

Percepción de la Satisfacción Laboral en el Teletrabajo en profesionales Web Search Evaluator

Daniel Pagès Dasunción

dpd680@uoc.edu

18/06/2020

Directora: Idoia Gorroño Arregui

Trabajo final de máster

Curso 2019-2020, semestre 2

Agradecimientos:

Tras estos diez meses dedicados al trabajo y que han supuesto un intenso aprendizaje tanto a nivel académico como personal, quisiera agradecer a aquellas personas que ya sea por su colaboración, supervisión o actitud.

Primero, a Idoia, pues la gran calidad de su supervisión docente me ha supuesto un enorme aprendizaje y una gran motivación que ha ayudado a impulsar la realización del presente trabajo.

Agradecer también a mi familia y a Àlex, cuyos apoyos me han permitido seguir adelante día a día.

Por último, pero no menos importante, agradecer a todos los y las participantes el haber dedicado parte de su tiempo en colaborar en el presente estudio. Sin vosotros y vosotras, este TFM no hubiera sido posible.

Mi más sincero agradecimiento a todos vosotros.

Índice

Abstract.....	04
Introducción.....	05
1. Marco teórico.....	08
1.1.- El Teletrabajo.....	08
1.1.1.- Definición.....	08
1.1.2.- Incidencia del teletrabajo en España.....	09
1.1.3.- Modalidades.....	11
1.1.4.- Ventajas e Inconvenientes del teletrabajo.....	13
1.1.5.- Implementación en la empresa.....	21
1.1.6.- Daños psicosociales más comunes en el teletrabajo.....	23
1.2.- La Satisfacción Laboral.....	26
1.2.1.- Definiciones e interés.....	26
1.3.- Determinantes de la Satisfacción Laboral en el Teletrabajo.....	28
1.3.1.- Conciliación vida familiar-laboral.....	28
1.3.2.- Las características del trabajo y de las TIC: El modelo de demandas y recursos laborales.....	30
1.3.3.- Cantidad de teletrabajo ejercido.....	31
1.3.4.- Otras consideraciones: Prácticas de alto rendimiento/compromiso.....	32
2. Metodología.....	34
2.1.- Objetivos.....	34
2.2.- Perfil de los participantes.....	34
2.3.- Método.....	35
2.4.- Técnica.....	36
3. Resultados.....	39
Conclusiones.....	51
Limitantes y líneas de investigación futuras.....	54
Bibliografía.....	56
Anexos.....	69

ABSTRACT

“Social changes due to informational, communicative and organizational change factors generate New Forms of Work Organization (NFWO) and different determinants of job satisfaction. Telecommuting is an NFWO that provides greater flexibility than conventional organizational forms. Companies are currently adopting this modality, especially in view of the socioeconomic panorama derived from the COVID-19 pandemic where teleworking has become a necessity for 88% of companies according to the consulting firm Gartner (Baker, 2020). The present study aims to explain and understand how teleworking impacts on job satisfaction perceived by self-employed teleworkers of the Web Search Evaluator profession. To do so, the aim is to identify which determinants of job satisfaction in telework have a greater influence on job satisfaction perceived by workers, and also to identify lines of improvement proposed by teleworkers aimed at improving their perceptions of job satisfaction. To achieve these objectives, 14 teleworkers belonging to the European Union were interviewed. Determinants were classified based on previous research: Extent of telework, Job Demands (Workload, Emotional demands, Role ambiguity, ICT features and Work-Life indicators) and Job Resources (Social support, Autonomy, Leader-member exchange, Reward). The results obtained identify the Work-Life indicators in periods without tasks shortages, social support, the leader-member exchange and autonomy as Job Resources that generate a greater perception of job satisfaction. The tasks shortages, job stability and meritorious access, wage inequality between countries, the reconciliation of women's lives with family responsibilities and more than three days teleworked act as Job Demands reducing perceived job satisfaction. Those with a second job perceive greater job satisfaction than their opposites. The outstanding proposals are: reorganization of tasks disposition, improve working conditions, possibility of applying to projects, improve the organizational structure, equal wages and greater awareness in the distribution of family responsibilities.”

