son: N=2.351; nivel de confianza=95,5%; E=10%; p=0,5; q=0,5; y, Z=2.

Y grandes empresas del sector empresarial español - “Sector empresarial español” (405 empresas) - Esta muestra procede de la base de datos “España 25.000” y los valores para el cálculo de su tamaño muestral son: N=24.187; nivel de confianza=95,5%; E=4,9% (margen inferior porque es una población mayor); p=0,5; q=0,5; y, Z=2.

Las empresas son seleccionadas por muestreo aleatorio y estas encuestas son enviadas a través de correo electrónico y correo postal en 2012. Las respuestas son validadas en 2013. Y no existe falta de respuesta considerable ya que sólo hay 4 variables: implantación y tipología de teletrabajo, posibilidad de implantación del teletrabajo, posibilidad de aplicación del teletrabajo y porcentaje de información informatizada.

Estas variables son cualitativas y cuantitativas, y se utilizan los siguientes modelos estadísticos para el análisis de este estudio, ambos no paramétricos: test de asociación X^2 (cualitativa-cualitativa) y test de comparación de medias U de Mann-Whitney con nivel de significancia $\alpha=0,05$ (cualitativa-cuantitativa).

Los modelos no son paramétricos porque las variables no cumplen los requisitos de Distribución Normal, tanto por el ámbito numérico en las variables cualitativas, como por el requisito de normalidad, en la variable cuantitativa. Este último, probado a través de Kolmogorov-Smirnov: coeficientes de asimetría y curtosis distintos de 0, y significación asintótica (P-valor) menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$)

3. Resultados.

Este estudio está dividido en tres puntos principales: Implantación y tipología de teletrabajo, posibilidad de implantación del teletrabajo y relación entre porcentaje de información informatizada e implantación de teletrabajo.

3.1. Implantación y tipología de teletrabajo.

Tal y como vemos en la tabla 1, encontramos diferencias significativas en la existencia de teletrabajo entre el “sector hotelero español” y las “grandes empresas”: X^2 calculado (18,391) es mayor que X^2 crítico (3,84), con grado de libertad igual a 1 y nivel de significancia igual a 0,05. Sólo un 26% de las grandes empresas hoteleras utilizan el teletrabajo, mientras más de la mitad de las grandes empresas correspondientes a todos los sectores utilizan este método de trabajo (64%).

Esta diferencia significativa también es compartida entre el “sector hotelero español” y el “sector empresarial español”: X^2 calculado (7,618) es mayor que X^2 crítico (3,84), con grado de libertad igual a 1 y nivel de significancia igual a 0,05. En este caso, la existencia de teletrabajo también es mayor en las grandes del sector

empresarial que en las grandes empresas del sector hotelero, aunque en el sector empresarial también es 17% menor que en las “grandes empresas”.

Sector	Teletrabajo				Total	
	No		Sí		N	%
	N	%	N	%	N	%
Grandes empresas	34	36%	60	64%	94	100%
Sector empresarial español	216	53%	189	47%	405	100%
Sector hotelero español	35	74%	12	26%	47	100%
Total	285	52%	261	48%	546	100%

Tabla 1. Implantación de teletrabajo.

Observamos unos porcentajes muy bajos en el sector hotelero respecto a la implantación de este modelo de trabajo en las grandes empresas correspondientes a todos los sectores y respecto al sector empresarial en España. Pero estas diferencias no quedan sólo ahí, sino que son trasladadas a los modelos de uso de este teletrabajo en cada uno de los sectores analizados.

En las “grandes empresas”, las empresas que utilizan el teletrabajo: el 41,7% de ellas utilizan el teletrabajo con equipo móvil (realizan sus tareas desde los diversos sitios donde los empleados se encuentren en ese momento); el 18,3%, lo utilizan desde casa; el 30%, utilizan ambas formas (con equipo móvil y desde casa); el 3,3%, utilizan otras formas de teletrabajo (telecentros,...); el 3,3%, utilizan el teletrabajo con equipo móvil y otras formas; y el 3,3% de empresas restantes, utilizan las tres opciones.

En el “sector empresarial español”, el uso del teletrabajo desde casa aumenta respecto a las grandes empresas: el 38,1% de ellas utilizan el teletrabajo con equipo móvil; el 29,6%, lo utilizan desde casa; el 26,5%, utilizan ambas formas (con equipo móvil y desde casa); el 3,2%, utilizan otras formas de teletrabajo; el 1,6%, utilizan el teletrabajo con equipo móvil y otras formas; y el 1,1% de empresas restantes, utilizan las tres opciones.

