

LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA DECISIÓN DE IMPLANTAR EL TELETRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN

Silvia Sosa Cabrera, *Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

Domingo Verano Tacoronte, *Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

M^a del Pino Medina Brito, *Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA DECISIÓN DE IMPLANTAR EL TELETRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN

RESUMEN

Las empresas desarrollan sus actividades en entornos cada vez más dinámicos y competitivos, que exigen transformaciones en las organizaciones y, por ende, la adaptación sistemática de directivos, empleados y clientes a las nuevas formas de trabajo, entre las que destaca el teletrabajo. Ahora bien, la introducción del teletrabajo en la organización requiere un proceso de toma de decisiones que puede ser afrontado por las organizaciones desde la perspectiva participativa o desde el autoritarismo. En este trabajo presentamos un análisis del proceso de la toma de decisión de implantación del teletrabajo en las organizaciones desde una perspectiva cross-cultural, planteando cómo las diferencias culturales inciden en la participación en la toma de decisiones de los individuos implicados en la nueva organización del trabajo que supone el teletrabajo. Para ello, se introduce brevemente el concepto de teletrabajo y la importancia de esta modalidad laboral para, posteriormente, analizar cómo las diferentes dimensiones nacionales desde las que se caracterizan la cultura nacional inciden, de alguna forma, en la posibilidad de que los empleados participen en la decisión de implantar el teletrabajo en la organización.

ABSTRACT

This research work is in response to the interest aroused by the combination of two facts; one, due to the increase in the use of teleworking within organizations, and the other, the multicultural reality. The joint effect of those two circumstances is that individuals from different countries contribute differently at decision taking. In light of the above, this work examines the influence of national culture on decision taking processes within organizations.

PALABRAS CLAVES

Teletrabajo, toma de decisiones participativa, cultura nacional

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace varios años, los expertos afirman que estamos entrando en un período de cambios profundos, englobados en la denominada “Sociedad de la información”, en la que la comunicación, la información, la organización y la discusión a través de Internet se ha convertido en uno de los elementos clave, lo que está suponiendo un cambio profundo en las conductas sociales y una modificación en las formas actuales de organización del trabajo (Gray *et al.*, 1995; Pérez *et al.*, 2002; García y Ortín, 2002).

Una de las principales consecuencias es la virtualización de las organizaciones, constituyendo el teletrabajo uno de los máximos exponentes al configurarse como un nuevo modo de organización y gestión de trabajo que tiene el potencial de contribuir substancialmente a la mejora de la calidad de vida. Las estadísticas muestran un creciente interés entre la población activa europea por el teletrabajo, lo que parece reflejar el éxito de las diferentes campañas de información y difusión de esta práctica (Peters *et al.*, 2004; Roca y Martínez, 2005). Sin embargo, en las organizaciones, uno de los principales obstáculos a la implantación del teletrabajo es la resistencia de los directivos por el desconocimiento que tienen de las ventajas y forma de implantación correcta (Empirica, 2000; Baruch, 2000 y 2001). Explotar y/o adaptarse adecuadamente a los cambios externos, introduciendo novedades tecnológicas, organizativas, de mercado y de servicio, forma parte de la innovación empresarial para competir permanentemente con éxito y, por ello, en el presente trabajo pretendemos aproximarnos a uno de los factores considerado de éxito para la aplicación del teletrabajo las organizaciones como es la participación del empleado en la decisión de establecer esta práctica como una nueva modalidad laboral.

2. EL TELETRABAJO: CONCEPTO Y MODALIDADES

Siguiendo las recomendaciones de la literatura especializada (e.g., Bailey y Kurland, 2002 y Shin *et al.*, 2000; Huws, 1996), una definición de teletrabajo deberá recoger dos aspectos fundamentales: (1) implicar la realización del trabajo en un lugar distinto del centro de trabajo, lo que no excluiría necesariamente la presencia física del teletrabajador en las dependencias de su empresa de forma esporádica; y (2) usar medios telemáticos como instrumento fundamental de trabajo y de comunicación con la empresa o centro principal de trabajo. Esta definición es relativamente abierta, lo que permite una gran cantidad de formas de teletrabajo. Es importante comprender la variedad de opciones existentes porque las consecuencias para la organización y para los empleados no son las mismas y, por tanto, tampoco la forma de implantar cada modalidad. Así, las formas de teletrabajo comúnmente aceptadas son (Gray *et al.* 1995):

- **Teletrabajo domiciliario:** Es la fórmula más tradicional e intuitiva. Los trabajadores pasan toda o parte de su jornada laboral en su domicilio, conectándose telemáticamente con su empresa u organización. Dentro de este grupo entrarían aquellos trabajadores que realizan “horas extra” en casa, adicionales a su jornada habitual, que realizan en su totalidad en su centro habitual de trabajo. Estos teletrabajadores “suplementarios” no suelen venir representados en las estadísticas, ya que el teletrabajo no está explícitamente reconocido en su contrato de trabajo.
- **Teletrabajo móvil o itinerante:** Los teletrabajadores se desplazan desde sus hogares, pero no se dirigen a las oficinas de la empresa, sino a las dependencias de proveedores y/o clientes de la organización para la que trabajan.

- **Centros de teletrabajo o telecentros:** Esta categoría se puede considerar una alternativa al teletrabajo centrado en el domicilio particular. En este supuesto, el teletrabajador no se desplaza a la sede de la empresa, sino que lo hace a un centro específicamente diseñado y dotado de infraestructura para el desarrollo del teletrabajo. Dichos centros estarán en localizaciones cercanas a los domicilios de los teletrabajadores.

3. LA PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

El incremento de la presión competitiva al que se han visto sometidas las organizaciones hace que las empresas busquen nuevas fórmulas que mejoren la efectividad organizativa. La aplicación del teletrabajo puede mejorar los resultados de la organización tanto alcanzando los niveles precedentes, como obteniendo los resultados alcanzados por los competidores de referencia (Verano et al., 2003; Illegems et al., 2001). Así, en un estudio realizado entre cien de las empresas de la relación Fortune 500 sobre las motivaciones a la introducción del teletrabajo, se pone de manifiesto que más del 50% de las mismas buscaban, fundamentalmente, un ahorro de costes, aunque también citaban mejoras en la productividad, rediseño de los procesos productivos, y atracción y retención de personal valioso (Davenport y Pearlson, 1998).