Keywords: Telework, Job Satisfaction, Job Demands, Job Resources, Reward

RESUMEN

“Los cambios sociales debidos a factores informativos, comunicativos y organizacionales generan Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT) y diferentes determinantes de la satisfacción laboral. El teletrabajo es una NFOT que proporciona mayor flexibilidad que las formas organizativas convencionales. Su adopción por las empresas está en auge, especialmente ante el panorama socioeconómico derivado por la pandemia del COVID-19 donde el teletrabajo se ha convertido en una necesidad para el 88% de las empresas según la consultora Gartner (Baker, 2020). El presente estudio tiene como objetivo el explicar y comprender cómo impacta el teletrabajo en la satisfacción laboral percibida por teletrabajadores autónomos de la profesión Web Search Evaluator. Para ello se pretende identificar qué determinantes de la satisfacción laboral en el teletrabajo tienen una mayor influencia en la satisfacción laboral percibida por los trabajadores, e identificar líneas de mejora propuestas por los teletrabajadores encaminadas a mejorar sus percepciones de la satisfacción laboral. Para alcanzar tales objetivos se entrevistó a 14 teletrabajadores pertenecientes a la Unión Europea. Se trabajó con los determinantes clasificados en función a investigaciones previas: Intensidad/Cantidad del teletrabajo, Demandas Laborales (carga de trabajo, demandas emocionales, ambigüedad de roles, características de las TIC y conciliación entre vida laboral y personal) y Recursos Laborales (apoyo social, autonomía, intercambio líder-trabajador, recompensa). Los resultados obtenidos identifican la conciliación entre vida personal y laboral en periodos sin escasez de tareas, el apoyo social, el intercambio de información entre supervisores y trabajadores y la autonomía como Recursos Laborales que generan una mayor percepción de satisfacción laboral. La escasez de tareas, la estabilidad laboral y los accesos meritorios, la desigualdad salarial entre países, la conciliación entre vidas de la mujer con cargas familiares y más de tres días teletrabajados actúan como Demandas Laborales reduciendo la satisfacción laboral percibida. Aquellos con doble trabajo perciben mayor satisfacción laboral que quienes no. Las propuestas destacadas son: reorganización de la disposición de tareas, mejorar las condiciones laborales, posibilidad de aplicar a proyectos, mejorar la estructura organizativa, igualdad de salarios y mayor conciencia en la repartición de responsabilidades familiares.”

Palabras clave:

Teletrabajo, Satisfacción Laboral, Demandas Laborales, Recursos Laborales, Recompensa

INTRODUCCIÓN

Dado el desarrollo y uso de las TIC en el ámbito laboral, han ido apareciendo Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT) que proporcionan una mayor flexibilidad que las formas organizativas convencionales. La modalidad de teletrabajo es una de estas NFOT no presenciales en auge que suscita un gran interés en la última década al permitir a las empresas obtener mayores resultados al integrar aspectos técnicos del proceso del trabajo con los sociales y culturales que comprende el tratamiento de las diferentes necesidades (Ficapal, Platas y Torrent, 2017). Este implica una deslocalización espacial y, en ocasiones, temporal, en la medida en que los profesionales prestan sus servicios además de contener los principios y valores de eficiencia, orientación a resultados, conciliación de la vida familiar y laboral, el uso de las TIC y de desarrollo sostenible; valores que sustentan a la empresa del mañana (Fundación Másfamilia, 2012)¹. Tal como se hace presente en la segunda edición del Libro blanco del Teletrabajo en España (Fundación Másfamilia, 2019), las formas de trabajo no pueden dejar de evolucionar debido a que son un reflejo de los cambios acontecidos en nuestra sociedad. Por ello, se debe crear una experiencia de los empleados que permita despertar el talento y crear un modelo de trabajo basado en la flexibilidad, la eficiencia y la productividad. Según el Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo², el teletrabajo es considerado como un modo de modernizar la organización en las empresas y de reconciliación de la vida profesional y social de los trabajadores, siendo necesario equilibrar la flexibilidad y la seguridad además de mejorar el empleo y el acceso de personas discapacitadas al mercado laboral (Gabaglio, 2002). Esto se hace especialmente relevante ante el panorama socioeconómico actual derivado por la pandemia del COVID-19 donde el teletrabajo se ha convertido en una necesidad para el 88% de las empresas según la consultora Gartner (Baker, 2020). En España se están llevando a cabo planes derivados de los cambios en las relaciones laborales debida la pandemia. Por ejemplo, Castilla la Mancha incentivará inversiones en equipos que fomenten el teletrabajo y proporcionará ayudas de conciliación laboral tanto a las personas que quieran una reducción de su jornada laboral debido al cuidado de personas mayores o niños, como a quienes apuesten por contratar cuidadores en el hogar pese a no reducir su jornada (Bachiller, 2020).

La importancia del teletrabajo es especialmente evidente al comprobar los datos de Eurostat concernientes a cómo ha evolucionado el número de empleados que habitualmente trabajan desde el hogar con edad de entre 15-64 años sobre el total de empleo en la Unión Europea. Las últimas cifras demuestran un constante incremento europeo a lo largo de los años, del 4,7% en 2013 al 5,3% en 2019 (superando en un 0,1% el pico máximo de 2011 y 2012) (Eurostat, 2020). Holanda es el país con mayor índice de teletrabajo (14,1%) y Bulgaria el que menos (0,5%). España ha experimentado un notorio ascenso desde 2016 (3,5%), alcanzando en 2019 su pico máximo (4,8%) y situándose un 0,5% por debajo de la media europea (5,3%). Aunque el porcentaje de empresas españolas que tienen implantado el teletrabajo en España sigue estando por debajo de la