Por último, en el “sector hotelero”, hay un aumento en el uso del teletrabajo con equipo móvil y una disminución del uso conjunto de teletrabajo con equipo móvil y teletrabajo desde casa en cada una de sus empresas (como diferencias principales respecto a los otros dos sectores): el 50% de ellas utilizan el teletrabajo con equipo móvil; el 33,3%, lo utilizan desde casa; el 8,3%, utilizan ambas formas (con equipo

móvil y desde casa); y el 8,3% de empresas restantes, utilizan otras formas de teletrabajo.

3.2. Posibilidad de implantación del teletrabajo.

Con el objetivo de determinar el futuro del teletrabajo en las grandes empresas del sector hotelero español, analizamos las posibilidades de implantación de este modelo en los siguientes años, además de seguir con la comparativa respecto a las otras dos muestras.

En la tabla 2, se nos vuelve a presentar un sector hotelero que aún no sabe si este modelo de trabajo es eficaz en sus grandes empresas, a diferencia de las grandes empresas correspondientes a todos los sectores, donde el 89% de sus empresas creen en el uso de este modelo de trabajo, y a diferencia de las grandes empresas del sector empresarial español, donde el 72% también creen en ello.

Encontramos diferencias significativas en la posible implantación del teletrabajo entre el “sector hotelero español” y las “grandes empresas”: X^2 calculado (21,765) es mayor que X^2 crítico (3,84), con grado de libertad igual a 1 y nivel de significancia igual a 0,05. Sólo un 55% de las grandes empresas hoteleras ven posible la implantación del teletrabajo en sus empresas, mientras casi la totalidad de las grandes empresas correspondientes a todos los sectores lo ven posible.

Esta diferencia significativa también es compartida entre el sector hotelero y el sector empresarial español: X^2 calculado (5,71) es mayor que X^2 crítico (3,84), con grado de libertad igual a 1 y nivel de significancia igual a 0,05. En este caso, la posible implantación de teletrabajo también es mayor en las grandes empresas del sector empresarial que en las grandes empresas del sector hotelero, aunque en el sector empresarial también es un 17% menor que en las “grandes empresas”.

Está claro que el teletrabajo no es un modelo de trabajo muy desarrollado en las grandes empresas del sector hotelero según su implantación y la posible implantación en ellas, datos muy inferiores en sus empresas respecto a las “grandes empresas” y al “sector empresarial español”. Aunque, observamos que hay un 29% de grandes empresas del sector hotelero que piensan que puede existir el teletrabajo en sus empresas, a pesar de que aún no existe. Esto refleja un posible cambio en la opinión sobre la eficacia de este modelo de trabajo en sus empresas (aunque no esté totalmente

claro en el sector) y en la reticencia de su uso. Podemos señalar esta opinión sobre su eficacia como causa de las diferencias existentes entre las grandes empresas del sector hotelero, “grandes empresas” y “sector empresarial español”.

	Posibilidad de implantación del teletrabajo				Total	
	No		Sí			
Sector	N	%	N	%	N	%
Grandes empresas	10	11%	84	89%	94	100%
Sector empresarial español	110	28%	279	72%	389	100%
Sector hotelero español	22	45%	27	55%	49	100%
Total	32	22%	111	78%	143	100%

Tabla 2. Posibilidad de implantación del teletrabajo.

Aunque tampoco hay grandes diferencias en las principales funciones empresariales que pueden realizar las grandes empresas de estas tres muestras a través del teletrabajo (informática, comercial y administración). Por tanto, descartamos la falta de aplicación de este modelo de trabajo en las grandes empresas del sector hotelero como motivo de su poca implantación.

3.3. Relación entre porcentaje de información informatizada e implantación de teletrabajo.

Por último, sabemos que todos los sectores empresariales tienen grandes avances tecnológicos en sus empresas. Esto también sucede en el sector hotelero, lo que descarta el avance tecnológico como causa de su poca implantación. Por ello, analizamos si su motivo es el grado de información informatizada de sus grandes empresas.

Realizamos un estudio comparativo sobre el porcentaje de información informatizada de las distintas muestras analizadas, donde no encontramos diferencias significativas de este porcentaje entre las “grandes empresas” y las grandes empresas del sector hotelero. Las dos muestras conocen la importancia de la información informatizada en las empresas en cuanto a la comunicación y a la toma de decisiones. De todos modos, el sector hotelero tiene un 2,27% de media (tabla 3) menos que las “grandes empresas”, aunque es uno de los sectores donde más información fluye diariamente, esto puede deberse a un mayor uso de métodos tradicionales (oral y en papel) en estas empresas donde la información diaria ejerce un papel importante (Lam y McKercher, 2013; Po-Ju, Okumus, Hua y Khaldoon (Khal) Nusair, 2011).