La difusión y abaratamiento de las nuevas tecnologías de la comunicación e información, introducen un nuevo parámetro a considerar en las formas tradicionales de trabajo permitiendo la incorporación de nuevas formas para mejorar la productividad y eficiencia de las empresas (Roca y Martínez, 2005; Verano et al., 2001; Illegems y Verbeke, 2003). Así, independientemente de la modalidad de teletrabajo a implantar en las organizaciones, para tener éxito en la Economía de la Información los expertos afirman que es fundamental que las empresas ajusten sus prácticas administrativas y, para ello, es fundamental aprovechar al máximo las habilidades de los empleados (Empírica, 2000). Entre las estrategias administrativas para alcanzar este objetivo se encuentra la participación del personal en la toma de decisiones relacionadas con la organización del trabajo pues así se consigue no sólo el beneficio de su conocimiento por ser quien desempeña las tareas sino también la implicación del empleado en la decisión a desarrollar.

La participación del empleado en el proceso de toma de decisiones incide en múltiples aspectos relacionados con el éxito de la decisión a adoptar. Así, la calidad de la alternativa adoptada será superior al encontrarse arropada por un volumen superior de conocimientos y de perspectivas ya que se motivará a cada participante a compartir su experiencia laboral, su formación sobre la materia, su información sobre los requerimientos del puesto que desempeña, etc. Además, se alienta a los individuos a compartir sus visiones e inquietudes –e.g., compatibilizar su vida laboral y familiar, ahorrar energía y tiempo, reducir la contaminación, etc.- lo que genera sinergias en el planteamiento de motivos desencadenantes de la adopción. Asimismo, la participación del empleado genera una mayor comprensión de las decisiones adoptadas puesto que han colaborado en la exposición de motivos que han llevado a su elección. Por último, la participación en la toma de decisiones incrementa la aceptación del acuerdo alcanzado por parte de las personas implicadas ya que aflora el sentimiento de propiedad y de responsabilidad de los participantes en el acuerdo adoptado para que se consolide la decisión y se alcancen los resultados esperados.

Sin embargo, no todo son ventajas en la toma de decisiones participativa también son destacables las desventajas que le acompañan como son las presiones ejercidas por parte de unos pocos para conseguir la disconformidad y así sofocar posibles conatos de creatividad o pérdida de posición de poder en la organización, el dominio del proceso por parte de unos pocos participantes o la aparición y afianzamiento del pensamiento de grupo (*groupthink*), lo que provocaría el boicot de cualquier iniciativa directiva. El teletrabajo permite ampliar la zona geográfica de búsqueda y reclutamiento de personas capacitadas (Sosa y Verano, 2001). Esto, que se puede plantear como una ventaja para las empresas, es mirado con recelo por muchos profesionales que ven en la deslocalización de la actividad un descenso de las posibilidades de empleo (Verano et al., 2001; Baruch y Nicholson, 1997; Baruch, 2001; Pérez et al., 2002).

Ahora bien, una cuestión indiscutible en estos momentos es la influencia de la cultura nacional en el marco de las organizaciones (Hofstede, 2001) y, desde esta perspectiva, la participación del personal en la toma de decisiones relacionadas con la organización del trabajo como es la decisión de implantar el teletrabajo en la organización se verá condicionada, por el perfil de cultura nacional que caracterice a la organización. A pesar de las investigaciones encaminadas a demostrar la convergencia cultural (Kogut *et al.*, 2002; Lin Boon Tan, 2002), las diferencias nacionales siguen existiendo (Lin Boon Tan, 2002; Hofstede, 2001, 1994, 1984; Bochner y Hesketh, 1994) y es que la cultura aparentemente globalizada del mundo contemporáneo se sustenta en el nivel de las manifestaciones superficiales, tales como el vestir, los productos de consumo, las películas o el deporte, pero los valores más profundos, los cuales determinan el significado que los individuos le otorgan a esas actividades y prácticas, no han cambiado ni es probable que cambien en el futuro (Hofstede, 2001, 1994, 1984).

4. DIFERENCIAS NACIONALES EN VALORES CULTURALES

La cultura nacional es un término complejo y difícil de definir. Sin embargo, aun reconociendo la disparidad de conceptos dispensados a la cultura, la gran mayoría de las definiciones aportadas por los académicos coinciden en identificar en ella varios elementos, algunos de los cuales son implícitos y otros explícitos. Nosotros concebimos la cultura como los valores, creencias y actitudes compartidos por los individuos de un grupo humano (*e.g.*, sociedades, etnias, razas, etc.) que influyen en el comportamiento de los mismos y en las relaciones sociales que se establecen entre ellos, por lo que nos adherimos, en gran medida, a la definición propuesta por Hofstede (2001, 1984) y que considera la cultura nacional como el programa mental compartido por todos los individuos que conforman una nación particular y que forma los valores, actitudes, competencias, comportamientos y percepciones de prioridad de esa nacionalidad. De esta forma, mientras en el estudio de los valores los trabajos de investigación comparan a los individuos, en el estudio de la cultura se confrontan sociedades (Hofstede, 2001).

La literatura en torno a la cultura nacional y a las dimensiones y tipologías que permiten su estudio es extensa. Ahora bien, el trabajo de Hofstede (1984) es la piedra angular en torno a la que giran la inmensa mayoría de las investigaciones realizadas (Søndergaard, 1994). El marco propuesto por Hofstede (2001, 1994, 1984) no sólo permite analizar las culturas nacionales, sino también considerar los efectos de tales diferencias en el seno de las organizaciones.

Nuestro trabajo, se nutre del marco de Hofstede y las razones que nos inducen a ello las proporciona Søndergaard (1994:448): “[...] relevancia y rigor”. Evidentemente, también encontramos trabajos que critican dicho marco (*e.g.*, Tayeb, 2001, 1994; Schramm-Nielsen, 2000; Jeanquart-Barone y Peluchette, 1999). Más allá

de tales críticas *Culture's Consequences* proporciona conceptos y definiciones que están firmemente establecidos y son ampliamente conocidos en el contexto académico, aportando una plataforma común para discutir cuestiones relacionadas con la dirección *cross-national* (Schramm-Nielsen, 2000).