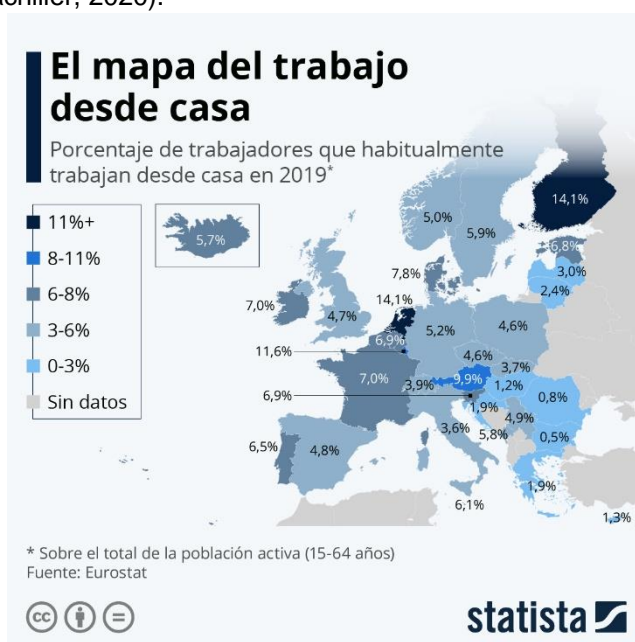


Figura 1. Porcentaje de trabajadores que habitualmente trabajan desde casa en 2019. Extraído de Moreno (2020) en base a la fuente Eurostat.

¹ Informe elaborado con la participación de diferentes organizaciones pertenecientes al Foro efr (BBVA, Coca-Cola, Línea Directa, ONCE, Endesa, Sanitas, Banesto, Santander, Iberdrola, Global Place, Wolters Kluwer, Indra etc.).

² "Los interlocutores sociales consideran el teletrabajo a la vez como un medio de modernizar la organización del trabajo para las empresas y organizaciones de servicios públicos, y para los trabajadores reconciliar vida profesional y vida social y darles una mayor autonomía en la realización de sus tareas. Si Europa desea extraer la mejor parte de la sociedad de la información, debe afrontar esta nueva forma de organización del trabajo, de forma tal que la flexibilidad y la seguridad vayan a la par, que sea mejorada la calidad del empleo y que las personas con discapacidades tengan un mejor acceso al mercado de trabajo." (Gabaglio, 2002).

media de la UE y la OCDE (y que la modalidad de teletrabajo no sobrepasa el 40% del trabajo total efectuado por los teletrabajadores), su evolución sigue siendo creciente (Fundación Másfamilia, 2019). Según el estudio de IviLAB sobre los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) aunque sólo este 4,8% de empleados teletrabajaran, en España la posibilidad de teletrabajar es del 22,3% (Peiró y Soler, 2020). No obstante, debida a la situación de la pandemia del COVID-19, la incidencia del teletrabajo en nuestro país ha sobrepasado tanto la cifra de 2019 como el porcentaje de trabajadores que tenían en sus empresas los medios para teletrabajar. Entre finales de marzo y principios de abril de 2020, un 34% de trabajadores españoles teletrabajan según la encuesta sobre el impacto del COVID-19 de la Generalitat Valenciana (2020). Estas cifras demuestran la especial relevancia cobrada por el teletrabajo al presentar una oportunidad para compatibilizar la protección frente a la pandemia con el mantenimiento de las actividades laborales, en especial debida su puesta en marcha en la mayoría de empresas desde que los organismos sanitarios y el RD 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, establecieron medidas de prevención de contagio y evitando desplazamientos de muchos trabajadores.

El interés que suscita como NFOT ha permitido comprobar que el teletrabajo conlleva una serie de ventajas y/o beneficios de entre los cuales figuran aquellas contribuciones sociales a la preservación del medioambiente como es la reducción de emisiones de gases contaminantes, mejora de la movilidad etc. Según un estudio de Ecologistas en Acción, entre el 14 de marzo y el 30 de abril se redujeron en un 58% los niveles de contaminación (dióxido de nitrógeno) en la atmosfera (EFE, 2020). Con la vuelta de la actividad durante la fase 1, ciudades como Barcelona han experimentado un repunte superando los niveles máximos de contaminación establecidos por la Unión Europea (40 microgramos de NO₂ por metro cúbico) llegando incluso a triplicar este máximo en algunas de las estaciones de medición como las de Gràcia (122) y la Eixample (120) (RTVE, 2020). Entre las ventajas de la adopción del teletrabajo también destacan, más allá de las contribuciones sociales, aquellas atribuibles tanto a las empresas, pues es bien conocida su influencia en la mejora de la productividad de las organizaciones (siempre que se implemente con garantías), la reducción de costes, de la tasa de absentismo y rotación de los trabajadores, como a empleados al experimentar una mejora en su satisfacción laboral, la salud y la conciliación entre la vida familiar y laboral (Fundación Másfamilia, 2012; Fundación Másfamilia, 2019; Manzano, 2018; Mieres y Gorchs, 2003; Luque y Ginès i Fabrellas, 2015; Pérez, Sancho y Nogareda, 1996). Según declara el director de Randstad Human Capital Consulting Miguel Valdivieso en base al Informe Randstad Employer Brand de 2018, *“contar con medidas de teletrabajo y flexibilidad tiene un efecto directo en la satisfacción de los empleados. La conciliación entre trabajo y vida personal es el segundo factor más valorado por los profesionales para elegir una empresa en la que trabajar”* (Randstad, 2019).