Respecto al “sector empresarial español”, tampoco encontramos diferencias significativas en el porcentaje de información informatizada, el sector hotelero tiene un 2,78% de media menos que el sector empresarial.

	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Significación asintótica (bilateral)	Diferencia
	Grandes Empresas		Sector hotelero español						
% Información informatizada	84,70	11,616	82,43	12,946	2066,000	3194,000	-0,924	0,356	-2,27
	Sector empresarial español		Sector hotelero español						
% Información informatizada	85,21	13,924	82,43	12,946	8017,500	9145,500	-1,701	0,089	-2,78

Tabla 3. Porcentaje de información informatizada.

Aunque la media del porcentaje de información informatizada de las grandes empresas del sector hotelero haya dado porcentajes menores que en las grandes empresas de las otras dos muestras (diferencias no significativas), tampoco sus diferencias han sido tan grandes como para considerarlas causas de esa diferencia de implantación del teletrabajo entre sus sectores. Además, las “grandes empresas” tienen 0,51% (de media) de información informatizada menos que el “sector empresarial español”, a pesar de que el teletrabajo está más implantado en las “grandes empresas”, esto es una prueba de la no existencia de relación. Aun así, analizamos si hay relación entre la información informatizada y la existencia del teletrabajo en las empresas de cada uno de los sectores analizados.

En las “grandes empresas” (GE), no existen diferencias significativas entre los porcentajes de información informatizada y la existencia de teletrabajo en sus empresas (tabla 4). Hay un 1,68% (de media) de información informatizada menos en las empresas que utilizan teletrabajo.

En el “sector empresarial español” (EE), tampoco existen diferencias significativas (tabla 4). En este sector, el porcentaje de información informatizada es 1,47% (de media) superior en las empresas que utilizan el teletrabajo.

En el “sector hotelero” (SH), tampoco existen diferencias significativas (tabla 4). Aunque en este caso, hay un 9,14% (de media) de información informatizada menos en las empresas que utilizan teletrabajo, a pesar de nuestra hipótesis sobre la relación entre

la existencia de teletrabajo y la existencia de información informatizada (más teletrabajo, más información informatizada).

	No Teletrabajo		Sí teletrabajo		U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Significación asintótica (bilateral)	Diferencia
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica					
GE - % Información informatizada	85,71	12,588	84,03	11,035	872,500	2702,500	-1,184	0,236	-1,68
EE - % Información informatizada	84,49	16,046	85,96	11,127	19395,500	36973,500	-0,213	0,831	1,47
SH - % Información informatizada	84,97	12,338	75,83	13,114	124,000	202,000	-1,922	0,055	-9,14

Tabla 4. Relación porcentaje de información informatizada e implantación de teletrabajo.

De esta manera, también descartamos el porcentaje de información informatizada como causa. Ya que encontramos porcentajes similares en las tres muestras analizadas y no encontramos relación directa entre estos porcentajes y la existencia de teletrabajo.

En resumen, encontramos diferencias significativas entre las grandes empresas del sector hotelero español y las grandes empresas correspondientes a todos los sectores y entre el sector hotelero y las grandes empresas del sector empresarial en España, en la implantación o la posible implantación del teletrabajo en sus empresas, pero no en sus aplicaciones, ni en los avances tecnológicos, ni en el porcentaje de información informatizada.

4. Conclusiones.

Después de realizar un estudio transversal y comparativo sobre el teletrabajo entre las grandes empresas del sector hotelero español y las grandes empresas correspondientes a todos los sectores y entre el sector hotelero y las grandes empresas del sector empresarial en España, encontramos diferencias significativas en el desarrollo de este modelo de trabajo en el sector hotelero respecto a las otros dos muestras, pero no por causas en su desarrollo, sino más bien por una reticencia en su uso y en la posible eficacia de este uso en sus empresas.

Observamos una implantación del teletrabajo muy inferior a las grandes empresas correspondientes a todos los sectores y a las grandes empresas del sector empresarial español, con algunas diferencias en los tipos de teletrabajos usados y con empresas que aún no conocen (por su posible implantación) la eficacia de este modelo

de trabajo en su sector, a diferencia de las “grandes empresas” y del “sector empresarial español”.

