

# Mi empresa no me deja teletrabajar: aprendizajes y retos futuros del teletrabajo en tiempos de pandemia

**Alma Rodríguez Sánchez**

*Profesora titular del Departamento de Administración de Empresas y Marketing.*

*Universitat Jaume I (Castelló, España)*

[alrodrig@uji.es](mailto:alrodrig@uji.es) | <https://orcid.org/0000-0002-3131-7612>

**Jacob Guinot Reinders** (autor de contacto)

*Profesor contratado doctor del Departamento de Administración de Empresas y Marketing.*

*Universitat Jaume I (Castelló, España)*

[guinotj@uji.es](mailto:guinotj@uji.es) | <https://orcid.org/0000-0002-4008-7150>

Este trabajo ha sido finalista del **Premio Estudios Financieros 2022** en la modalidad de Recursos Humanos.

El jurado ha estado compuesto por: doña Ana María Calles Doñate, doña Charo García González, don Juan Sánchez Rodríguez, don Jesús Torres Mateos y don José Ángel Zúñiga Vicente.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato.

## Extracto

El objetivo principal de este estudio es explorar las condiciones de trabajo (trabajo presencial vs. teletrabajo) durante el periodo de confinamiento domiciliario debido a la pandemia por COVID-19 en los trabajadores y trabajadoras de España y su impacto en aspectos relacionados con la gestión de personas en las organizaciones (responsabilidad social corporativa hacia los/las empleados/as, recursos laborales, compromiso con la organización y desempeño laboral). Mediante un diseño longitudinal de tres tiempos, un total de 394 trabajadores y trabajadoras contestaron al cuestionario *online*. Los resultados mostraron que aquellos trabajadores<sup>1</sup> que pudieron realizar teletrabajo total o parcial percibieron mayores niveles de responsabilidad social corporativa hacia los empleados por parte de su empresa, mayores recursos laborales y mayor compromiso organizativo en comparación con los trabajadores que trabajaron presencialmente o que su organización no les facilitó la posibilidad de teletrabajar. Repercusiones teórico-prácticas se discuten en el estudio dirigidas a aportar luz en cuanto a los beneficios y retos futuros de considerar el uso extensivo del teletrabajo a nivel nacional como una práctica vinculada a alcanzar una mayor responsabilidad social corporativa hacia los empleados, mejora de los recursos laborales y compromiso con la organización sin perjuicio del desempeño laboral de estos.

**Palabras clave:** teletrabajo; responsabilidad social corporativa; recursos laborales; desempeño laboral; compromiso; pandemia; bienestar.

Recibido: 04-05-2022 / Aceptado: 08-09-2022 / Publicado: 03-07-2023

<sup>1</sup> La palabra «trabajadores» puede servir para referirse tanto a hombres como a mujeres de forma inclusiva, tal y como la propia RAE ha marcado. Por ello, y a fin de agilizar la lectura del artículo, para referirnos a este colectivo mixto emplearemos como norma el plural del sustantivo masculino.

**Cómo citar:** Rodríguez Sánchez, A. y Guinot Reinders, J. (2023). Mi empresa no me deja teletrabajar: aprendizajes y retos futuros del teletrabajo en tiempos de pandemia. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 475, 227-254. <https://doi.org/10.51302/rtss.2023.3343>



# My company won't let me telework: learnings and future challenges of telework in times of pandemic

**Alma Rodríguez Sánchez**

*Profesora titular del Departamento de Administración de Empresas y Marketing.*

*Universitat Jaume I (Castelló, España)*

[alrodrig@uji.es](mailto:alrodrig@uji.es) | <https://orcid.org/0000-0002-3131-7612>

**Jacob Guinot Reinders** (contributing author)

*Profesor contratado doctor del Departamento de Administración de Empresas y Marketing.*

*Universitat Jaume I (Castelló, España)*

[guinotj@uji.es](mailto:guinotj@uji.es) | <https://orcid.org/0000-0002-4008-7150>

This paper has been a finalist in the **Financial Studies 2022 Award** in the Human Resources category.

The jury members were: Mrs. Ana María Calles Doñate, Mrs. Charo García González, Mr. Juan Sánchez Rodríguez, Mr. Jesús Torres Mateos and Mr. José Ángel Zúñiga Vicente.

The entries are submitted under a pseudonym and the selection process guarantees the anonymity.

## Abstract

The main objective of this study is to explore the working conditions (face-to-face vs. teleworking) during the period of home confinement due to the COVID-19 pandemic in Spanish workers and its impact on aspects related to people management in organizations (corporate social responsibility towards employees, labor resources, commitment to the organization and work performance). Using a three-stage longitudinal design, a total of 394 workers answered the online questionnaire. The results showed that those workers who were able to perform total or partial teleworking perceived higher levels of corporate social responsibility towards employees on the part of their company, greater labor resources and greater organizational commitment in comparison with workers who worked in person or whose organization did not provide them with the possibility of teleworking. Theoretical and practical implications are discussed in the study aimed at shedding light on the benefits and future challenges of considering the extensive use of telework at the national level as a practice linked to achieving greater corporate social responsibility towards employees, improved labor resources and commitment to the organization without detriment to their job performance.

**Keywords:** telework; corporate social responsibility; labor resources; work performance; engagement; pandemic; well-being.

Received: 04-05-2022 / Accepted: 08-09-2022 / Published: 03-07-2023

**Citation:** Rodríguez Sánchez, A. y Guinot Reinders, J. (2023). My company won't let me telework: learnings and future challenges of telework in times of pandemic. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 475, 227-254. <https://doi.org/10.51302/rtss.2023.3343>



## Sumario

1. Introducción
    - 1.1. El teletrabajo en España
  2. Marco teórico e hipótesis de trabajo
    - 2.1. Responsabilidad social corporativa
    - 2.2. Recursos laborales
    - 2.3. Desempeño laboral
    - 2.4. Compromiso con la organización
    - 2.5. Hipótesis de trabajo
  3. Metodología
    - 3.1. Recogida de datos
    - 3.2. Muestra
    - 3.3. Variables
    - 3.4. Análisis de datos
  4. Resultados
  5. Conclusiones
    - 5.1. Contribuciones teóricas y prácticas
    - 5.2. Limitaciones y futuras investigaciones
- Referencias bibliográficas

**Nota:** este trabajo ha contado con el apoyo del Ministerio de Ciencia e Innovación (número de beca PID2020116299GB-I00, financiada por el MACIN/AEI/10.13039/501100011033) y la Universitat Jaume I (números de beca UJI-A2022-07 y UJI-B2022-31).

## 1. Introducción

La situación de confinamiento domiciliario que se vivió durante los meses de marzo a mayo de 2020 debido a la pandemia global por el coronavirus SARS-CoV-2 (síndrome respiratorio agudo severo) que produce la enfermedad COVID-19 hizo que las organizaciones y trabajadores de todos los sectores tuviéramos que cambiar la forma de trabajar de una manera repentina. Un año después del confinamiento, el Real Decreto-Ley 28/2020, de 22 de septiembre, que regula el trabajo a distancia, parecía poner de manifiesto que esta forma de trabajar de manera remota había venido para quedarse. Tal y como dispone dicha norma, el teletrabajo se entiende como una herramienta para agilizar la organización del trabajo y favorecer la autonomía del trabajador en la realización de sus tareas, usando las tecnologías de la comunicación e información. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo, el trabajo a distancia tiene carácter voluntario y este podrá desempeñarse en el domicilio de la persona trabajadora o sedes distintas a las del trabajo habitual. Esta modalidad de trabajo se establece, en principio, para poder optimizar el tiempo de trabajo y compatibilizar vida laboral y personal. Sin embargo, su implantación en España ha sido todavía escasa hasta que, llegada la situación de pandemia global, tuvo que ser implantada de manera forzosa en la mayoría de las organizaciones.

El objetivo principal de este estudio es explorar las condiciones de trabajo durante el periodo de confinamiento domiciliario debido a la pandemia por COVID-19 a nivel nacional. Concretamente, queremos analizar la evolución en el porcentaje de trabajadores que realizaron trabajo presencial, teletrabajo total o parcial durante los meses de marzo a julio de 2020. Además, el objetivo no es meramente descriptivo, sino que, además, analizaremos la relación en la percepción de los trabajadores en función de sus condiciones de trabajo (trabajo presencial vs. teletrabajo) en cuanto a las distintas variables de estudio: responsabilidad social corporativa, recursos laborales, compromiso con la organización y desempeño laboral. Estas variables de estudio fueron elegidas ya que representan, según la literatura (Demerouti *et al.*, 2017; Kim *et al.*, 2018), indicadores clave del bienestar o de la calidad de vida laboral del trabajador a través del interés que tienen las organizaciones en «cuidar» a sus trabajadores y proporcionarles recursos ante las situaciones de altas demandas o estrés a las que se tienen que enfrentar. Variables, en definitiva, que tienen una relación directa con las políticas en gestión de personas de la organización. Esta percepción sobre si la organización (empresa o institución) se preocupa por el trabajador puede tener un impacto en el desempeño laboral del mismo, así como del compromiso del trabajador con su organización.

Este estudio pretende contribuir al conocimiento sobre teletrabajo a nivel nacional y, concretamente, arrojar luz sobre si el hecho de facilitar la posibilidad de teletrabajar tiene

un impacto positivo en el bienestar de los trabajadores y en el desempeño laboral de los mismos. Además, al parecer no existen estudios sobre las diferencias entre condiciones de trabajo (trabajo presencial vs. teletrabajo) en cuanto al impacto laboral que tuvo el confinamiento estricto durante la pandemia global por COVID-19.

Para argumentar de una manera clara este trabajo, en primer lugar, contextualizaremos el presente estudio en cuanto al concepto central que es el teletrabajo, seguidamente pasaremos a revisar el estado del arte (la literatura científica previa) de nuestras variables claves relacionadas con el bienestar laboral (responsabilidad social corporativa hacia los empleados, recursos laborales, compromiso con la organización) y desempeño laboral en relación con el teletrabajo. Finalmente terminaremos este epígrafe introductorio con las hipótesis exploratorias de este estudio.