El trabajo de Hofstede (1984) aporta cinco dimensiones independientes que explican diferencias en términos de cultura nacional. Estas dimensiones surgen de la respuesta diferenciada de las distintas culturas a los problemas básicos con los que todas las sociedades se enfrentan (Pheng y Yuquan, 2002; Hofstede, 2001; Triandis *et al.*, 1988):

La distancia al poder. La desigualdad humana se produce en áreas tales como el prestigio, la riqueza, el poder o la relación subordinado-jefe en el contexto de las organizaciones. Dicha desigualdad da lugar a esta dimensión que representa una medida del poder interpersonal o influencia entre el jefe y el subordinado tal y como es percibida por el menos poderoso de los dos (Hofstede, 2001; 1994; 1984).

La aversión a la incertidumbre. Otra cuestión a la que se enfrenta cualquier sociedad es a la incertidumbre que genera el desconocimiento de los acontecimientos futuros. Este hecho básico de la vida hace que los seres humanos nos posicionemos ante dicho futuro incierto en un continuo que parte de una aceptación y asunción plenas de esta incertidumbre y llega, en el otro extremo, a una ansiedad intolerable frente a la misma (Hofstede, 2001; 1994; 1984).

El individualismo. Las sociedades difieren en la relación entre lo individual y lo colectivo, la dependencia que el individuo tiene del grupo y, en definitiva, en el significado dado por los individuos a los pronombres personales “yo” y “nosotros” (Hofstede y Bond, 1988). El colectivismo y el individualismo se consideran polos opuestos de esta tercera dimensión de la cultura nacional (Hofstede, 2001; 1994; 1984).

La masculinidad. La dualidad de los sexos es un hecho fundamental con el que las sociedades se enfrentan de diferente forma. Ahora bien, más allá de las diferencias objetivas existentes entre hombres y mujeres, se establece otra en los roles que ambos desempeñan y que representan elecciones mediatizadas por las normas y tradiciones culturales (Hofstede y Bond, 1988). Sobre la base de ello, se puede definir masculinidad/feminidad como dos polos de una dimensión de cultura nacional (Hofstede, 2001, 1994, 1984).

La concepción del tiempo. Hace referencia a la orientación que se le da a la vida en el tiempo, es decir, si se vive para el futuro o de cara al pasado y al presente (Hofstede, 2001).

5. LA INFLUENCIA DE LA NACIONALIDAD EN LA DECISIÓN DE TELETRABAJAR

La implicación de los empleados en la búsqueda de formas más eficientes de desempeñar sus tareas haciéndoles partícipes de las decisiones llevadas a cabo en el seno de las organizaciones para la implantación del teletrabajo constituye el eje de este trabajo afrontándose el estudio desde la perspectiva cross-cultural, tal y como se ha expresado anteriormente. Así pues, a lo largo de este epígrafe se analizará teóricamente la incidencia que las diferentes dimensiones nacionales –distancia al poder, aversión a la incertidumbre, individualismo, masculinidad, orientación al largo plazo- tienen en la iniciativa de abrir el debate de la implantación del teletrabajo a los empleados concluyendo con una proposición sobre la influencia de cada dimensión en la toma de decisiones participativa en el seno de las organizaciones.

La influencia de la distancia al poder

La cultura nacional fija el nivel de distancia al poder en el que se equilibra la tendencia del jefe a mantener o incrementar dicha distancia y la del subordinado a reducirla. Dicho nivel toma valores en un intervalo, asumiendo que los límites del mismo -baja distancia al poder versus alta distancia al poder- son los extremos de un continuo en el que se encuentra todo el espectro de naciones. Se considera entonces que los países con una puntuación baja en esta dimensión son aquellos en los que no se acepta que el poder esté distribuido de manera desigual, contrariamente a lo que ocurre en los países con una alta puntuación, que consideran necesaria la desigualdad.

En las organizaciones, la distancia al poder entre un jefe y un subordinado es la diferencia entre la extensión en la que el jefe puede determinar el comportamiento del subordinado y este último puede determinar el comportamiento del jefe (Pheng y Yuquan 2002; Hofstede, 2001, 1994, 1984; Hofstede y Bond, 1988).

Así pues, una distancia al poder alta se corresponde con organizaciones en las que el número de niveles jerárquicos es significativo (Pheng y Yuquan, 2002), puesto que en ellos se fundamenta el poder formal. Asimismo, esta alta distancia al poder conduce al establecimiento de una supervisión estrecha y directa, lo que da lugar a un mayor número de supervisores y a una notable diferencia de salarios entre los distintos niveles jerárquicos al tiempo que la presencia de símbolos de privilegio y *status* -e.g., despacho, aseo privado, parking, secretaria, etc.- es esperada, reconocida y respetada por todos los miembros de la organización (Pheng y Yuquan, 2002). Asimismo, la marcada diferenciación jerárquica impide que la comunicación fluya libremente, de tal forma que ésta tiene lugar únicamente de manera vertical y, por supuesto, descendente desde el ápice hacia el núcleo de operaciones.

Evidentemente, es destacable, respecto a esta primera dimensión cultural y su repercusión en la empresa, la tan polarizada distinción que se realiza del perfil del directivo y del subordinado. Así, en las organizaciones en las que predomina una alta distancia al poder, el directivo cumple con el rol de jefe autocrático (Jeanquart-Barone y Peluchette, 1999; Bochner y Hesketh, 1994), que sólo confía en las reglas formales (Bu *et al.*, 2001) y que, en definitiva, se encuentra insatisfecho con su carrera profesional. Este parámetro tiene su correspondencia con un subordinado cuyas características responden a las establecidas en la teoría X de McGregor (1960) -individuo inherentemente vago al que no le gusta el trabajo-, de tal forma que no se complica con las tareas y decisiones y espera que le digan lo que tiene que hacer (Pheng y Yuquan, 2002; Bochner y Hesketh, 1994). Por supuesto, con estos perfiles la relación entre ambos -superior y subordinado- no puede ser otra que la estrictamente formalizada, en la que destaca la desigualdad de roles. (Pheng y Yuquan, 2002; Bochner y Hesketh, 1994).