Es debida a esta contribución del teletrabajo en la satisfacción laboral por la que se realiza la presente investigación. Aún descritas parte de las ventajas o beneficios que aporta el teletrabajo, este también consta de la presencia de inconvenientes o problemas tanto para el trabajador (pérdida de integración con la empresa, menor comunicación con compañeros de trabajo, dificultad para dar con apoyo laboral y obtención de respuestas, dificultad en lograr separar y diferenciar el ocio o la familia del trabajo etc.) como para la empresa (incremento de costes para adaptar el teletrabajo a la empresa, menor control sobre los trabajadores, imposibilidad de supervisión directa, posible pérdida de fidelidad de los trabajadores y de la imagen corporativa etc.) (Pérez et.al., 1996). Todos estos aspectos relacionados con el teletrabajo, tanto los positivos como los negativos, pueden llegar a afectar a la satisfacción laboral experimentada por los teletrabajadores.

El constructo o dimensión de la satisfacción laboral ha sido ampliamente estudiado hasta la fecha. La satisfacción laboral aumenta la retención de trabajadores al reducir el absentismo y las rotaciones (George y Jones, 2002; Meyer et.al. 2002; Mudor y Tookson, 2011; Bionson, 2020; Robbins, 1996; Tamayo, 2016; Hernandez, 1998), así como mejora el desempeño laboral (Rowden, 2002; Weiss y Cropanzano, 1996). También una peor relación entre trabajadores, mayor número de quejas y pleitos, huelgas, robos, sabotajes y vandalismo por parte de los trabajadores, un descenso de la salud física y mental (que, a su vez, aumenta el estrés laboral con lo que ello implica sobre un mayores costes de seguros y mayor cantidad de demandas), peor servicio al cliente, mayor cantidad de lesiones, una menor productividad y ganancias

(Stodgill, 1972; Pinilla, 1982; Bateman y Snell, 2011; Safdar, 2012; Khan y Aleem, 2014; Ruchi y Surinder, 2014; Salas-Vanilla, López-Cabrales y Alegre, 2017). Tradicionalmente se ha ido comprobando que la satisfacción laboral de los trabajadores genera un win-win por el hecho de ser beneficioso tanto para el propio trabajador como para el empleador.

Existen numerosas investigaciones no relacionadas a la modalidad de teletrabajo que consideran el constructo de la satisfacción laboral como complejo al ser multifacético, pues está influida por determinantes tales como la autonomía, la comunicación, apoyo de los compañeros de trabajo, la lealtad con la organización, el ambiente de trabajo, la remuneración y la promoción (Mulinge y Muller, 1998; Vidal, Valle y Aragon, 2007; Lane, Esser, Holte y McCusker, 2010; Parvin y Kabir, 2011). No obstante, en el caso del teletrabajo, los estudios más recientes se han centrado en una serie de determinantes asociados a tal modalidad que mayor relación e influencia guardan con la satisfacción laboral de los teletrabajadores como lo son: La cantidad o intensidad de teletrabajo (Extent of teleworking), Las características laborales: comprendidas entre Demandas laborales (Job Demands) y Recursos laborales (Job Resources). En el apartado 1.3 se realiza una exhaustiva revisión teórica al respecto.

Muchas son las empresas que en la actualidad se deciden a implementar el teletrabajo para tratar de alcanzar mayores niveles competitivos y mejorar la calidad de vida de los empleados. Este es el caso de empresas de renombre como las que figuran en el efr (movimiento internacional que forma parte de la Responsabilidad Social Empresarial de la Dirección de Personas y la Gestión de la Excelencia que da respuestas en materia de responsabilidad, del fomento del apoyo en igualdad de oportunidades y de conciliación entre vida familiar, personal y laboral), varias de las cuales forman parte del Ibex 35 (CaixaBank, BBVA, Naturgy etc.). Por tanto, parte de la importancia del estudio radica en la creciente existencia de empresas y trabajadores que se decantan por el teletrabajo, siendo una modalidad considerada como un factor necesario y estratégico para que las empresas se adapten a los nuevos tiempos y tendencias socio-laborales (Fundación Másfamilia, 2019). En consecuencia, de este creciente interés de implantar el teletrabajo en las organizaciones, se hace crucial que cada empresa que haya adoptado dicha modalidad organizativa realice un estudio sobre la satisfacción laboral percibida por sus teletrabajadores debidas las numerosas ventajas asociadas a tal concepto. Si bien es frecuente que las empresas realicen estudios en materia de satisfacción laboral entre sus trabajadores de oficina, no existe tanta evidencia en la elaboración de estos en el caso de los teletrabajadores y, mucho menos, en el perfil profesional del Web Search Evaluator. Este trabajo consiste en realizar revisiones de sitios web o audios para determinar si su contenido concuerda con la búsqueda realizada por el usuario (query), cuán satisfactoriamente encajan y determinar la calidad de la web. Su trabajo suele implicar clasificar los resultados según su relevancia. Centrar el estudio en esta profesión es un factor interesante debido a su creciente requerimiento tanto presente como futuro. Las grandes compañías como Google, así como otras e-Business, e-Commerce etc., requieren de profesionales que se dediquen a esta "training data" de alta calidad con el fin de mejorar el aprendizaje de las máquinas (Machine Learning). A su vez, no existen estudios enfocados a la satisfacción laboral de esta profesión en concreto y las encuestas proporcionadas de satisfacción por parte de las empresas hacen referencia al contenido de la tarea y en ningún caso contemplan las posibilidades de conciliación, el apoyo social y varios otros determinantes que influyen sobre la satisfacción laboral del trabajador.