## 1.1. El teletrabajo en España

Ciertamente, este modo de trabajar de forma remota no ha sido muy habitual en España en comparación con otros países europeos. Por ejemplo, según la fuente Eurostat 2019, los países que destacaban en cuanto al porcentaje de teletrabajo eran Países Bajos (14 %), Finlandia (13,3 %) y Luxemburgo (11 %) en cuanto a trabajadores por cuenta ajena. Entre los trabajadores por cuenta propia, estos representan el 46,4 % total en Finlandia, el 44,5 % en Países Bajos y el 43,6 % en Austria. Todos ellos porcentajes muy superiores al de España, que apenas supera el 15 % de trabajadores que trabajan desde casa.

En los últimos años se han llevado a cabo esfuerzos para facilitar el teletrabajo en aras de la conciliación. De hecho, mediante el Real Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, se reguló el derecho a la conciliación de la vida laboral y familiar a través del uso de las formas flexibles de trabajo, incluida la fórmula de trabajo a distancia. Sin embargo, el punto de inflexión ha sido producido por la situación de pandemia global debido a la COVID-19. Así pues, declarado el estado de emergencia nacional, y ante la expansión de la pandemia de la COVID-19, se aprueba el Real Decreto-Ley 8/2020, de 17 de marzo, sobre medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social de la misma, en cuyo artículo 5 se establece «el carácter preferente del trabajo a distancia frente a otras medidas en relación con el empleo, debiendo la empresa adoptar las medidas oportunas si ello es técnica y razonablemente posible y si el esfuerzo de adaptación necesario resulta proporcionado, tratándose de una norma excepcional y de vigencia limitada».

Por tanto, la crisis sanitaria provocó que el teletrabajo se situara como modalidad de trabajo preferente debido a su eficacia para evitar contagios y controlar la pandemia (según datos de Eurofund, el confinamiento ha multiplicado por tres el número de empleados que teletrabaja). Esta fórmula de trabajo ha permitido mantener cierta normalidad en la actividad productiva

y el funcionamiento de la economía. El uso del teletrabajo se ha generalizado y normalizado a raíz de la pandemia, de ahí la importancia de su regulación para poder salvaguardar los derechos y obligaciones del ordenamiento laboral. Con este cometido, se aprobó el Real Decreto-Ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, y, posteriormente, la Ley 10/2021. Esta nueva normativa pretende garantizar cierta seguridad jurídica y un equilibrio en el uso de esta forma de prestación de trabajo y adaptar el derecho a la nueva realidad laboral. La norma establece el carácter voluntario para la empresa y trabajador a la hora de optar por esta modalidad de trabajo. Además, será la empresa la que deberá dotar al trabajador de «todos los medios, equipos y herramientas necesarios para el desarrollo de la actividad», compensando o sufragando los gastos ocasionados (por ejemplo, electricidad, gas o internet). La nueva norma también estipula el derecho a un horario flexible, respetando los tiempos de descanso y trabajo, y la obligación de fijar un momento de inicio y fin de la jornada.

El teletrabajo presenta diversas ventajas, por ejemplo: puede mejorar la eficiencia de las organizaciones, facilitar la conciliación familiar y laboral (lo que redundaría en una mejor calidad de vida laboral), incrementar el empleo (sobre todo para personas con algún grado de discapacidad, personas mayores, madres e incluso residentes en zonas rurales) y reducir la contaminación al evitar desplazamientos (Mekonnen, 2013). Sin embargo, su implantación en España no es todavía muy popular, quizá debido al bajo nivel de digitalización de las organizaciones y también a la preponderancia de sistemas de gestión de personas todavía muy tradicionales, basados principalmente en el control y en el presentismo. También influye el tamaño de las empresas en España, donde encontramos básicamente microempresas, en las cuales el teletrabajo es menos frecuente. No en vano, si bien el Real Decreto-Ley 28/2020 utilizaba el término «prioritario» al referirse al teletrabajo, posteriormente la Ley 2/2021 menciona el teletrabajo como una «medida a potenciar», pero ya no prioritaria. Se ha considerado que el teletrabajo no puede ser una imposición laboral, puesto que hace desaparecer el método de control tradicional basado en la supervisión directa. Al no poderse vigilar de forma directa las tareas del trabajador, se justifica que su trabajo no puede ser controlable y el teletrabajo pasa a ser en muchas empresas algo a lo que solo recurrir ocasionalmente.

Según la encuesta COTS («Condiciones de trabajo y salud tras un año de pandemia») (Llorens Serrano *et al.*, 2021), en 2021 el uso del teletrabajo se había desplomado a prácticamente la mitad del año anterior. Parece, por tanto, que España no es país para teletrabajar. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (2021), el teletrabajo ha ido disminuyendo paulatinamente a lo largo del año 2021, tanto en su modalidad habitual como ocasional. Es cierto que buena parte de los empleos en España no son «teletrabajables», pero, aun así, las cifras indican que hasta un 35 % de las personas afirman que su trabajo les permitiría teletrabajar total o parcialmente. Sin embargo, una mayoría de trabajadores no muestra una preferencia por el teletrabajo (un 58,5 % así lo afirma). La falta de contacto social, los problemas para la desconexión laboral, la sobrecarga laboral y la poca preparación de las viviendas para el teletrabajo justifican esta preferencia. En cualquier caso, los datos también indican que casi un 50 % de los trabajadores que han teletrabajado alguna vez desearían seguir teletrabajando. Más allá de estas preferencias personales del trabajador, los

datos también muestran que buena parte de las empresas no tienen voluntad de implantar el teletrabajo (35,8 %) o que no cuentan con los medios tecnológicos para poderlo aplicar (15,5 %). Podemos observar, por tanto, una falta de voluntad directiva para facilitar el teletrabajo. Para justificar esta decisión de no apostar por el teletrabajo, las empresas aluden a los problemas de comunicación, las dificultades de coordinación de equipos, la ruptura de la cultura organizacional o el bajo rendimiento que supuestamente se derivan del trabajo a distancia. Sin embargo, la evidencia en cuanto a estos resultados del teletrabajo es poco concluyente. Lo que sí parece evidente es que la efectividad y utilidad del teletrabajo depende básicamente de que vaya acompañado de un conjunto de prácticas de recursos humanos que faciliten su correcta gestión. Si las empresas quieren aprovechar los beneficios del teletrabajo, es necesario que lo aplique una dirección por objetivos, facilitar la formación y herramientas de trabajo necesarias, alejarse de las culturas presencialistas y apostar por un estilo de liderazgo participativo.

Aunque hemos indicado algunos datos recientes que explican la situación en España en cuanto al teletrabajo, los estudios empíricos sobre la implantación del teletrabajo a nivel nacional son todavía escasos. Además, los estudios existentes se han centrado principalmente en un punto de vista de la gestión organizacional, considerando de este modo los factores de gestión que pueden afectar la decisión de implantar o no el teletrabajo, tales como la percepción de los directores y directoras de recursos humanos (Pérez Pérez *et al.*, 2003), así como las políticas, flexibilidad y estrategias de comunicación de las empresas (Martínez Sánchez *et al.*, 2007). Asimismo, estos estudios se deberían complementar con políticas relacionadas con conciliación laboral y culturas organizativas más sostenibles de la mano de una mayor inversión en transformación digital por parte de las empresas. Por tanto, queda un largo camino por recorrer tanto a nivel de investigación, así como de implementación de políticas adecuadas para facilitar el teletrabajo en las organizaciones a nivel nacional.

Por otro lado, pese a que el teletrabajo parece comportar beneficios como el ahorro de tiempo y dinero para los trabajadores, algunos estudios indican también que impide la desconexión laboral y aumenta el número de horas trabajadas. Por ejemplo, según una investigación del WFH Research (2022), los teletrabajadores realizan unas 3 horas más de trabajo a la semana comparado con el tiempo que dedican habitualmente cuando trabajan presencialmente en la oficina. Otra investigación realizada en 2020 por la Cámara de Comercio constata que el teletrabajo dificulta la separación entre vida personal y laboral, lo cual conduce finalmente a una mayor sobrecarga de trabajo. Asimismo, el trabajo en remoto también pone trabas a la desconexión del trabajo, haciendo que la mayoría de los trabajadores atiendan llamadas o *e-mails* fuera del horario laboral (un 82 % de teletrabajadores así lo afirma según un reciente estudio de Infojobs, 2021). Además, parece que el teletrabajo impide el distanciamiento psicológico entre la vida laboral y la doméstica, una cuestión que resulta clave para el bienestar (Sonntag y Bayer, 2005). Por tanto, parece existir una cara oscura del teletrabajo que conviene descifrar a fin de establecer una adecuada gestión del mismo. Conocer las condiciones en las que el teletrabajo resulta beneficioso y averiguar

sus implicaciones concretas sobre el trabajo puede ayudar a incrementar el bienestar del empleado y mejorar la práctica empresarial. De ahí que en este estudio nos planteemos como objetivo fundamental desgranar los efectos que el teletrabajo, ya sea parcial o total, ejerce sobre las percepciones que el trabajador tiene sobre su empresa. Más concretamente, examinaremos los efectos del teletrabajo sobre la percepción del trabajador en cuanto a su nivel de compromiso, recursos laborales y desempeño, contrastándolo con aquellos trabajadores que prestan su trabajo de modo totalmente presencial.

A continuación, revisamos las cuatro variables que son objeto de estudio en su relación con el teletrabajo: la responsabilidad social corporativa hacia el empleado, los recursos laborales del trabajador, el desempeño laboral y el compromiso del empleado con su organización.