En definitiva, la distancia al poder está determinando la estructura organizativa y, con ella, las relaciones de poder que se establecen en su marco -e.g., supervisión, nivel de salario, privilegios, etc.-, las características de la comunicación que tiene lugar en su seno y la gestión de los conflictos que surjan en la misma.

Todo ello conlleva a que cuando la distancia al poder es alta la rigidez de la relación establecida entre el jefe y el subordinado hace prevalecer al jefe autocrático y dominante que ni siquiera se plantea la incorporación del empleado a un debate abierto en torno a la implantación del teletrabajo. Además, y dado que los canales de comunicación son formales y descendentes, la aportación individualizada de conocimientos y/o experiencia al proceso de toma de decisión directiva es muy difícil. Tampoco el empleado muestra interés por participar, puesto

que para él es más fácil que le den todo hecho, esto supondría la no implicación no sólo en la toma de decisiones sino en la adopción de la misma. Y es que el trabajo flexible que proporciona el teletrabajo requiere de altas dosis de responsabilidad y organización por parte del empleado que no tiene su reflejo en estas organizaciones. Así pues, los argumentos planteados hasta el momento nos permiten plantear la siguiente proposición:

Proposición 1: *La participación de los empleados en la decisión de implantar el teletrabajo será mayor en aquellas organizaciones caracterizadas por una cultura nacional con baja distancia al poder.*

El peso de la aversión a la incertidumbre

La segunda de las cuestiones a las que se enfrenta cualquier sociedad es a la incertidumbre que genera el desconocimiento de los acontecimientos futuros. Este hecho básico de la vida hace que los seres humanos nos posicionemos ante dicho futuro incierto en un continuo que parte de una aceptación y asunción plenas de esta incertidumbre y llega, en el otro extremo, a una ansiedad intolerable frente a la misma. Así pues, y como consecuencia de la incertidumbre, las diversas sociedades han desarrollado diferentes recursos que les permiten enfrentarse a ella: tecnología, leyes y religión (Hofstede, 2001; Schramm-Nielsen, 2000).

Consecuentemente, la intolerancia hacia opiniones diferentes, la rigidez, el dogmatismo, el tradicionalismo, la superstición y el etnocentrismo analizados en el nivel nacional se relacionan con una norma para la tolerancia/intolerancia de la ambigüedad. El temor de los individuos a lo desconocido les conduce a huir de la ambigüedad, buscando estructuras en las organizaciones, en las instituciones y en las relaciones que les permitan interpretar y predecir claramente los acontecimientos (Hofstede y Bond, 1988). Así, de la misma forma que las sociedades hacen uso de la tecnología, las leyes y la religión, las organizaciones usan la tecnología -e.g., sustituir personal por ordenadores-, las reglas y leyes -e.g., convenio laboral, etc.- y los rituales -e.g., programas de entrenamiento de directivos, etc.- como mecanismos capaces de reducir la incertidumbre en el marco organizativo (Schramm-Nielsen, 2000).

De esta forma, el nivel de aversión a la incertidumbre se convierte en un predictor del grado de formalización-estructuración de las organizaciones (Rodrigues y Kaplan, 1998). Por ello, ante niveles relativamente altos de aversión a la incertidumbre, existen muchas leyes formales y/o reglas informales que controlan los derechos y obligaciones de los jefes y subordinados y, al mismo tiempo, existen reglas internas y regulaciones para controlar el proceso de trabajo, clarificar los niveles jerárquicos, fijar los procedimientos para la toma de decisiones, etc. -estructura burocrática- (Jeanquart-Barone y Peluchette, 1999). Por el contrario, ante niveles bajos de aversión a la incertidumbre, la fijación de reglas y leyes en las organizaciones se establece en caso de absoluta necesidad -estructura orgánica- (Schramm-Nielsen, 2000). La supervisión evidencia otra de las consecuencias del posicionamiento de la organización ante la ambigüedad; de hecho, el nivel de aversión a la incertidumbre se encuentra negativamente relacionado con el nivel de confianza, de tal forma que cuando el nivel de aversión a la incertidumbre es alto la supervisión es más estrecha y formal (Pheng y Yuquan, 2002; Schramm-Nielsen, 2000; Rodrigues y Kaplan, 1998) lo que ocasionaría problemas a la implantación del teletrabajo puesto que se considera que la descentralización del control es uno de los pilares de su éxito (Empírica, 2000).

De igual forma, el perfil del directivo se ve afectado por esta dimensión nacional, puesto que en las sociedades caracterizadas por una alta aversión a la incertidumbre el estilo directivo se corresponde más con uno consultivo

-que comparte responsabilidades- que autoritario. Al mismo tiempo, el individuo es seleccionado para el puesto por razones asociadas, fundamentalmente, a su antigüedad en la organización -por su lealtad- contrariamente a lo que tiene lugar en el seno de organizaciones con un nivel bajo de aversión a la incertidumbre, en las que el directivo tiende a ser más independiente y en su selección toma relevancia cualquier otro criterio -e.g., formación- antes que la antigüedad (Pheng y Yuquan, 2002; Schramm-Nielsen, 2000).

En las sociedades en las que el nivel de aversión a la incertidumbre es bajo, los individuos abordan los cambios también con niveles relativamente bajos de ansiedad, y *por ende* de estrés, lo que se refleja en la alta rotación intra e interorganizativa y, al mismo tiempo, explica la inoperatividad del criterio de la antigüedad en la promoción -se ambiciona ascender rápidamente. Por ello, las personas identificadas con un bajo nivel de aversión a la incertidumbre asumen que el trabajo es, solamente, lo que les permite vivir, y ante eso trabajan duro sólo si existe necesidad para ello. Este perfil de individuo, de subordinado en definitiva, describe a una persona con iniciativa, con seguridad en sí misma como para no dejarse influir por las fuerzas externas, capaz de contradecir las reglas -e.g., sociales, organizativas, etc.- si lo considera adecuado (Bu *et al.*, 2001) y no excesivamente preocupado por la estabilidad laboral que le proporciona una organización.