Otros de los criterios de selección del presente tema, más allá de la relevancia citada del mismo y de la enorme actualidad que lo envuelve, radica en mis propias motivaciones personales. Como psicólogo, la satisfacción laboral es un campo de estudio que me suscita gran interés debido a que, como bien apunta Seligman (2002), es una de las dimensiones que conforma la felicidad del trabajador. Las actitudes positivas que conlleva tal felicidad también son de gran importancia al incidir positivamente en la salud de los empleados y en la capacidad para predecir el comportamiento organizacional. Además, es importante el abordaje de los determinantes de la satisfacción laboral en la medida en la que pueden presentarse como antecedentes de ciertos daños psicosociales (Salanova et.al., 2006 y Salanova et.al., 2007). Complementariamente, realizar la presente investigación despierta mi interés debido a que combina mis estudios con el mundo laboral en el que me hallo (dado que, actualmente, teletrabajo para la empresa más destacada en el ámbito del teletrabajo).

Teniendo todo ello en mente, el objetivo principal de la presente investigación consiste en explicar y comprender cómo impacta el teletrabajo en la satisfacción laboral percibida por teletrabajadores autónomos de la profesión Web Search Evaluator. Así mismo, este objetivo puede desglosarse en dos objetivos específicos:

- 1- Identificar y comprender qué determinantes de la satisfacción laboral en el teletrabajo tienen una mayor influencia en la satisfacción laboral percibida por los trabajadores.
- 2- Identificar líneas de mejora propuestas por los teletrabajadores que vayan encaminadas a mejorar sus percepciones de la satisfacción laboral experimentada.

Para la consecución de tales objetivos se ha realizado una investigación cualitativa dado que, tal como aseguran la literatura e investigaciones de ciencias sociales, se logra una mayor comprensión e interpretación de las experiencias percibidas por los propios participantes (Corbetta, 2003). Para dar respuesta a los objetivos propuestos, se realizaron un total de 14 entrevistas (m) sobre un total de 36 teletrabajadores (N) de la profesión Web Search Evaluator.

1. MARCO TEÓRICO

1.1.- El Teletrabajo

1.1.1.- Definición

Aunque el concepto de teletrabajo dispone de diferentes aproximaciones, en este trabajo se utilizará aquel definido por el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo. Este acuerdo ha sido firmado por la Confederación Europea de Sindicatos (CES) y las organizaciones patronales de la Unión Europea como lo son la Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa (UNICE), la Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa (UEAPME) y el Centro Europeo de la Empresa Pública (CEEP).

La definición del teletrabajo del Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo ³ (Gabaglio, 2002) se centra en tres aspectos fundamentales como lo son perseguir el objetivo de mantener un adecuado equilibrio entre flexibilidad y seguridad en la organización del trabajo, entre la vida familiar-laboral de los trabajadores y una mejora de la productividad y competitividad de las empresas.

La segunda edición del libro blanco del teletrabajo en España (Fundación Másfamilia, 2019 ⁴) y la Nota Técnica de Prevención (NTP) 412 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) (Pérez, Sancho y Nogareda, 1996), van más allá de la definición entendiendo el teletrabajo a partir de sus características (que, según acuerdo generalizado, definen el concepto de teletrabajo):

- Una actividad laboral remunerada que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.
- La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones (descentralización del lugar de trabajo).
- Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas.

³ “Una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular”.

⁴ Dirigido por Roberto Martínez y Alejandra Martínez Boluda.

De acuerdo con estos tres elementos, las posibilidades de teletrabajar son muchas y variadas; establecer el lugar físico de trabajo en el domicilio particular, acudir a centros compartidos que ofrezcan tecnologías de telecomunicaciones (telecottages), el personal nómada de una empresa (red comercial), etc. El teletrabajo implica la pérdida de fronteras del trabajo productivo y reproductivo en el espacio físico. En este sentido, el especialista jurídico Thibault (2000) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1990) enfatizan la necesidad de regular el teletrabajo transfronterizo con el fin de evitar el “*dumping social*” generado por las empresas al buscar trabajadores fuera de sus fronteras. El teletrabajo altera una importante cantidad de aspectos de la vida laboral, familiar y cotidiana e introduce novedades en los modos tradicionales de gestión y organización del trabajo. La puesta en marcha de una forma de trabajar que necesariamente supone un cambio importante en cuestiones tan arraigadas exige una adecuada planificación y diseño de su implantación.