## 2. Marco teórico e hipótesis de trabajo

### 2.1. Responsabilidad social corporativa

La creciente precariedad laboral, agudizada desde la crisis económica de 2008, es un problema global que se está dando con especial fuerza en España (Pinto Hernández y Muñoz de Bustillo Llorente, 2017). La reducción de los niveles de ingresos, la inestabilidad en el empleo, el aumento de la temporalidad y el empeoramiento general de las condiciones de trabajo son características definitorias del mercado de trabajo español. Se observan así unas relaciones de empleo cada vez más exiguas en lo que respecta a la seguridad laboral que ofrecen. Se ha roto en su mayoría el contrato social de calidad y estabilidad en el empleo que permitía consolidar unas relaciones laborales duraderas y de compromiso mutuo (Manzanera Román, 2018). Una buena parte de los trabajadores se ven así inmersos en un escenario laboral inestable, carente de seguridad y que desprotege la salud de las personas trabajadoras.

Desde hace más de una década existen evidencias empíricas de que las malas prácticas laborales, como los despidos masivos, las largas jornadas de trabajo o la ausencia de autonomía en el trabajo, pueden tener efectos seriamente dañinos para la salud y el bienestar físico y psicológico de las personas y organizaciones (Pfeffer, 2010). Por ejemplo, según datos de la VII Encuesta nacional sobre condiciones de trabajo del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, sobre el 86,4 % de los trabajadores señala que el problema de salud que les aqueja ha sido agravado o producido por el trabajo. Asimismo, recientes encuestas indican que a nivel mundial solo el 15 % de los empleados muestran niveles elevados de compromiso en el trabajo, y este porcentaje baja hasta el 6 % en España (Informe Gallup 2017, *State of the global workplace*). Estos datos son conocidos y destacados en muchos informes, sin embargo, son ampliamente ignorados en la práctica empresarial.



Ante este contexto de precariedad laboral generalizada, han adquirido un reciente protagonismo una serie de prácticas de recursos humanos que retoman el valor del compromiso entre empleador y empleado para proveer unas condiciones de trabajo dignas, justas y saludables. Estas condiciones pueden ser alcanzadas cuando en una empresa se apuesta por el trabajo de calidad ofreciendo al trabajador la posibilidad de consolidarse y crecer en su empleo a través de salarios justos y contratos estables. La calidad de vida en el trabajo viene también marcada por la posibilidad de conciliar vida laboral y familiar mediante horarios flexibles y equilibrados. A ello debe sumarse la igualdad en el empleo entre hombres y mujeres, eliminando situaciones de discriminación salarial o de acceso al empleo o a la carrera profesional por razón de género.

Paralelamente, la creciente globalización de los mercados y competición, la mayor concienciación de los consumidores, las crisis sociales y ecológicas devenidas, así como la creciente preocupación por los asuntos medioambientales, han provocado que sea necesario tratar de aportar valor a un mayor número de *stakeholders* o grupos de interés; entre ellos, los empleados. Resulta por tanto cada vez más oportuno que las empresas se conviertan en socialmente responsables. Si bien tradicionalmente el objetivo fundamental de las empresas había sido remunerar las inversiones de los accionistas, el objetivo de las organizaciones más responsables es proporcionar valor a todas las partes involucradas o afectadas por el funcionamiento de la empresa (partes interesadas) (Tregidga *et al.*, 2014). Esto abre una nueva era corporativa en la que las empresas deben generar valor no solo para los accionistas, sino también para los clientes, los trabajadores, los proveedores y la comunidad y el medioambiente que los rodea. El esfuerzo que realizan en esta materia queda patente en sus enfoques de dirección y en los informes de responsabilidad social que realizan. La responsabilidad social corporativa (RSC) se convierte así en un elemento definitorio del propósito y la cultura empresarial (Guinot Reinders, 2020). Y es que un número cada vez mayor de clientes, inversores, trabajadores y ciudadanos exigen un compromiso social por parte de las empresas (Govindan, 2018; Moliner Tena *et al.*, 2020; Vega Zamora *et al.*, 2019).

Concretamente, las organizaciones con una cultura de responsabilidad social hacia sus empleados (RSCE) son aquellas que se preocupan por el bienestar y salud de estos. Estas organizaciones ofrecen seguridad en el empleo, participación en los beneficios y un tratamiento justo y equitativo hacia todos los empleados. Esta cultura de compromiso con los empleados está dirigida a favorecer unas relaciones de trabajo de mayor calidad e impulsar la satisfacción laboral, la motivación del empleado y el equilibrio entre la vida laboral y personal (Kramar, 2014). Todo ello finalmente parece generar un entorno laboral en el que los trabajadores se sienten motivados, respaldados e importantes (Black y La Venture, 2017). En consecuencia, una cultura de RSCE parece resultar en mayores niveles de compromiso de los empleados (Boon y Kalshoven, 2014; Meyer y Smith, 2000). Asimismo, las prácticas corporativas de RSCE podrían ser una forma eficaz de aumentar los recursos y las capacidades de los empleados (Rodríguez Sánchez *et al.*, 2019).

No obstante, aunque desde hace algún tiempo reconocemos que los empleados son el recurso más importante de cualquier empresa, a menudo se les pasa por alto cuando se aborda la RSC (Rodríguez Sánchez *et al.*, 2019). Así, mientras muchas políticas de RSC se focalizan en la vertiente medioambiental, la dimensión social o humana queda apartada o relegada a un segundo plano. Sin embargo, en un escenario de crisis social y alta precariedad laboral, entendemos que las políticas de RSCE deben tomar un papel preponderante sobre el compromiso ético de las empresas. Como se ha explicado, este tipo de cultura de RSCE consiste en una gestión de los recursos humanos dirigida a garantizar la calidad de vida en el trabajo y el bienestar de los empleados.

Estas políticas de RSCE deben integrarse teniendo en cuenta los nuevos patrones de funcionamiento de las relaciones laborales. Entre estos nuevos patrones destaca la aparición del trabajo a distancia y, en concreto, del teletrabajo. Y es que en los últimos años el teletrabajo se ha convertido en una modalidad de trabajo a la que recurren cada vez más empresas, siendo incluso preponderante en algunos países o sectores profesionales. Todo ello ha implicado cambios significativos en las condiciones de trabajo en que concurren las relaciones laborales con lo que debemos poner el foco en la gestión del teletrabajo. En particular, esta tendencia sobre su uso obliga a tratar de obtener una adecuada comprensión de sus consecuencias sobre la salud y bienestar de los trabajadores y el funcionamiento de las empresas. Al ocupar una parte cada vez más importante de nuestras vidas laborales, el teletrabajo se convierte por tanto en un elemento a estudiar pormenorizadamente. Su comprensión profunda nos concederá una visión más completa de sus ventajas e inconvenientes, de modo que pueda ser aplicado adecuadamente. Así, descifrando sus implicaciones sobre el comportamiento del trabajador podremos lograr una gestión adecuada de esta modalidad de trabajo a distancia.

## 2.2. Recursos laborales

Los recursos laborales son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que son funcionales en el logro de metas laborales, reducen las demandas laborales y estimulan el crecimiento y el desarrollo personal (Bakker *et al.*, 2004; Demerouti *et al.*, 2001). Los recursos laborales se pueden encontrar en distintos niveles de la organización (por ejemplo, el salario, las oportunidades de desarrollo, seguridad laboral), en las relaciones sociales e interpersonales (por ejemplo, apoyo del supervisor o de los compañeros) o a nivel de tarea (por ejemplo, *feedback* sobre desempeño, autonomía). Por tanto, la organización y las características del trabajo son responsables de dotar al trabajador de dichos recursos.

Además, los recursos laborales tienen, por una parte, un potencial de motivación intrínseca facilitando el aprendizaje y el desarrollo personal, y, por otra parte, un potencial de motivación extrínseca al proporcionar ayuda o información específica para la consecución de metas (Schaufeli y Bakker, 2004). Así pues, los trabajadores que perciben tener recursos

laborales suelen estar más comprometidos con su trabajo. De hecho, investigación previa ha demostrado que diversos recursos laborales como la autonomía, el apoyo social y las oportunidades de desarrollo se relacionan de manera positiva con el compromiso y la implicación laboral (concepto conocido como *engagement*) (Hakanen *et al.*, 2006; Xanthopoulou *et al.*, 2007). Estos tres tipos de recursos laborales junto con el apoyo técnico son los ampliamente reconocidos en la literatura como cruciales para la mayoría de las ocupaciones (Bakker y Demerouti, 2007).

Según literatura previa, estos recursos laborales también parecen importantes para los teletrabajadores. De hecho, si analizamos la relación de los recursos laborales en condiciones de trabajo remoto, encontramos que la principal característica del teletrabajo es el alto nivel de autonomía. Así, dotar de la flexibilidad a los trabajadores para que puedan elegir en qué momento realizar el trabajo, qué tareas realizar a lo largo de su jornada y cómo realizarlas supone un recurso importante. Por tanto, parece ser que las condiciones de teletrabajo podrían ser en sí mismas percibidas como recursos laborales más que como demandas (Beauregard *et al.*, 2019). Sin embargo, todavía queda trabajo por hacer en cuanto a la percepción de recursos laborales y teletrabajo sobre todo en condiciones de teletrabajo sobrevenido o forzoso como las que los trabajadores han tenido que afrontar fruto de la pandemia global por COVID-19.

### 2.3. Desempeño laboral

El desempeño laboral, o desempeño en la tarea, se refiere a la competencia con la que los empleados realizan las actividades que se reconocen formalmente como parte de sus puestos de trabajo, y se refiere a la realización de los deberes y tareas que se especifican en la descripción del puesto de trabajo (Humborstad *et al.*, 2014; Viswesvaran y Ones, 2000). Numerosos estudios apoyan la tesis de la existencia de una relación positiva entre el teletrabajo y desempeño (Allen *et al.*, 2015; Mekonnen, 2013), sobre todo teniendo en cuenta ciertas condiciones como la capacidad de elegir el momento en que el trabajador es más eficiente. Además, la percepción en un aumento en la autonomía puede ayudar a los trabajadores a alcanzar sus metas y responder a las demandas laborales de manera más adecuada (Gajendran *et al.*, 2015). Sin embargo, existen algunas teorías que afirman que el teletrabajo podría afectar negativamente al desempeño individual. Esto se explica por la evidencia empírica existente en cuanto a que el teletrabajo puede llevar a un aislamiento social y profesional alto (Baruch y Nicholson, 1997). Tradicionalmente, un uso intenso del teletrabajo implica menos interacción cara a cara con colegas o supervisores, incrementando la sensación de estar fuera de contacto con los demás en el trabajo. El aislamiento profesional de los trabajadores sabemos que afecta de manera negativa al desempeño laboral (Golden *et al.*, 2008).