Una vez identificado el perfil tanto del directivo como del subordinado en ambos extremos del continuo de la dimensión aversión a la incertidumbre, se puede concretar la relación que se establece entre ellos. Así, cuando el nivel de aversión a la incertidumbre en el que se encuadran los perfiles se corresponde con el extremo inferior -bajo nivel de aversión a la incertidumbre-, la relación es distendida y de confianza mutua, de tal forma que se gesta un entorno adecuado para el intercambio de opiniones. En el extremo superior de esta dimensión -alto nivel de aversión a la incertidumbre-, tal y como indicamos anteriormente, las reglas gobiernan, perpetuando relaciones rígidas y tensas entre el jefe y el subordinado, quien es incapaz bajo ningún concepto de contradecir las reglas, y mucho menos al jefe (Schramm-Nielsen, 2000).

Concluyendo, todas estas características las podríamos resumir en la actitud -aceptación o respeto- y comportamiento de los individuos ante lo que es diferente, distinto, en definitiva, desconocido. Así, en culturas de alta aversión a la incertidumbre cabría esperar que se favoreciera la participación de los empleados en la toma de decisiones aunque sólo sea para compartir la responsabilidad asociada a la alternativa adoptada. Sin embargo, la rigidez y falta de confianza en la relación que se establece entre los distintos niveles jerárquicos auguran que esa participación no sería una participación libre y abierta sino ficticia, puesto que, en última instancia, se funcionaría de manera burocrática y el jefe tendría un papel determinante en el debate y en la decisión última. Por el contrario, una organización en la que predomina una baja aversión a la incertidumbre predominaría entornos propensos al debate, con una relación afable entre sus miembros -ya sean del mismo nivel jerárquico o no- en los que primaría la confianza y el respeto lo que además crearía un entorno fértil de ideas. Consecuentemente, la proposición planteada al hilo del argumento planteado es la siguiente:

Proposición 2: *La participación de los empleados en la decisión de implantar el teletrabajo será mayor en aquellas organizaciones caracterizadas por una cultura nacional con baja evasión de la incertidumbre.*

La trascendencia del individualismo

Otra de las dimensiones fundamentales en las que las sociedades difieren es en la relación entre lo individual y lo colectivo, la dependencia que el individuo tiene del grupo y, en definitiva, el significado dado por los individuos

a los pronombres personales “yo” y “nosotros” (Hofstede y Bond, 1988). Así pues, esta dimensión refleja la programación mental en torno al concepto individuo, estableciéndose una clara distinción entre la sociedad individualista y la colectivista a través de los comportamientos, de la comunicación y, en definitiva, de las normas y valores sociales.

El grado de individualismo o colectivismo predominante en una sociedad dada afectará a la relación existente entre el individuo y la organización del trabajo. De hecho, ha sido el contraste entre los objetivos de trabajo que resaltan la independencia del individuo frente a la organización -tiempo personal, libertad y desafío en el desarrollo de las tareas- y los objetivos que asumen la dependencia hacia la misma -uso de habilidades, condiciones físicas y entrenamiento- lo que ha provocado la denominación individualismo/colectivismo para esta dimensión (Hofstede, 2001, 1994, 1984).

En el marco organizativo, habría que hacer mención a que en las sociedades caracterizadas por un bajo individualismo los patrones grupales se reproducen con intensidad, independientemente del tamaño de la organización, y se manifiestan en cuestiones tales como el cuidado que se le dispensa a los empleados -es un miembro más de la familia- (Pheng y Yuquan, 2002; Bochner y Hesketh, 1994). La unidad de trabajo en estas organizaciones es, evidentemente, el grupo y tanto los planes de entrenamiento como los de incentivos se encuentran focalizados en el grupo de trabajo (Chen *et al.*, 1998; Cox *et al.*, 1991), pues se considera que sólo así se conseguirán niveles superiores de resultados (Jeanquart-Barone y Peluchette, 1999).

El comportamiento directivo, en esta dimensión, se diferencia fundamentalmente en dos variables: objetivos de vida y tiempo de permanencia en la empresa. Cuando el marco organizativo es aquel en el que se concibe a la empresa como un grupo integrado por familiares, parientes, amigos y conocidos, los directivos tienden a fijarse como objetivos de vida aquellos vinculados con esta relación grupal -deberes, experiencia y prestigio- y desean permanecer en la organización el mayor tiempo posible. Por el contrario, cuando los valores individuales son los que priman, los directivos establecen objetivos personales -placer, afecto y seguridad- y consideran que su permanencia en la empresa no tiene por qué prolongarse mucho en el tiempo (Bochner y Hesketh, 1994).

Los subordinados, por su parte, cuando se encuentran en entornos caracterizados por un bajo nivel de individualismo, enfatizan las condiciones físicas proporcionadas por la organización, el contenido del trabajo más que la remuneración y la formación como medio para la cualificación. Por último, la relación que se establece entre el subordinado y sus superiores estará marcada, en un extremo, por el carácter familiar y personal de los entornos colectivos y, en el otro polo -nivel alto de individualismo-, por criterios objetivos y económicos, de tal forma que un mejor sueldo o un bajo nivel de resultados son razones legítima y socialmente aceptadas para finalizar una relación de trabajo.

El individuo identificado con una sociedad individualista estará interesado en las consecuencias que su comportamiento tiene sobre sus propias necesidades, intereses y objetivos, mientras que un individuo colectivista está más preocupado por las consecuencias que su comportamiento tiene para los miembros de su grupo y, al mismo tiempo, estará dispuesto a sacrificar el interés personal por la consecución de los objetivos colectivos. En esta línea, los colectivistas tienden a cambiar para encajar en las diferentes situaciones y buscan ante todo mantener relaciones armoniosas en el grupo, aunque ello sea a expensas de sacrificar la realización de las tareas (Chen *et al.*, 1998; Kozan, 1997; Schermerhorn y Bond, 1997; Triandis *et al.*, 1988). Estos individuos,

por razones obvias, actúan de manera cooperativa con sus colegas (Noordin *et al.*, 2002; Diaz-Guerrero, 1984 en Cox *et al.*, 1991).