1.1.2.- Incidencia del teletrabajo en España

El pronóstico sobre la incidencia de la modalidad del teletrabajo en España reflejaba un leve ascenso respecto al 2019. No obstante, el confinamiento resultante por la pandemia del COVID-19 ha cambiado mucho el panorama actual. Las posibilidades de teletrabajo se han aprovechado al máximo debido a su valor en el mantenimiento del empleo y del funcionamiento de las empresas a la par que asegura la protección frente a la pandemia (Peiró y Soler, 2020).

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (2020) (a partir de ahora, INE) y Eurostat (2020), en 2019 solo un 4,8% de los empleados teletrabajaban en España. Aunque no es una cifra muy lejana a la media de la Unión Europea para el mismo año (5,3%), sí dista mucho de alcanzar las cifras de los países con mayor índice de teletrabajo como son Holanda y Finlandia (14,1%). Además, el INE refleja que las posibilidades de teletrabajar en España fueron del 22,3% aunque finalmente sólo lo aprovechara ese 4,8% de trabajadores (sea por decisión propia o por parte de la organización). Pese a ello, los datos de la encuesta del impacto del COVID-19 de la Generalitat Valenciana (2020) realizada durante cuatro oleadas (finales de marzo y principios de abril), aportan que la llegada del COVID-19 ha obligado a intensificar la modalidad del teletrabajo superando incluso el porcentaje del 22,3% de trabajadores (4,4 millones) cuyas empresas de las que formaban parte tenían los medios necesarios para teletrabajar. Ante la pregunta “si han ido a trabajar en los últimos siete días”, un 34% de la muestra ha manifestado estar teletrabajando. Esto refleja un ascenso de la modalidad del teletrabajo efectivo en España del 29,2% respecto a 2019 debido a la pandemia y de un 11,7% respecto a las empresas con capacidades de teletrabajar (que han implementado el teletrabajo durante la pandemia).

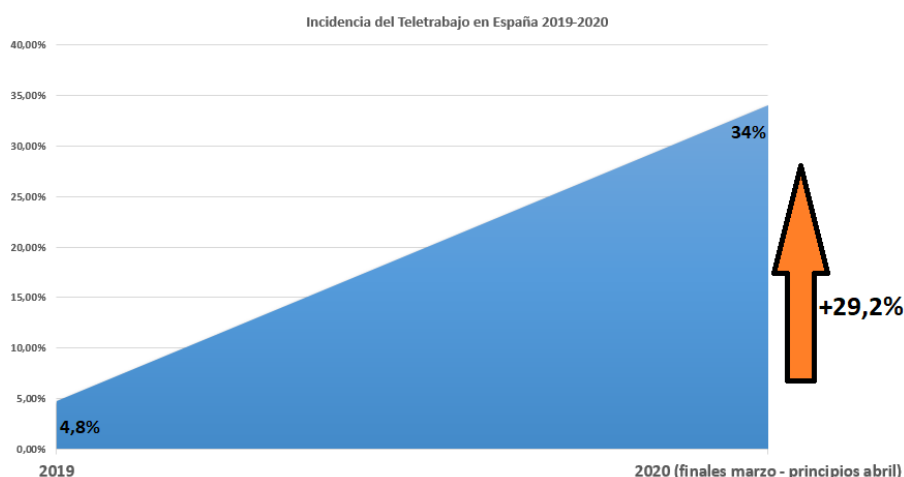


Figura 2. Incidencia del Teletrabajo en España 2019-2020 (finales marzo-principios abril). Cuadro de elaboración propia en función a la información extraída del INE (2020), Eurostat (2020) y Generalitat Valenciana (2020).

No obstante, a las ventajas del teletrabajo en el mantenimiento del empleo y del funcionamiento de las empresas durante la pandemia, el nivel de eficiencia, eficacia y productividad del teletrabajo está por debajo de los niveles asociados al desempeño presencial debido a que la incorporación de esta modalidad se ha efectuado, en muchas ocasiones, sin preparación previa y con rapidez (Morikawa, 2020; Peiró y Soler, 2020). Aunque las condiciones de estas prácticas masivas no han sido las más adecuadas, ha permitido tanto a empresas como trabajadores apreciar la viabilidad y recibir lecciones que, aprendidas, serán muy útiles; llegando a implementarse indefinidamente tal modalidad en aquellas empresas en las que resulte productiva, eficaz y satisfactoria tanto para empleados como para directivos (Peiró y Soler, 2020).

Población ocupada con posibilidad de teletrabajar en 2019

En % sobre el total de ocupados



Figura 3. Volumen del teletrabajo según ocupación en 2019. Datos del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. Gráfico extraído de Meraviglia (2020).

Es por ello por lo que la importancia suscitada por el teletrabajo actualmente pasa por considerar las posibilidades potenciales de utilizarlo en función al tipo de ocupación.