Por lo tanto, en la literatura científica parece haber posturas enfrentadas en cuanto a los efectos que tiene el teletrabajo en el desempeño laboral. Parece ser que los resultados poco concluyentes de ambas posiciones se puedan deber al enfoque en el diseño

del estudio. En este sentido, estudios recientes hablan de que no existen diferencias entre sujetos (teletrabajadores vs. no teletrabajadores) en cuanto al nivel de desempeño, pero sí hay diferencias en el desempeño laboral intra sujetos (días de teletrabajo vs. días que trabaja desde la oficina) (Delanoeije y Verbruggen, 2020). Es decir, aparentemente ambos grupos (teletrabajadores vs. no teletrabajadores) parecen mostrar los mismos niveles de desempeño laboral de manera general. Sin embargo, sí que existen diferencias significativas en el desempeño los días en los que el grupo de teletrabajadores trabaja desde casa (teniendo mayores niveles de desempeño laboral) que en aquellos días que trabaja desde la oficina. Por tanto, en este estudio pasaremos a analizar si las distintas condiciones de trabajo (trabajo presencial, trabajo presencial porque la organización no facilita el teletrabajo, teletrabajo parcial, teletrabajo total) durante el periodo de confinamiento de la primavera de 2020 influyen en el desempeño laboral y si existen diferencias significativas entre las distintas condiciones en los trabajadores.

## 2.4. Compromiso con la organización

El compromiso organizativo se produce cuando los individuos se identifican con los valores y objetivos organizacionales y realizan un esfuerzo por alcanzarlos (Porter *et al.*, 1976). La identificación con los valores y objetivos de la organización se compone de tres factores: (1) una fuerte creencia en los objetivos y valores organizacionales y para aceptarlos, (2) la voluntad de ejercer un esfuerzo considerable hacia la organización y (3) un fuerte deseo de seguir perteneciendo a la organización (Mowday *et al.*, 1979). Son numerosos los estudios que revelan las ventajas de que los trabajadores tengan compromiso con la organización, ya que reduce el absentismo y la rotación, promueve comportamientos de ciudadanía organizativa (comportamientos más allá de los establecidos en el puesto como ayudar a los compañeros o clientes) y mejora el desempeño (Mathieu y Zajac, 1990; McElroy *et al.*, 1993; Wright y Bonett, 2002).

La relación que tiene el teletrabajo con el compromiso de la organización parece más clara que en otras variables. Y es que los resultados hallados en investigación previa (véase meta-análisis de Harker-Martin y MacDonell, 2012) afirman que el teletrabajo está relacionado con un incremento en el compromiso con la organización (Harker-Martin y MacDonell, 2012). Esto se puede explicar por la misma percepción de autonomía que tienen los teletrabajadores y que está relacionado con un alto compromiso con el empleador. Un buen nivel de compromiso con la organización puede reflejar el deseo de los trabajadores de no perder sus condiciones de teletrabajo y las ventajas asociadas a las mismas; los empleados que trabajan de manera flexible y experimentan altos niveles de autonomía tienen la creencia de que sería difícil encontrar condiciones laborales comparables en otra organización (Kelliher y Anderson, 2010). Este vínculo entre teletrabajo y compromiso con la organización también ha sido demostrado en distintos estudios que han concluido que los teletrabajadores muestran un menor deseo de abandonar su organización o incluso cambiar de puesto de trabajo dentro de la misma (Golden *et al.*, 2006; Igbaria y Guimaraes, 1999; Kossek *et al.*, 2006).

## 2.5. Hipótesis de trabajo

De acuerdo con los objetivos de este estudio y la investigación previa revisada, en este trabajo pretendemos analizar las siguientes hipótesis de partida:

**Hipótesis 1:** «Esperamos encontrar diferencias significativas en función de las condiciones de trabajo en las variables de estudio, siendo aquellos trabajadores a los que su organización les facilitó la posibilidad de teletrabajar (bien total o parcialmente) aquellos que muestran mayores niveles en la percepción sobre responsabilidad social corporativa, recursos laborales, desempeño laboral y compromiso con la organización».

**Hipótesis 2:** «Esperamos que los resultados sean consistentes en las tres fases de estudio, es decir, las diferencias en función de las condiciones de trabajo (teletrabajo vs. trabajo presencial) se produzcan en fase 1, fase 2 y fase 3».

## 3. Metodología

A continuación, pasaremos a explicar la metodología utilizada para dar respuesta a los objetivos del estudio. En primer lugar, describiremos el procedimiento de recogida de datos, la muestra y las variables utilizadas, para pasar al análisis estadístico.

### 3.1. Recogida de datos

El estudio se llevó a cabo durante los meses de abril a julio de 2020, meses en los que tuvo lugar el confinamiento domiciliario debido a la situación de pandemia global por COVID-19. La recogida de datos se realizó a través de cuestionarios *online* desde la plataforma de encuestas Google Forms. Los participantes fueron contactados a través de contactos y redes sociales de los propios investigadores, y además a través de la difusión del estudio por parte de los canales institucionales de la universidad. El estudio fue aprobado por la Comisión deontológica de la universidad que verificó que se cumplía con los protocolos y normativa con respecto a la protección de datos. Así pues, los participantes debían acceder a un *link* donde aparecía el consentimiento informado en el que debían incluir su *e-mail*, y posteriormente les llegaba un *link* con el acceso al cuestionario.

Al tratarse de un estudio longitudinal de tres tiempos, los participantes recibieron un total de tres enlaces en tres momentos distintos para poder responder a los cuestionarios y, por tanto, recoger la evolución de las variables. Para poder enlazar los datos de los cuestionarios de manera longitudinal sin identificar (mediante nombre o apellidos) a los participantes, se les pidió que al final de cada cuestionario identificaran el mismo mediante un código que

solo ellos podían conocer (dos primeras letras del apellido, tres primeras letras del mes de nacimiento y dos primeras cifras del día de nacimiento). Los tres momentos distintos pertenecientes al diseño de la investigación se correspondían con las distintas fases de confinamiento que tuvieron lugar durante el estado de alarma. Uno de los intereses de este estudio longitudinal precisamente era conocer la evolución y la respuesta de trabajadores y empresas a esta nueva y sobrevenida situación. Por tanto, las variables fueron recogidas en tres tiempos atendiendo a la fase del confinamiento en la que nos encontrábamos:

- Tiempo 1. Corresponde a la primera fase de confinamiento donde de manera repentina empresas y trabajadores estaban organizando esta nueva manera de trabajar a distancia. Durante las primeras semanas donde la mayoría de las empresas y organizaciones cesaron la actividad presencial. En esta fase se les pasó el enlace al primero de los tres cuestionarios y respondieron un total de 651 participantes. Esta fase de recogida de datos tuvo lugar desde el 6 de abril al 30 de abril de 2020.
- Tiempo 2. La segunda fase corresponde al periodo en el que tanto empresas como trabajadores ya habían «normalizado» la situación de confinamiento y, por tanto, se habían adaptado a la situación de semipresencialidad en algunos casos. En esta fase contestaron al cuestionario un total de 546 participantes. Esta segunda fase de recogida de datos tuvo lugar desde el 5 de mayo al 10 de junio.
- Tiempo 3. La tercera fase corresponde al periodo donde acaba el confinamiento domiciliario estricto y a la posibilidad, por tanto, de retorno gradual de la presencialidad en los lugares de trabajo. En esta fase contestaron un total de 457 participantes. Esta tercera fase tuvo lugar desde el 15 de junio hasta el 25 de julio.

Debido al carácter longitudinal del estudio, la muestra final solo ha tenido en cuenta a los participantes que contestaron a las tres fases de estudio. Es decir, eliminamos de la muestra final los casos con valores perdidos sustanciales, como, por ejemplo, algunos participantes contestaron al cuestionario de tiempo 1, pero no al de tiempo 3, otros dejaron en blanco el código de identificación que permitía poder enlazar los tres cuestionarios, y otros participantes no respondieron a algunas variables. Así la muestra final se compuso de 394 participantes.

### 3.2. Muestra

La muestra final recoge un total de 394 trabajadores y trabajadoras que realizaban su trabajo en el territorio nacional. La edad media del encuestado es de 42 años (DM=10,52 años), con una media de hijos o personas a su cargo de 1. Del total de casos, el 66 % son mujeres (N=260), el 32,2 % hombres (N=127) y un 1,8 % (N=7) no definen su género. En cuanto al nivel educativo de los encuestados, el 39,4 % cuentan con estudios universitarios,

25,1 % título de máster, 25,1 % doctorado, 9 % educación secundaria y 1,3 % educación obligatoria. El 72,6 % son empleados a tiempo completo, un 9,6 % son empleados a tiempo parcial y el 5,2 % son trabajadores autónomos, y un 12,7 % de los encuestados se encontraban en otra situación diferente en algunas de las fases del estudio, como el ERTE parcial. El 48,4 % y el 42,6 % pertenecen al sector cuaternario y terciario, respectivamente, mientras que el 9 % de los trabajadores pertenecen al sector secundario. El 64,6 % de los trabajadores forman parte de empresas del sector público y el 35,4 % al privado. El 10,9 % de trabajadores forman parte de empresas de menos de 10 trabajadores, un 14,3 % a empresas de entre 10 y 50 trabajadores, el 10,6 % a empresas de entre 50 y 250 trabajadores, el 17 % a empresas de entre 250 y 1.000, y un 47,2 % a empresas de más de 1.000 trabajadores.