Con respecto a la comunicación, es destacable cómo se desarrolla ésta en función del perfil de los interlocutores, de tal forma que los individualistas están más interesados en la eficiencia de la comunicación para poder realizar el trabajo, mientras que los colectivistas se adhieren a cuestiones sociales y emocionales (Chen *et al.*, 1998), lo que da lugar a que surjan relaciones particulares asociadas al hecho de la comunicación. Utilizando la terminología de Hall (1976 en Chen *et al.*, 1998), podríamos decir entonces que los individualistas prefieren comunicación de bajo contexto en la que lo fundamental de la información se encuentra explícitamente codificado y, contrariamente, los colectivistas prefieren la comunicación de alto contexto en la que gran parte de la información se encuentra en el contexto físico o internalizada en las personas, por lo que para ellos es muy importante el contacto físico, los encuentros cara a cara.

Consecuentemente, tomando en consideración las apreciaciones anteriores podemos afirmar que con respecto a la participación de los empleados en la toma de decisiones existen diferencias pero nos atrevemos a aseverar que dichas diferencias son más de fondo que de forma. Es decir, los colectivistas buscarán la participación de los empleados en su afán de reivindicar, una vez más la condición familiar de sus acciones, pues tal y como se ha expuesto con anterioridad, la unidad de trabajo y vida para ellos es el grupo, la organización como un todo, y en torno a ella gira todas sus aspiraciones y actuaciones. Sin embargo, en las organizaciones caracterizadas por un alto individualismo, el interés de los individuos por alcanzar los objetivos fijados, y en el caso que nos ocupa, la implantación con éxito del teletrabajo en la organización, supondría la necesidad de involucrar a los empleados en los primeros estadios de gestación de dicha innovación. Esto supone el diseñar los mecanismos necesarios – e.g., debates, foros o reuniones formales o informales, etc.- de generación de información y conocimiento valioso y útil para la consecución, con éxito de dicho propósito. Así pues, independientemente de que la decisión final recaiga sobre el decisor responsable de la actuación a emprender, la búsqueda de la eficacia de dicha actuación promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones. Es por ello que enunciamos la diferencia en cuanto al fondo de la participación puesto que en las organizaciones donde predomina el bajo individualismo ésta versará en torno a cuestiones emocionales mientras que cuando el individualismo es alto será el logro de los objetivos la que rige su extensión y contenido. Por consiguiente, la proposición asociada con esta dimensión de cultura nacional sería la siguiente:

Proposición 3: *La participación de los empleados en la decisión de implantar el teletrabajo será mayor en aquellas organizaciones caracterizadas por una cultura nacional con alto individualismo.*

El alcance de la masculinidad

La dualidad de los sexos es un hecho fundamental con el que las sociedades se enfrentan de diferente forma. Las diferencias objetivas que se encuentran en la comparación entre hombres y mujeres se encuentran en el ámbito biológico; unas absolutas -rol en la procreación- y otras estadísticas -e.g., los hombres son más altos que las mujeres, etc. Estas diferencias biológicas son las mismas para todas las sociedades, sin embargo, hay un amplio margen en la división actual de roles entre mujeres y hombres que representan elecciones relativamente arbitrarias, mediatizadas por las normas y tradiciones culturales (Hofstede y Bond, 1988). Así, en el nivel país, una cultura es predominantemente masculina o femenina según sean los valores asociados a los roles de los hombres y de las mujeres. De esta forma, la masculinidad guarda relación con los roles sociales de

competitividad, ambición y asertividad, tradicionalmente asignados al varón, y la feminidad con los roles asociados al entorno social, modestia, solidaridad, etc.

En el escenario organizativo tiene también su representación esta dualidad de roles de géneros de tal forma que en culturas calificadas como masculinas se prefieren grandes industrias manufactureras, lo que se refleja, por ejemplo, en países como USA y Reino Unido, frente a la tendencia a pequeñas empresas de servicios en las culturas femeninas como las de Holanda, Suiza o Dinamarca. Otra diferencia palpable en las organizaciones es la desigualdad de salarios por género que, si bien en todo el continuo de la dimensión existe, se encuentra más pronunciada cuando el índice de masculinidad toma valores superiores. También respecto al papel que desempeñan los dos géneros ante los resultados, podemos distinguir diferencias, puesto que si bien los hombres y las mujeres desarrollan un papel activo en la consecución tanto de los resultados como de las relaciones en las sociedades orientadas hacia la feminidad, son los hombres los que se encargan de los resultados y las mujeres de las relaciones cuando los valores culturales giran en torno a la masculinidad, es decir, hay una diferencia más clara de roles.

En el perfil del directivo, por otra parte, destacan variables como la planificación de la carrera profesional, que es muy ambiciosa y, por lo tanto, sitúa a la familia en un segundo plano cuando los valores prevalecientes son los masculinos y, por contra, es más modesta y se le da prioridad a la vida privada en sociedades donde predominan los valores femeninos; concretamente, las mujeres tienen muy claro que primero es su familia, por lo que la carrera tendrá que adaptarse a ella y no lo contrario, como ocurre en las sociedades masculinas (Kanter, 1977). Asimismo, destacan, en los puestos directivos, personas decisivas, firmes, asertivas, agresivas y competitivas cuando el índice de masculinidad es alto y personas intuitivas, que tratan con los sentimientos y buscan el consenso si el índice de masculinidad es bajo (Hofstede, 2001,1994).

Aparejado al perfil directivo se encuentra el del subordinado el cuál reúne una serie de valores clave del individuo medio de cualquier sociedad. Así, podemos destacar en los subordinados de organizaciones caracterizadas por un alto nivel de masculinidad, que son individuos cuya vida gira en torno a sí mismo y al trabajo y, de hecho, viven para trabajar, por lo que no les importan las horas que tengan que emplear en la organización siempre y cuando se les pague y se les reconozca el trabajo realizado, llegando a manifestarse incluso un bajo absentismo laboral por enfermedad. En el otro extremo del continuo nos encontramos con individuos que anteponen la calidad de vida, la igualdad y la solidaridad al estrés del trabajo, por lo que trabajan para vivir, lo justo, y reconocen que la cooperación es muy importante en el trabajo.

La relación que se establece entre los integrantes fundamentales -directivo y subordinado- de la organización se encuentra, indudablemente, condicionada por el perfil de los mismos en el que se reflejan, por supuesto, tal y como se indicó anteriormente, los valores nacionales predominantes en la sociedad en la que se encuentran. Así, si los valores dominantes se corresponden con los de una sociedad femenina, estaremos ante una relación de iguales, puesto que no se institucionaliza la diferencia de rango en función del género (Earley y Mosakowski, 2000), donde además se mantiene la privacidad y se considera apropiado apoyar a las mujeres para que ocupen puestos directivos. Sin embargo, si los valores que destacan son aquellos de una sociedad masculina, nos encontramos con directivos superhombres -que no mujeres- que tienen potestad para inmiscuirse en la vida privada del subordinado si lo consideran oportuno (Pheng y Yuquan, 2002).