Volumen de teletrabajo según ocupación

Un análisis de Randstad (2020) sobre la situación real del teletrabajo en España basándose en los datos del INE de 2019, enfatiza que el porcentaje del 22,3% de trabajadores sobre el total de empleo que disponen de la opción de teletrabajo en su empresa varía notoriamente dependiendo de las distintas ocupaciones (ver figura 4). Del total de profesionales que teletrabajan, el 49,8% corresponde a técnicos y profesionales científicos e intelectuales (2.194.300 personas), seguido de lejos por un 20% de contables, administrativos y otros empleados de oficina (890.930 personas). Los perfiles de dirección y gerencia suponen el 17,7% (781.300 personas) del total de profesionales y en cuanto a perfiles técnicos y profesionales de apoyo, un 10,7% (472.980 personas). Por otro lado, el 100% de quienes ocupan puestos directivos podrían teletrabajar, seguidos de técnicos, profesionales científicos e intelectuales en un 59,9% de los casos y los contables, administrativos y otros empleados de oficina en un 43,6%. Los casos en los que es posible teletrabajar se reducen en técnicos y profesionales de apoyo en el 22,3%. Aquellos trabajadores que desarrollan tareas manuales o se emplean en la industria sólo pueden optar a teletrabajar en el 3% de los

Por sectores de actividad

% con posibilidad de trabajar sobre el total de cada sector/subsector



Figura 4. Volumen del teletrabajo según sector de actividad en 2019. Datos del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. Gráfico extraído de Meraviglia (2020).

casos. Finalmente, los trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores, trabajadores cualificados en el sector agrícola, ganaderos, forestales y pesqueros, operadores de instalaciones y maquinaria, montadores, ocupaciones elementales y fuerzas armadas, no tienen la posibilidad de teletrabajar.

Por sector de actividad

El teletrabajo efectivo y potencial por sectores y territorios depende del peso de las ocupaciones más cualificadas. El sector servicios de mercado dispone de un 21,4% de trabajadores con posibilidad de teletrabajar, un 30,1% en el sector energético y un 36% en el de servicios públicos. Dentro de los servicios de mercado, los ocupados con posibilidades de teletrabajar representan el 45% en el sector de banca y seguros y el 41,5% en los servicios inmobiliarios y empresariales. Aunque en la industria es menos factible el teletrabajo (18,2%), un 29,8% de los empleados de la industria química podría teletrabajar y un 28% de los que trabajan en edición y artes gráficas, también. Para más datos, consultar figura 4 (arriba).

1.1.3.- Modalidades

Las modalidades del teletrabajo proporcionan una gran flexibilidad tanto al trabajador como a la empresa, permitiendo escoger la alternativa más adecuada a las necesidades de ambos. La elección dependerá del tipo de trabajo y su duración, la cantidad de empleados existente, la forma de gestión de la empresa, su tamaño, la disponibilidad de recursos y económicas, el equipamiento necesario entre otros (Ortiz, 1997).

Criterios	Tipo de teletrabajo
Ubicación	En el domicilio / Itinerante / Telecentros u oficinas satélite
Temporalización	Permanente / Alternado
Horario	Tiempo completo / Tiempo parcial
Técnico	Conexión permanente (en línea) / Conexión en el momento necesario (fuera de línea)
Cadena de valor	Proyectos internos / Actividades externalizadas
Estatutos de ocupación	Relación empleador-empleado / Relación autónomo-cliente
Comunicación	Fuera de línea / En línea
Retribución	Salario fijo / Por precio / Por horas

Figura 5. Algunos de los criterios de clasificación utilizados para determinar el tipo de teletrabajo. Extraído de Ficapal, Platas y Torrent, 2017.

Son muchos los criterios usados para determinar la modalidad de teletrabajo tal como se refleja en la figura 5. No obstante y a continuación, se presentará una clasificación de las diversas modalidades del teletrabajo aunando los criterios más comunes de diversos autores (FE CCOO Andalucía, 2009; Ortiz, 1997; Altisen, 1999; Thibault, 2000; Bravo et.al. 2003):

Según la ubicación:

1- Teletrabajo desde el hogar

Es la más común y la primera modalidad existente en el teletrabajo. El teletrabajador dispone de todas las herramientas de trabajo necesarias. Entre las ventajas de tal modalidad figuran el ahorro de tiempo y dinero, una reducción de los niveles de estrés, una mayor autonomía y flexibilidad del horario laboral y no estar sujetos a tensiones de oficina y formas de vestimenta específicas. Por contraparte, su inconveniente radica en el aislamiento del trabajador, la posibilidad de no poder equilibrar correctamente la vida personal con la laboral, la posible dificultad de contar con un espacio físico que permita teletrabajar desde el hogar y la falta de seguridad e incertidumbre que puede generarse a largo plazo (Ortiz, 1997), hechos que generan un elevado nivel de estrés. Esta modalidad requiere un alto grado de autonomía en las tareas de modo que puedan formalizarse y delimitarse fácilmente para así proporcionar al trabajador unas tareas específicas. Algunos autores incluyen la práctica del hoteling dentro de esta modalidad, la cual consiste en disponer de un despacho en su oficina el cual está preparado a su gusto (fotos de familia etc.) con el fin de crear una especie de hogar virtual que se desmantela en cuanto el trabajador vuelve a su casa a trabajar en lo que denominan como "oficina virtual". Habitualmente suele prepararse para entrevistarse con un cliente (Ficapal et.al., 2017). Ya desde 1993 consta que empresas como IBM han logrado ahorrar un 20% de espacio de oficina gracias al teletrabajo,

logrando ahorrar decenas de millones de dólares (Keyes, 1995). Ejemplos más recientes como el de la empresa de servicios de seguros Aetna, han reflejado que gracias al teletrabajo se han visto reducidos 2,7 millones de pies cuadrados suponiendo un ahorro total de 78 millones de dólares anuales, incluyendo servicios públicos, limpieza, servicio de correos y destrucción de documentos (Humer, 2013).