### 3.3. Variables

Las variables recogidas en el cuestionario fueron las siguientes:

- Variables sociodemográficas. La información sociodemográfica fue obtenida a partir de la información como el género; edad; número de hijos o personas dependientes a su cargo; disponibilidad o no de ayuda para el cuidado de personas a su cargo; sector profesional; pertenencia al sector público o privado; tamaño de la organización. La información de estas variables se obtuvo en el primer cuestionario (tiempo 1).
- Variables longitudinales. Estas variables fueron recogidas durante los tres tiempos:
  - Condiciones de teletrabajo. Esta variable recoge las distintas maneras en las que los participantes podían trabajar, bien de manera presencial o remota. La información se recogió a través de 1 solo ítem o pregunta realizada en cada uno de los tiempos: «En caso de tener empleo, ¿cómo estás trabajando estas semanas?»:
    - A) Estoy trabajando presencialmente en mi puesto habitual ya que mi trabajo no lo puedo realizar de otra manera (grupo 1).
    - B) Estoy trabajando presencialmente en mi puesto habitual ya que mi organización no me ha facilitado la posibilidad de hacerlo a distancia (grupo 2).
    - C) Estoy teletrabajando parcialmente (días que tengo que acudir a mi puesto de trabajo presencial y otros días teletrabajo) (grupo 3).
    - D) Estoy teletrabajando totalmente (grupo 4).
  - Responsabilidad social corporativa hacia los trabajadores. Evaluamos esta variable a través de 5 ítems de la subdimensión de responsabilidad social

corporativa hacia los trabajadores de Turker (2009). Un ejemplo de ítem utilizado es: «Mi organización implanta políticas de flexibilidad para proporcionar a los empleados una adecuada conciliación laboral y familiar».

- Recursos laborales específicos durante el confinamiento. Esta escala fue adaptada a la situación de confinamiento/cuarentena basándonos en las escalas de recursos laborales de Bakker *et al.* (2004). La escala consta de 6 ítems que hacen referencia a los recursos para la autonomía, desarrollo, apoyo social y apoyo técnico. Un ejemplo de ítem es: «Mi organización me da apoyo técnico (teléfono de información, asistencia remota, etc.) para poder desempeñar mi trabajo durante la cuarentena».
- Desempeño laboral. Esta escala de 4 ítems pertenece a la escala de Goodman y Svyantek (1999). Un ejemplo de ítem es: «He realizado adecuadamente las tareas asignadas».
- Compromiso con la organización. Esta escala de 4 ítems pertenece a la escala de Mowday *et al.* (1979). Un ejemplo de ítem es: «Yo hablo de mi organización a mis amigos como una gran organización para la que trabajar».

Los participantes debían responder a todas las preguntas mediante una escala de respuesta tipo Likert del 1 al 5 (1 = totalmente en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = ni en desacuerdo ni acuerdo; 4 = de acuerdo; 5 = totalmente de acuerdo).

### 3.4. Análisis de datos

Los datos se analizaron utilizando el paquete estadístico IBM SPSS 27 para realizar los análisis descriptivos (por ejemplo, medias, desviaciones típicas y correlaciones), así como los análisis de fiabilidad (alpha de Cronbach) de las variables utilizadas en el estudio. Por otra parte, con el objetivo de comprobar la existencia de diferencias significativas en las variables de interés del estudio en función de la condición de trabajo (teletrabajo vs. trabajo presencial) se realizaron análisis de varianza (ANOVA) con comparaciones múltiples a través de la prueba post-hoc de Tukey. En este sentido, la muestra total se dividió en grupos atendiendo a la condición de teletrabajo; los grupos aparecen detallados en el epígrafe «Variables». Esta condición se analizó en cada uno de los tres tiempos.

## 4. Resultados

La tabla 1 resume las medias, las desviaciones típicas, las correlaciones y los índices de fiabilidad de las variables analizadas en los tres tiempos. Tal y como se observa, las escalas presentaron un alto índice de fiabilidad siendo los valores del alpha de Cronbach en los



tres tiempos muy superiores al criterio de 0,70. Por otro lado, también se observan correlaciones positivas y significativas entre las variables de estudio excepto con las variables de desempeño laboral. Cabe destacar que las medias, desviación típica y correlaciones son a nivel general de toda la muestra, y es necesario realizar análisis en detalle en función del grupo al que pertenecen los participantes a través del análisis de varianza (ANOVA).

**Tabla 1. Media, desviación típica, fiabilidad (alpha de Cronbach) y correlaciones de las variables analizadas en los tres tiempos para el total de la muestra N=394**

	Media	DT	Alpha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. RSCE_T1	3,73	0,94	0,89	-										
2. RSCE_T2	3,61	0,87	0,90	0,77**	-									
3. RSCE_T3	3,48	0,82	0,91	0,67**	0,61**	-								
4. REC_T1	3,86	0,90	0,82	0,61**	0,56**	0,45**	-							
5. REC_T2	3,83	0,77	0,81	0,58**	0,71**	0,50**	0,63**	-						
6. REC_T3	3,63	0,81	0,84	0,50**	0,52**	0,68**	0,60**	0,61**	-					
7. DES_T1	4,36	0,76	0,93	0,09	0,01*	0,06	0,20**	0,12*	0,09	-				
8. DES_T2	4,34	0,66	0,94	0,12*	0,19**	0,07	0,20**	0,21**	0,15**	0,57**	-			
9. DES_T3	4,43	0,60	0,96	0,01	0,03	0,12*	0,06	0,12*	0,18**	0,37**	0,47**	-		
10. COMORG_T1	3,82	0,96	0,92	0,71**	0,65**	0,51**	0,50**	0,51**	0,36**	0,22**	0,26**	0,12*	-	
11. COMORG_T2	3,77	0,94	0,94	0,67**	0,73**	0,51**	0,48**	0,58**	0,40**	0,20**	0,30**	0,12*	0,79**	-
12. COMORG_T3	3,68	0,87	0,94	0,57**	0,56**	0,75**	0,40**	0,43**	0,57**	0,20**	0,22**	0,22**	0,67**	0,65**

RSCE=responsabilidad social corporativa hacia los empleados; REC=recursos laborales; DES=desempeño laboral; COMORG=compromiso con la organización.

\*\* Correlación significativa (p<0,01); \* Correlación significativa (p<0,05).

Fuente: elaboración propia.

Los resultados del análisis (ANOVA) se muestran en la tabla 2 junto con las medias y desviación típicas de cada uno de los grupos en los tres tiempos. Los resultados nos indican que existen diferencias significativas en las variables responsabilidad social corporativa hacia los empleados (RSCE), recursos laborales (REC) y compromiso con la organización (COMORG) en cuanto al factor teletrabajo. Sin embargo, parece que no hay diferencias significativas en función de la condición de trabajo en cuanto al desempeño laboral. Estos resultados se mantuvieron consistentes en los tres tiempos del estudio.

Tabla 2. Análisis de varianza (ANOVA) de las variables analizadas en los cuatro grupos

	Grupo 1 Trabajo presencial		Grupo 2 Trabajo presencial no facilita		Grupo 3 Teletrabajo parcial		Grupo 4 Teletrabajo total		F (p)
	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT	
1. RSCE_T1	3,32	0,91	2,88	1,13	3,38	0,89	3,97	0,79	16,20***
2. RSCE_T2	2,93	1,08	2,16	0,71	3,41	0,80	3,82	0,84	12,14***
3. RSCE_T3	2,87	0,91	2,14	1,20	3,71	0,71	3,70	0,91	12,87***
4. REC_T1	2,93	0,38	2,91	0,74	3,71	0,84	4,12	0,74	28,68***
5. REC_T2	3,21	0,91	2,87	1,11	3,68	0,77	4,02	0,75	11,54***
6. REC_T3	2,94	1,00	2,33	0,98	3,87	0,69	3,91	0,85	17,91***
7. DES_T1	4,80	0,45	4,68	0,50	4,35	0,78	4,40	0,70	1,51 ns
8. DES_T2	4,49	0,50	4,15	0,65	4,41	0,60	4,40	0,68	0,34 ns
9. DES_T3	4,52	0,63	4,57	0,55	4,52	0,55	4,48	0,68	0,17 ns
10. COMORG_T1	3,80	0,57	3,35	1,21	3,48	0,93	4,02	0,86	10,03***
11. COMORG_T2	3,10	1,20	2,45	0,33	3,56	1,01	4,00	0,88	10,31***
12. COMORG_T3	3,10	1,05	2,64	1,14	3,94	0,87	3,92	0,89	11,24***

RSCE=responsabilidad social corporativa hacia los empleados; REC=recursos laborales; DES=desempeño laboral; COMORG=compromiso con la organización.

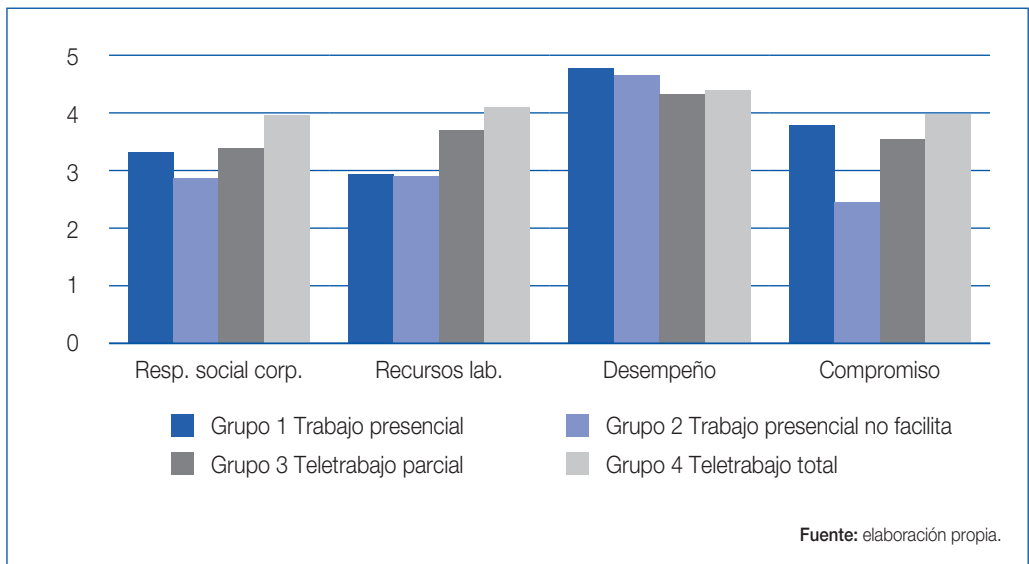
\*\*\* p<0,001; \*\* p<0,01; ns=no significativo.