En lo que respecta a la toma de decisiones también existen características diferenciadoras, pues en las organizaciones con un perfil masculino la participación en la toma de decisiones se realizará en base a criterios de eficiencia pudiéndose manifestar los rasgos competitivos que caracteriza a los individuos ocasionando distorsiones y maleficencias por parte de los implicados. Por el contrario, las organizaciones con baja masculinidad buscarán no sólo la participación sino que además se promoverá el consenso de todos aquellos implicados en el proceso de implantación del teletrabajo para garantizar de esta manera no sólo la consecución del objetivo sino además el bienestar de todos ellos, lo que daría lugar a un ratio de éxito en la implantación del teletrabajo mucho mayor.

Proposición 4: *La participación de los empleados en la decisión de implantar el teletrabajo será mayor en aquellas organizaciones caracterizadas por una cultura nacional con baja masculinidad.*

La concepción del tiempo

Esta dimensión, que se refiere a la orientación que se le da a la vida en el tiempo -largo o corto plazo-, es decir, si se vive para el futuro o de cara al pasado y al presente, surge del análisis de los resultados de una encuesta de valores orientales. La investigación llevada a cabo por Michael Bond en la Universidad China de Hong Kong parte del hecho ya apuntado por Hofstede en su trabajo de que las investigaciones *cross-cultural* probablemente reflejen una posición de valores universales occidentales. Así pues, el etnocentrismo, que se encuentra no sólo en el diseño de la investigación, sino también en la recogida de datos, en el análisis de los datos y en la divulgación de los mismos, es un sesgo con el “[...] que tenemos que vivir” (Hofstede, 1984:26). De esta manera, partiendo de este hecho se diseñó la encuesta que captaba los distintos valores desde la perspectiva oriental y que permitió identificar esta nueva dimensión (The Chinese Culture Connection, 1987).

Ahora bien, aunque esta dimensión se pudo identificar a partir de la encuesta de valores chinos, tal y como se ha dicho anteriormente, es una variable analizada en el nivel ecológico y reconocible en cualquier entorno cultural (The Chinese Culture Connection, 1987). Consecuentemente, la posición que adopten las sociedades respecto a esta dimensión determinará la orientación que los individuos desarrollen respecto a la vida y, por supuesto, tendrá su reflejo en las relaciones sociales, familiares y organizativas.

Por lo tanto, al igual que con las dimensiones anteriores, en el entorno organizativo se reproducen las características culturales relacionadas con la orientación a largo plazo estudiada en este epígrafe y, en términos generales, nos encontramos en el extremo inferior del continuo corto/largo plazo a empresas dirigidas hacia la búsqueda de resultados en el corto plazo, en las que la coordinación es horizontal y se ordenan los negocios según las habilidades. Sin embargo, cuando la orientación a largo plazo es alta, se trabaja para la construcción de posiciones fuertes en los mercados futuros; así pues, no se esperan resultados inmediatos, la coordinación que se establece es vertical y las relaciones vienen marcadas por el *status*, reconocido y aceptado por todos.

Con respecto a los sistemas de control, habría que indicar que si la orientación al largo plazo es baja, se encuentran formalizados y centrados en la línea baja de la organización, mientras que cuando toma valores altos, estamos ante un sentido de vergüenza generalizado que hace que se estrese la consecución de los compromisos adquiridos lo que se encuentra reñido con la descentralización que se requiere en la dirección por objetivos propia de las organizaciones donde se implanta el teletrabajo.

En cuanto al perfil de los subordinados destacar que en las culturas con una baja orientación al largo plazo, los individuos presentan pensamiento analítico, centradas en el consumo inmediato de todo, pecuniario, tiempo, etc., y les interesa vivir por y para el presente. Evidentemente, nada de esto ocurre cuando la orientación al largo plazo es alta, puesto que los subordinados se caracterizan por un pensamiento sintético, no se encuentran anclados en el pasado o en el presente, sino orientados hacia el futuro, por lo que se plantean muy seriamente la economía con vistas al ahorro y la disponibilidad futura de capitales.

Siguiendo con este razonamiento, la participación en la toma de decisiones se hace indispensable en la orientación al largo plazo donde los directivos establecen estrategias y disponen de tiempo y recursos para aportar contribuciones favorables para toda la organización que serán valoradas en el largo plazo. Por el contrario, cuando la orientación es hacia el pasado o el presente -baja orientación al largo plazo-, los directivos asumen la responsabilidad absoluta sobre las decisiones que toman a corto plazo (Mamman y Saffu, 1998) y, de hecho, son constantemente juzgados por sus subordinados. Es por ello que planteamos la siguiente y última proposición:

Proposición 5: *La participación de los empleados en la decisión de implantar el teletrabajo será mayor en aquellas organizaciones caracterizadas por una cultura nacional con alta orientación al largo plazo.*

6. CONCLUSIONES

El presente trabajo ha expuesto un análisis de la participación de los individuos en la toma de decisión de implantar el teletrabajo en las organizaciones afrontándose el estudio desde una perspectiva *cross-cultural*. La exploración de la incidencia de las distintas dimensiones nacionales –distancia al poder, aversión a la incertidumbre, individualismo, masculinidad, orientación al largo plazo- desde las que hemos realizado el estudio nos ha permitido plantear una serie de proposiciones relativas a la influencia de las características nacionales en el hecho de hacer partícipe a los empleados en la toma de decisiones. Así, podemos concluir que aquellas organizaciones caracterizadas por entornos culturales nacionales con una baja distancia al poder, una baja evasión de la incertidumbre, un bajo individualismo, una baja masculinidad y una alta orientación al largo plazo promoverán y se beneficiarán de la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y, fundamentalmente en aquel relacionado con la implantación del teletrabajo en las organizaciones como una nueva forma de organización del trabajo.