Siendo ésta la única causa de la reticencia al uso del teletrabajo en el sector hotelero detallada en este estudio, ya que no existen grandes diferencias en las principales funciones empresariales a realizar por las empresas de estas tres muestras a través del teletrabajo (informática, comercial y administración), ni en los avances tecnológicos, ni en el porcentaje de información informatizada.

Aunque descartamos así mismo la falta de aplicación de este modelo de trabajo en el sector hotelero como motivo de su poca implantación, ya que sí encontramos empresas de este sector que ven posible la realización de ciertas tareas a través del teletrabajo y coinciden con las de las otras muestras.

Todos los sectores empresariales tienen grandes avances tecnológicos en sus empresas. Esto también sucede en el sector hotelero, lo que descarta el avance tecnológico como causa de su poca implantación.

Y el porcentaje de información informatizada tampoco es causa de la escasa implantación del teletrabajo porque encontramos porcentajes similares en las tres muestras analizadas (no hay diferencias significativas). Además, no encontramos relación directa entre estos porcentajes y la existencia de teletrabajo, ya que generalmente las empresas tienen su información muy informatizada.

En resumen, hoy día, las grandes empresas del sector hotelero español aún presentan reticencias a la implantación del teletrabajo en sus empresas en comparación con otros sectores. Teniendo como principal causa técnica, la eficacia de este modelo de trabajo, motivo que ya descartamos observando que sus principales funciones empresariales realizadas o susceptibles de ser realizadas a través de teletrabajo son las principales funciones realizadas por los otros sectores. Por tanto, habría que trasladar este análisis al sector hotelero de otros países para averiguar si esta reticencia se debe a ideas prefijadas en el sector.

Referencias bibliográficas.

Brittany, H. M. y MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? *Management Research Review*, 35(7), 602-616.

Fomento de la Producción (2011). España 25.000. [Consultado: Octubre de 2012]. Disponible en:

<http://www.fomentodigital.com/busqueda/empresa/espana25000.jsp>

Gajendran, R.S. y Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of the psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-41.

Hunton, J. E. (2005). Behavioral self-regulation of telework locations: Interrupting interruptions! *Journal of Information Systems*, 19(2), 111-140.

Hunton, J. E. y Norman, C. S. (2010). The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: Insights from a longitudinal field experiment. *Journal of Information Systems*, 24(1), 67-90.

Lam, C. y McKercher, B. (2013). The tourism data gap: The utility of official tourism information for the hospitality and tourism industry. *Tourism Management Perspectives*, 6(0), 82-94.

Lee, S. M., Park, S. y Trimi, S. (2013). Greening with IT: Practices of leading countries and strategies of followers. *Management Decision*, 51(3), 629-642.

Martinez, P. y Gomez, C. B. (2013). Trading telecommuting flexibility for fewer training opportunities? *Management Research*, 11(3), 235-259.

Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., De Luis Carnicer, P. y Vela Jiménez, M.J. (2007). Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42-64.

Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., Vela Jiménez, M.J. y De Luis Carnicer, P. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7-31.

Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247.

Nastase, P. y Ionecu, C. (2011). The impact of teleworking on the audit mission. *Accounting and Management Information Systems*, 10(3), 424-436.

Po-Ju, C., Okumus, F., Hua, N. y Khaldoon (Khal) Nusair (2011). Developing effective communication strategies for the spanish and haitian-creole-speaking workforce in hotel companies. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 335-353.

Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399.

Pyöriä, P. (2009). Virtual collaboration in knowledge work: From vision to reality. *Team Performance Management*, 15(7), 366-381.

Tremblay, D. (2003). Telework: A new mode of gendered segmentation? results from a study in Canada. *Canadian Journal of Communication*, 28(4), 461-478.

Ramendran, C. S. P. R., Raman, G., Mohamed, R. K. M. H., Beleya, P. y Nodeson, S. (2013). Organizational flexibility and its implications on employees productivity. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(10), 298-316.

Pulido Roca, J. C. y Martínez López, F. J. (2005). Teleworking in the information sector in Spain. *International Journal of Information Management*, 25(3), 229-239.

Schweitzer, L. y Duxbury, L. (2006). Benchmarking the use of telework arrangements in Canada. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23(2), 105-117.

Sierra, R. (2003). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Thomson Editores.

Wicks, D. (2002). Successfully increasing technology control through minimizing workplace resistance: Understanding the willingness to telework. *Management Decision*, 40(7), 672-681.