Fuente: elaboración propia.

Para conocer en qué grupos concretamente existen diferencias significativas se realizaron comparaciones múltiples atendiendo a la prueba post-hoc de Tukey. Los resultados de la comparación de las medias de los distintos grupos se pueden observar de manera gráfica en la figura 1 (para tiempo 1), figura 2 (tiempo 2) y figura 3 (tiempo 3). Según los resultados en tiempo 1 (figura 1) se observa que las diferencias significativas en responsabilidad social corporativa hacia los trabajadores se encuentran entre los grupos que realizaron su trabajo de manera totalmente remota (grupo 4, teletrabajo total) y aquellos que realizaron su trabajo presencialmente porque la organización no les facilitaba el teletrabajo (grupo 2, presencial porque la organización no les facilita el teletrabajo) (diferencia de medias (DM) = 1,08, p<0,001); entre el grupo 3 (teletrabajo parcial) y grupo 4 (teletrabajo total) (DM = -0,59, p<0,01). En cuanto a la variable recursos laborales, existen diferencias significativas entre el grupo trabajo presencial (grupo 1) y teletrabajo total (grupo 4) (DM = -1,18,

$p < 0,05$ ); trabajo presencial porque la organización no facilita el teletrabajo (grupo 2) y teletrabajo total (grupo 4) ( $DM = -1,20$ ,  $p < 0,001$ ); y de nuevo grupo 2 con el grupo de teletrabajo parcial (grupo 3) ( $DM = -0,797$ ,  $p < 0,01$ ). En cuanto a la variable desempeño laboral, no existen diferencias significativas entre ninguno de los grupos. Finalmente, en cuanto a la variable compromiso con la organización, existen diferencias significativas entre los grupos que trabajan presencialmente porque la organización no facilita el teletrabajo (grupo 2) y el grupo 4 que realiza teletrabajo total ( $DM = -0,66$ ,  $p < 0,01$ ); y entre el grupo 3 y el grupo 4 ( $DM = -0,53$ ,  $p < 0,05$ ). En resumen, en este primer momento en el que el confinamiento fue más estricto y necesario lo que se observa es que el grupo 2 de trabajadores que pudiendo teletrabajar la organización ha sido reacia o no ha facilitado esta posibilidad han percibido menos responsabilidad social corporativa, menos recursos laborales y un notable menor compromiso con la organización que el resto de grupos. Sorprendentemente parecen no existir diferencias significativas en la percepción de desempeño en los distintos grupos.

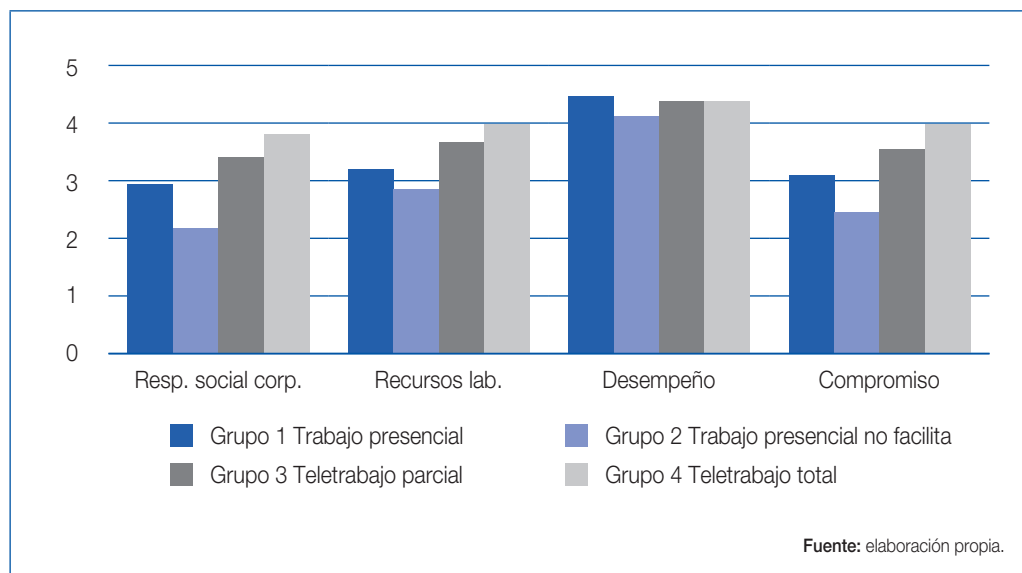
Figura 1. Diferencias en las variables en tiempo 1 entre los cuatro grupos



Los resultados de la comparación múltiple en tiempo 2 se pueden ver en la figura 2. Según los resultados se observa que las diferencias significativas en responsabilidad social corporativa hacia los trabajadores se encuentran entre los grupos trabajo presencial (grupo 1) y teletrabajo total (grupo 4) ( $DM = -0,89$ ,  $p < 0,001$ ); entre el grupo 2 (presencialmente porque la organización no facilita el teletrabajo) y grupo 4 (teletrabajo total) ( $DM = -1,66$ ,  $p < 0,01$ ) y el grupo 2 y el grupo 3 ( $DM = -1,25$ ,  $p < 0,01$ ). En cuanto a la variable recursos laborales, existen diferencias significativas entre trabajo presencial (grupo 1) y teletrabajo total (grupo 4)

(DM = -0,81,  $p < 0,001$ ); trabajo presencial porque la organización no facilita (grupo 2) y teletrabajo total (grupo 4) (DM = -1,15,  $p < 0,01$ ). En cuanto a la variable desempeño laboral, no existen diferencias significativas entre ninguno de los grupos. Finalmente, en cuanto a la variable compromiso con la organización, existen diferencias significativas entre los grupos que trabajan presencialmente (grupo 1) y teletrabajo total (DM = -0,89,  $p < 0,001$ ); y entre el grupo 2 trabajo presencial porque la organización no lo facilita y el grupo 4 que realizaba teletrabajo total (DM = -1,55,  $p < 0,01$ ); y el grupo de teletrabajo parcial (grupo 3) y teletrabajo total (grupo 4) (DM = -0,435,  $p < 0,05$ ). En resumen, en este segundo periodo seguimos viendo que aquellos trabajadores a los que la organización no les facilita la posibilidad de realizar su trabajo de manera remota son los que siguen percibiendo menor responsabilidad social corporativa, menos recursos laborales y un menor compromiso con la organización que el resto de grupos. Cabe destacar las diferencias existentes entre los grupos que realizan su trabajo de manera totalmente remota con respecto a aquellos que desempeñan sus labores parcialmente desde sus casas y presencialmente. Parece ser que este último grupo presentan menores niveles de responsabilidad social corporativa, menos recursos laborales y un menor compromiso con la organización.

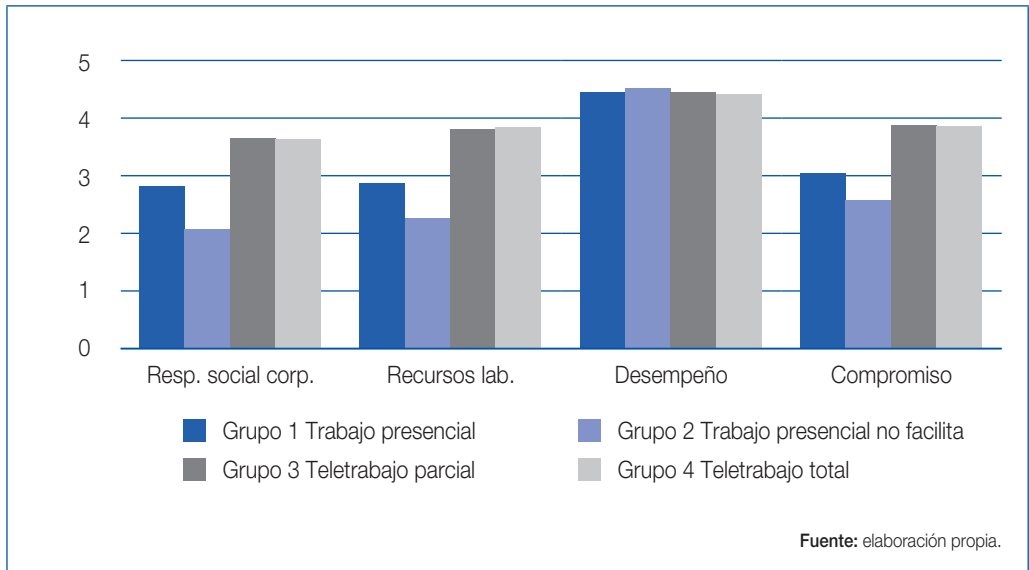
Figura 2. Diferencias en las variables en tiempo 2 entre los cuatro grupos