7. REFERENCIAS

- Baruch, Y.** (2000) “Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers”, *New Technology, Work And Employment*, 15: 34-49.
- Baruch, Y.** (2001) “The status of research on teleworking and an agenda for future research”, *International Journal of Management Review*, 3 (2): 113-129.
- Baruch, Y. y Nicholson, N.** (1997) “Home, sweet work: requirements for effective homeworking”. *Journal of General Studies*, vol. 23 n° 2, pp. 15-30.
- Bochner, S. y Hesketh, B.** (1994). “Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group”. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 25, N° 2: 233-257.
- Bu, N., Craig, T.J. y Peng T.K.** (2001). “Acceptance of supervisory direction In typical workplace situations. A comparison of US, Taiwanese and PRC employees”. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol. 1, N° 2: 131-152.
- Chen, C.C., Chen, X. y Meindl, J.R.** (1998). “How can cooperation be forested? The cultural effects of individualism-collectivism”. *Academy of Management Review*. Vol. 23, N° 2: 285-304.
- Cox, T.H., Lobel, S.A. y McLeod, P.L.** (1991). “Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and

competitive behavior on a group task”. *Academy of Management Journal*. Vol. 34, Nº 4: 827-847.

Davenport, T.H. y Pearlson, K. (1998) “Two cheers for the virtual office”, *Sloan Management Review*, 39 (4): 51-65.

Earley, P.C. y Mosakowski, E. (2000). “Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning”. *Academy of Management Journal*. Vol. 43, Nº 1: 26-49.

Empirica (2000) *Conditions for the Development of New Ways of Working and Electronic Commerce in Spain. Final Report, Electronic Commerce and Telework Trend*, Madrid: Empirica & DyR.

García Cestona, M. y Ortín Ángel, P. (2002) “La importancia de los recursos humanos en los cambios organizativos”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12: 355-372.

Gray, M.; Hodson, N., y Gordon, G. (1995) *El teletrabajo. Aspectos generales*. Ed. Fundación Universidad-Empresa.

Hofstede, G. (1984). *Culture’s Consequences. International Differences in Work-Related Values*. California, Sage Publications.

Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. London, HarperCollins.

Hofstede, G. (2001). *Culture’s Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. California, Sage Publications.

Hofstede, G. y Bond, M.H. (1988). “The Confucius connection: From cultural roots to economic growth”. *Organizational Dynamics*. Vol. 16, Nº 4: 4-21.

Illegems, V. y Verbeke, A. (2003) *Moving Towards the Virtual Workplace. Managerial and Societal Perspectives on Telework*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Illegems, V. y Verbeke, A. (2004): Telework: what does it mean for management?. *Long Range Planning*, vol. 37 nº 4, pp. 319-334.

Illegems, V.; Verbeke, A. y S’Jegers, R. (2001) “The organizacional context of teleworking implementation”. *Technological Forecasting & Social Change*, 68: 278-291.

Jeanquart-Barone, S. y Peluchette, J.V. (1999). “Examining the impact of the cultural dimension of uncertainty avoidance on staffing decisions: a look at US and German firms”. *Cross Cultural Management*. Vol. 6, Nº 3: 3-12.

Kogut, B., Walker, G. y Anand, J. (2002). “Agency and institutions: National divergences in diversification behaviour”. *Organization Studies*. Vol. 13, Nº 2: 162-178.

Kozan, M.K. (1997). “Culture and conflict management: A theoretical framework”. *The International Journal of Conflict Management*. Vol. 8, Nº 4: 338-360.

Lin Boon Tan, B. (2002). “Researching managerial values: A cross-cultural comparison”. *Journal of Business Research*. Vol. 55, Nº 10: 815-821.

Noordin, F., Williams, T. y Zimmer, C. (2002). “Career commitment in collectivism and individualist cultures: a comparative study”. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 13, Nº 1: 35-54.

Pheng, L.S. y Yuquan, S. (2002): An exploratory study of Hofstede’s cross-cultural dimensions in construction projects. *Management Decision*. Vol. 40, Nº 1: 7-16.

Pérez, M., Martínez, A. y De Luis, P. (2002) Benefits and barriers of telework: Perception differences of human resources managers according to company’s operations strategy. *Technovation. The International Journal of Technological Innovation and Entrepreneurship*, vol. 22 nº 12, pp. 775-783.

Peters, P., Tijdens, K. y Wetzels, C. (2004) Employees’ opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information & Management*, vol. 41 nº 4, pp. 469-482.

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

Schermerhorn, J.R. y Bond, M.H. (1997). “Cross-cultural leadership dynamics in collectivism and high power distance settings”. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 18, Nº 4: 187-193.

Schramm-Nielsen, J. (2000). “How to interpret uncertainty avoidance scores: A comparative study of Danish and French firms”. *Cross Cultural Management – An International Journal*. Vol. 7, Nº 4: 3-11.

Søndergaard, M. (1994). “Research note: Hofstede’s consequences: a study of reviews, citations and replications”. *Organizations Studies*. Vol. 15, Nº 3: 447-456.

Sosa Cabrera, S., y Verano Tacoronte, D. (2001) La influencia del teletrabajo en la dirección y Gestión de Recursos Humanos. *Capital Humano*. Vol. 5 (1): 1-25.

Tayeb, M. (1994). “Organizations and national culture: methodology considered”. *Organization Studies*. Vol.15: 429-446.

Tayeb, M. (2001). “Conducting research across cultures: overcoming drawbacks and obstacles”. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol.1, N° 1: 91-108.

The Chinese Culture Connection. (1987). “Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture”. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 18, N° 2: 143-164.

Triandis, H.C., Bontempo, R., Villareal, M.J., Asai, M. y Lucca, N. (1988). “Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships”. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 54, N° 2: 323-338.

Verano Tacoronte, D.; Melián Alzola, L. y Fernández Monroy, M. (2003) “Implications of Telework for Organizational Design: Research Proposals from the Virtual Work Perspective”. *Electronic Journal of Organizational Virtualness*. Vol. 5 (1): 1-25.

Verano Tacoronte, D.; Sosa Cabrera, S., y Medina Brito, M.P. (2001) “La decisión de teletrabajar: un análisis de los factores determinantes de la implantación del teletrabajo en la Unión Europea”. Comunicación presentada en *AEDEM Internacional 2001*.