Finalmente, los resultados de la comparación múltiple en tiempo 3 se pueden observar en la figura 3. Según los resultados, se observa que las diferencias significativas en responsabilidad social corporativa hacia los trabajadores se encuentran entre los grupos trabajo presencial (grupo 1) y teletrabajo parcial (grupo 3) (DM = -0,84,  $p < 0,001$ ); trabajo presencial (grupo 1) y teletrabajo total (grupo 4) (DM = -0,83,  $p < 0,001$ ); entre el grupo 2 (presencialmente

porque la organización no facilita el teletrabajo) y grupo 3 (teletrabajo parcial) ( $DM = -1,56$ ,  $p < 0,001$ ); entre el grupo 2 (presencialmente porque la organización no facilita el teletrabajo) y grupo 4 (teletrabajo total) ( $DM = -1,56$ ,  $p < 0,05$ ). En cuanto a la variable recursos laborales, existen diferencias significativas entre el grupo de trabajo presencial (grupo 1) y teletrabajo parcial (grupo 3) ( $DM = -0,92$ ,  $p < 0,001$ ); trabajo presencial (grupo 1) y teletrabajo total (grupo 4) ( $DM = -0,97$ ,  $p < 0,001$ ); trabajo presencial porque la organización no facilita (grupo 2) y teletrabajo parcial (grupo 3) ( $DM = -1,54$ ,  $p < 0,001$ ); trabajo presencial porque la organización no facilita (grupo 2) y teletrabajo total (grupo 4) ( $DM = -1,58$ ,  $p < 0,001$ ). En cuanto a la variable desempeño laboral, no existen diferencias significativas entre ninguno de los grupos. Finalmente, en cuanto a la variable compromiso con la organización, existen diferencias significativas entre los grupos trabajo presencial (grupo 1) y teletrabajo parcial (grupo 3) ( $DM = -0,84$ ,  $p < 0,001$ ); trabajo presencial (grupo 1) y teletrabajo total ( $DM = -0,83$ ,  $p < 0,001$ ); trabajo presencial porque la organización no facilita (grupo 2) y teletrabajo parcial (grupo 3) ( $DM = -1,30$ ,  $p < 0,01$ ); trabajo presencial porque la organización no facilita (grupo 2) y teletrabajo total (grupo 4) ( $DM = -1,28$ ,  $p < 0,01$ ).

Figura 3. Diferencias en las variables en tiempo 3 entre los cuatro grupos



## 5. Conclusiones

El objetivo principal de este estudio ha sido explorar las condiciones de trabajo durante el periodo de confinamiento domiciliario debido a la pandemia por COVID-19 en los trabajadores de España y si estas condiciones influían en diversas variables relacionadas con el

bienestar y desempeño de los trabajadores. Concretamente, hemos puesto a prueba la hipótesis (hipótesis 1) de que existen diferencias significativas en función de las condiciones de trabajo (trabajo presencial vs. teletrabajo) en cuanto a las distintas variables de estudio: responsabilidad social corporativa, recursos laborales, compromiso con la organización y desempeño laboral. Esta hipótesis se confirma parcialmente, ya que los resultados afirman que existen diferencias significativas entre los trabajadores que tienen la posibilidad de teletrabajar y los que no pero solo en las variables relacionadas con el bienestar (responsabilidad social corporativa, recursos laborales, compromiso con la organización) y no se cumple con respecto a los niveles de desempeño laboral ya que no existen diferencias significativas en este sentido. Además, hemos comprobado que los resultados son consistentes y se extienden a lo largo de los tres momentos temporales (hipótesis 2).

Así, según los resultados del estudio empírico longitudinal de tres fases (o tres tiempos), podemos concluir que aquellos trabajadores que pudieron realizar teletrabajo total desde sus domicilios percibieron mayores niveles de responsabilidad social corporativa hacia los empleados por parte de su empresa, mayores recursos laborales y mayor compromiso organizativo en comparación con los trabajadores que trabajaron presencialmente (porque su trabajo no lo podían realizar de otra manera o bien porque su organización no les facilitó la oportunidad de teletrabajar) (confirmando parcialmente la hipótesis 1). Estos resultados se mostraron consistentes a lo largo de las tres fases del estudio (confirmando la hipótesis 2). Además, en la última fase (tiempo 3) donde se retornaba progresivamente a la presencialidad, aquellos trabajadores que podían teletrabajar parcialmente (un par de días a la semana) también presentaron unos mayores niveles en las mencionadas variables en comparación con los trabajadores a los que no se les facilitó la posibilidad de teletrabajar.

Por otro lado, no se encontraron diferencias significativas en cuanto al nivel de desempeño, si bien es cierto que en tiempo 2 el nivel de desempeño del grupo 2 (en el que trabajaban presencialmente porque la organización no les facilitó la posibilidad de teletrabajar) fue ligeramente menor que en comparación con el resto de los grupos, aunque las diferencias no fueron estadísticamente significativas. Por tanto, la condición de trabajo (trabajar presencialmente vs. teletrabajo parcial o total) no influye ni positiva ni negativamente con el desempeño laboral.

Por tanto, parece que las condiciones de trabajo sí que están influyendo significativamente en las variables relacionadas con el bienestar de los trabajadores. Cabe destacar que aquellos grupos de trabajadores que realizaron su trabajo de manera presencial porque su organización no les facilitó la posibilidad de trabajar de manera remota (ni siquiera de manera parcial) fueron los que menores puntuaciones obtuvieron en todas las variables relacionadas con el bienestar. Estos resultados se replicaron en los tres momentos temporales pertenecientes a las distintas fases de confinamiento y desescalada.

Es muy significativo que incluso en la última fase, cuando se realizó un retorno gradual a la actividad presencial, aquellos trabajadores cuya organización les seguía permitiendo realizar su trabajo de manera remota un par de días a la semana tuvieron ligeramente mayores

niveles de bienestar que los trabajadores que teletrabajaban totalmente y valores significativamente mayores que aquellos que no podían teletrabajar porque su organización no se lo permitía. Estos resultados avalan la idea de que facilitar la posibilidad de teletrabajar, o dotar de mecanismos de conciliación, autonomía, o incluso (en esta situación de crisis sanitaria) velar por la seguridad y salud de los teletrabajadores redundan en mejores percepciones hacia la empresa en cuanto a responsabilidad social hacia el trabajador, dotación de recursos laborales y compromiso con la organización; todas variables relacionadas con el bienestar de los trabajadores. También parece que los trabajadores prefieren mantener un mínimo de presencialidad laboral en sus empresas. Como ya habíamos apuntado al inicio del artículo, aspectos como el aislamiento social o la disponibilidad permanente –lo que paradójicamente comporta una dificultad de conciliación a pesar de que el trabajador esté en casa– podrían estar detrás de esa preferencia por el teletrabajo parcial.

## 5.1. Contribuciones teóricas y prácticas

Este estudio, por tanto, tiene distintas repercusiones tanto a nivel teórico como práctico. En cuanto a las contribuciones teóricas, da un paso más allá en el análisis de las distintas condiciones de trabajo en función del teletrabajo y su influencia en el bienestar. Concretamente aporta evidencia empírica en cuanto al impacto que tiene el teletrabajo parcial y el teletrabajo total con respecto a la responsabilidad social, recursos laborales y compromiso con la organización, así respondiendo a la necesidad de profundizar en este estudio que la literatura ha reclamado desde hace tiempo (Beauregard *et al.*, 2019).

Por otro lado, arroja luz sobre la relación entre teletrabajo y desempeño laboral; relación que todavía resulta una incógnita, con resultados contradictorios, en la literatura científica. Según nuestros datos parece no haber ninguna relación entre el hecho de teletrabajar o trabajar presencialmente en cuanto al desempeño laboral. Como indica la literatura, parece ser que el hecho de facilitar el teletrabajo y dotar de autonomía tiene más que ver con aspectos relacionados con el compromiso afectivo con la organización y con el deseo de permanencia en esta organización (Gibson *et al.*, 2002).

Finalmente, este estudio es uno de los primeros de carácter longitudinal, lo que demuestra su robustez, en el que se explora la evolución de las condiciones de trabajo (trabajo presencial vs. teletrabajo) durante un momento de crisis global en el que el teletrabajo se realizó de manera inminente y forzosa en la mayoría de las organizaciones durante un plazo breve de tiempo. El hecho de estudiar cómo este cambio repentino y evolución durante los citados meses tuvo un impacto en el bienestar y desempeño de los trabajadores es único y permitirá abrir paso a nuevas investigaciones al respecto.

En cuanto a las aportaciones prácticas, los resultados del estudio pretenden contribuir al conocimiento sobre las condiciones de teletrabajo a nivel nacional. Los resultados del estudio ponen de manifiesto la importancia de invertir en una mayor dotación de recursos

como formación o apoyo técnico a los trabajadores para que estos puedan desempeñar sus labores fuera del tradicional puesto de trabajo. Nuestro estudio ensalza el valor de aquellas políticas de gestión de personas y de las culturas organizativas que implantan nuevas formas de trabajo destinadas a facilitar el teletrabajo.

Una cultura centrada en las personas buscará el beneficio económico a la par que el bienestar de los trabajadores y, por tanto, se centrará en aplicar políticas y prácticas de gestión de personas que maximicen su calidad de vida laboral (y, por ende, personal) (Black y La Venture, 2017). De acuerdo con los resultados de este estudio, el hecho de facilitar el teletrabajo, aunque sea parcialmente, influye de manera positiva en la percepción que tienen los trabajadores sobre su organización. Por tanto, este estudio puede ayudar a entender que prestar atención a políticas y prácticas enfocadas al trabajador redundan en un mayor compromiso de este con la organización, incluso en situaciones de crisis como la vivida a causa de la situación sanitaria. No en vano, según se desprende de reciente informe elaborado por el portal de recursos humanos Personio (2021), uno de cada cuatro empleados dejaría su puesto de trabajo si su empresa eliminara medidas de trabajo flexible como el teletrabajo. De ahí la importancia de mantener la aplicación del teletrabajo para lograr el compromiso del trabajador con la empresa, tal y como apunta nuestro estudio. Debemos resaltar que la adaptación al teletrabajo dependerá de una cultura organizativa que acompañe al trabajador en este salto. Una nueva cultura laboral que priorice el valor humano para así revertir los efectos negativos de la vieja cultura presencialista y aprovechar todos los beneficios del teletrabajo.

## 5.2. Limitaciones y futuras investigaciones

Este estudio no está exento de limitaciones, aunque pretende ser un primer acercamiento es necesario superar dichas limitaciones mediante investigaciones futuras. En primer lugar, una de las limitaciones más importantes es la muestra final reducida en la que se basa este estudio. Aunque en un principio más de 600 participantes respondieron al primer cuestionario, la naturaleza longitudinal del estudio nos obligó a considerar aquellos participantes que contestaron a los tres cuestionarios, perdiendo así bastante muestra, pero garantizando la robustez de las conclusiones. Sería interesante analizar dichas relaciones de manera más profunda y con una muestra mucho más amplia y representativa de trabajadores, aunque sería en otro espacio temporal (sin confinamiento estricto), creemos que es necesario seguir investigando en el nivel de teletrabajo que existe en España. Por ejemplo, sería interesante dar respuesta a la cuestión de si la situación crisis sanitaria y confinamiento vivida durante esos meses ha cambiado las políticas de las organizaciones en términos de teletrabajo y en qué medida se están facilitando políticas encaminadas a la flexibilización laboral.

Por otro lado, este estudio cuenta con las percepciones por parte de los empleados, y debido a la naturaleza del estudio no se recogieron datos desde el punto de vista de las organizaciones. Es decir, no tenemos datos de gerentes, directores y directoras de recursos humanos



de las distintas organizaciones que tuvieron que dar respuesta y organizar los recursos para garantizar que sus trabajadores pudieran desempeñar sus tareas con la mínima presencialidad posible. Conocer la visión de la «otra cara de la moneda» puede ser un reto futuro para consensuar políticas y prácticas de recursos humanos más flexibles, que doten de autonomía al trabajador y, por tanto, que redunden en una mayor responsabilidad social hacia los trabajadores.

En este sentido, una línea de intervención futura de vital importancia es concienciar sobre políticas más centradas en la autonomía, en la igualdad de los trabajadores y no en el control exhaustivo sobre estos. Esta pedagogía hacia enfoques más centrados en ciertos valores humanistas se basa en la confianza entre los trabajadores (confianza entre los distintos niveles, sin atender a jerarquías), en otorgar por tanto autonomía y flexibilidad al trabajador, ayudarles en la conciliación; por tanto, el teletrabajo es una de las herramientas clave de este engranaje de prácticas. Además, este cambio de conciencia no solo se debe realizar en las organizaciones, sino desde bien temprano en institutos o universidades donde los futuros directores y trabajadores de las organizaciones se forman y aprenden sobre políticas mucho más humanas e igualitarias.

Se pone de manifiesto que queda un largo camino por recorrer hacia la gestión adecuada del teletrabajo a nivel nacional. La situación de confinamiento estricto debida a la crisis sanitaria ha acelerado la velocidad a la que trabajadores y organizaciones nos tenemos que adaptar a las nuevas formas de trabajo (como el teletrabajo) de la próxima década. Así, veamos esta situación de crisis como una gran oportunidad para acelerar el paso hacia un cambio de conciencia en las organizaciones; un cambio de conciencia hacia culturas más igualitarias, flexibles y centradas en el bienestar de los trabajadores.

## Referencias bibliográficas

- Allen, T. D., Golden, T. D. y Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Baruch, Y. y Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23(2), 15-30.
- Beauregard, T., 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* (pp. 511-543). Cambridge University Press.
- Black, J. y La Venture, K. (2017). The human factor to profitability: people-centered cultures as meaningful organizations. *Journal of Organizational Psychology*, 17(2), 24-34.

- Boon, C. y Kalshoven, K. (2014). How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: the moderating role of task proficiency. *Human Resource Management*, 53(3), 403-420.
- Cámara de Comercio de España. (2020). *Encuesta sobre teletrabajo. El 74% de los españoles considera que su trabajo le permite teletrabajar total o parcialmente*. Nota de prensa. [https://www.camara.es/sites/default/files/eventos/ndp\\_encuesta\\_teletrabajo\\_2.pdf](https://www.camara.es/sites/default/files/eventos/ndp_encuesta_teletrabajo_2.pdf)
- Delanoëje, J. y Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795-808.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E., van den Heuvel, M., Xanthopoulos, D., Dubbelt, L. y Gordon, H. J. (2017). Job resources as contributors to wellbeing. En C. L. Cooper y M. P. Leiter (Eds.), *The routledge companion to wellbeing at work* (pp. 269-283). Routledge Taylor & Francis Group.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A. y Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353-393.
- Gibson, J. W., Blackwell, C. W., Dominicis, P. y Demerath, N. (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., Veiga, J. F. y Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1.412.
- Golden, T. D., Veiga, J. F. y Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1.340.
- Goodman, S. A. y Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Govindan, K. (2018). Sustainable consumption and production in the food supply chain: a conceptual framework. *International Journal of Production Economics*, 195, 419-431.
- Guinot Reinders, J. (2020). Changing the economic paradigm: towards a sustainable business model. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 15(5), 603-610. <https://doi.org/10.18280/ijscdp.150502>
- Hakanen, J., Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Harker-Martin, B. y MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. y Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: a competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246-271. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2012-0008>
- Igbaria, M. y Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, 16(1), 147-164.
- Infojobs. (2021). *Informe sobre desconexión digital. El 82% de los trabajadores españoles responden llamadas o e-mails fuera del horario laboral*. Nota de prensa. <https://nostros.infojobs.net/prensa/notas-prensa/el->

- [82-de-los-trabajadores-espanoles-respon-den-llamadas-o-emails-fuera-del-horario-laboral#:~:text=Así%20lo%20demuestra%20el%20último,de%202020%20rozaba%20el%2070%25](#)
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares*. Nota de prensa. [https://www.ine.es/prensa/tich\\_2021.pdf](https://www.ine.es/prensa/tich_2021.pdf)
- Kelliher, C. y Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
- Kim, H. L., Woo, E., Uysal, M. y Kwon, N. (2018). The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1.584-1.600. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0166>
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A. y Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1.069-1.089.
- Llorens Serrano, C., Navarro Giné, A., Salas Nicás, S., Moncada i Lluís, S. (2021). *Condiciones de trabajo y salud tras un año de pandemia. Resultados de la encuesta COTS en 2021 y comparación con 2020*. UAB, ISTAS-CCOO.
- Manzanera Román, S. (2018). Las políticas del mercado de trabajo como factor de intensificación de precariedad laboral y exclusión social. *Prisma Social. Revista de Investigación Social*, 23, 331-352.
- Martínez Sánchez, Á., 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.
- Mathieu, J. E. y Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., Power, M. L. e Iqbal, Z. (1993). Commitment and insurance agents' job perceptions, attitudes, and performance. *Journal of Risk and Insurance*, 60(3), 363-384.
- Mekonnen, T. (2013). *Examining the effect of teleworking on employees' job performance* (Order No. 3594074). Doctoral thesis. <https://search.proquest.com/dissertations-theses/examining-effect-teleworking-on-employees-job/docview/1439143266/se-2?Accountid=15297>
- Meyer Tena, J. P. y Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), 319-331.
- Moliner Tena, M. A., Monferrer Tirado, D. y Estrada Guillén, M. (2020). CSR marketing outcomes and branch managers' perceptions of CSR. *International Journal of Bank Marketing*, 38(1), 63-85.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. y Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, Á. y De Luis Carnicer, P. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6), 733-755.
- Personio. (2021). *¿Estamos viviendo el futuro del trabajo digital?* <https://www.personio.es/hr/futuro-del-trabajo/>
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: the human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45.

- Pinto Hernández, F. y Muñoz de Bustillo Llorente, R. (2017). Sobre la precariedad laboral en España. Una panorámica general. *Gaceta Sindical: Reflexión y Debate*, 29, 99-122.
- Porter, L. W., Crampon, W. J. y Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: a longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87-98.
- Rodríguez Sánchez, A., Guinot Reinders, J., Chiva Gómez, R. y López Cabrales, Á. (2019). How to emerge stronger: antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 1-18.
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Sonnentag, S. y Bayer, U. V. (2005). Switching off mentally: predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 393.
- Tregidga, H., Milne, M. y Kearins, K. (2014). (Re) presenting "sustainable organizations". *Accounting, Organizations and Society*, 39(6), 477-494.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Vega Zamora, M., Torres Ruiz, F. J. y Parras Rosa, M. (2019). Towards sustainable consumption: keys to communication for improving trust in organic foods. *Journal of Cleaner Production*, 216, 511-519.
- Viswesvaran, C. y Ones, D. S. (2000). Measurement error in «Big Five Factors» personality assessment: reliability generalization across studies and measures. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 224-235.
- WFH Research. (2022). *Working from home before, during, and after covid*. <https://wfhresearch.com/>
- Wright, T. A. y Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1.183.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.

**Alma Rodríguez Sánchez.** Licenciada en Psicología y profesora titular en la Universitat Jaume I. Su tesis doctoral trató sobre la medida de la experiencia de *flow* en el trabajo. Ha realizado distintas estancias y colaboraciones en la Universidad de Utrecht (Holanda), el Instituto Finlandés de Salud Ocupacional (Finlandia) y la Universidad de Helsinki (Finlandia). Sus intereses en investigación están relacionados con la dirección de recursos humanos y la psicología organizacional. <https://orcid.org/0000-0002-3131-7612>

**Jacob Guinot Reinders.** Doctor en Organización de Empresas y profesor de la Universitat Jaume I en el Departamento de Dirección de Empresas y Marketing. Sus trabajos se centran en un enfoque alternativo de dirección de recursos humanos basado en un modelo de empresa que apuesta por el bienestar, la innovación y la sostenibilidad. Es director del Máster en Dirección de Recursos Humanos de la Universitat Jaume I y del Grupo de Innovación Educativa sobre la Universidad del Conocimiento. <https://orcid.org/0000-0002-4008-7150>

**Contribución de autores.** Alma Rodríguez Sánchez ha contribuido en un 70% y Jacob Guinot Reinders en un 30% a la realización de este trabajo.