2- Teletrabajo en oficinas remotas o telecentros

Se trata de oficinas que disponen de instalaciones y equipamiento necesarios para desarrollar el teletrabajo. De diseño flexible con el fin de disponer de distintos tipos de teletrabajadores, suelen contar con un equipo o un responsable de organizar el telecentro, mantenerlo y llevar a cabo tareas formativas y de asesoramiento a los teletrabajadores sobre aquellos aspectos más técnicos como las comunicaciones y la informática.

Entre las ventajas de tal modalidad destacan el facilitar el traslado del trabajo a lugares con costes de vivienda más asequibles (como áreas rurales), así como suponer una alternativa a aquellas personas que quieren trabajar cerca de su hogar pero que no quieren estar aislados socialmente tal y como lo estarían teletrabajando desde casa. También supone ventajas para aquellos trabajadores que no disponen de una buena infraestructura en el hogar y de equipamiento informático necesario para el trabajo o que creen no poder resolver por ellos mismos los problemas técnicos que podrían derivarse del uso del material. (FE CCOO Andalucía, 2009). Supone una mejora de la formación informática de los trabajadores locales además de facilitar el acceso al trabajo dado que acostumbran a estar situados en las zonas donde viven los teletrabajadores, dotados de aparcamientos, y pudiendo ser utilizados las 24 horas del día repartidos en tres turnos. Los gastos acarreados por la empresa son recuperados gracias a los beneficios obtenidos en menos de dos años. Esta clase de centros suelen establecerse en aquellas empresas privadas que disponen de una plantilla de trabajadores que deben invertir más de una hora al día en desplazamientos (Ficapal et.al., 2017).

Hay diferentes tipos:

-Oficinas satélite: centros distantes entre sí pero que trabajan conjuntamente en un entorno dirigido al estar conectados telemáticamente con la sede principal de la empresa. Las actividades en estas oficinas se desarrollan de forma independiente. Por tanto, una empresa puede tener oficinas en diferentes lugares y trabajar conjuntamente a través de intranets.

-Centro de Recursos Compartidos: están dotados de un importante equipamiento de TICs puestas a disposición a colectivos que no pueden realizar una inversión monetaria en ellas. Con el fin de obtener una mayor efectividad y flexibilidad, se llevan a cabo prácticas de teletrabajo en un mismo edificio y se organizan los recursos humanos de la empresa. También están dedicados a prestar servicios telemáticos a otras empresas (en especial, las pymes) (Bravo et.al. 2003).

-Telecottages: son centros de teletrabajo ubicados en medios rurales o poblaciones pequeñas con la capacidad de desarrollar productos o servicios a distancia para empresas localizadas en ciudades. Su finalidad radica en acercar las TICs y conocimientos a estas áreas con difícil acceso a ciertas oportunidades y conocimientos para revitalizarlas, reteniendo así a la población autóctona y atrayendo parte de la población de las ciudades. Se les forma en las nuevas TIC y se les provee del material necesario para efectuar sus labores.

3. Teletrabajo móvil o itinerante

Modalidad que responde a la necesidad del desplazamiento constante con fin de mejorar el servicio hacia los clientes, por lo que no disponen de domicilio fijo, pero tampoco pierden contacto con su empresa y familiares. En este grupo figuran profesionales cuya función es el mantenimiento de equipos informáticos, comerciales, consultores etc. Para ello disponen de las herramientas móviles necesarias (teléfono, pc portátil, radiofonía etc.).

Según el tipo de contrato (Altisen, 1999; FE CCOO Andalucía, 2009):

-Por cuenta propia: Los autónomos o freelance en el teletrabajo suelen caracterizarse por realizar tareas relacionadas con el manejo de datos (como en el presente trabajo) o que realizan una labor de estudio y diseño. El outsourcing (externalización) suele ser su factor de desarrollo, suponiendo la subcontratación de otras empresas o de profesionales independientes para la realización de un trabajo no relacionado directamente con la actividad principal de la empresa.

-Por cuenta ajena: teletrabajar desde el hogar forma parte de una estipulación en el contrato con el empleador. Responde a las necesidades del propio trabajador o bien a las de la política de la empresa con fin de reducir tiempo en los desplazamientos. A diferencia de los freelance, en esta modalidad es frecuente el que los trabajadores alternen entre teletrabajo con el trabajo en oficina (por ejemplo, realizando teletrabajo entre 2-3 días a la semana y el resto dedicándolos a reuniones y trabajo en la oficina).

Según el tipo de comunicación (Thibault, 2000 y Ortiz, 1997):

1) Comunicación Off line o desconectado: se provee de instrucciones al teletrabajador con las cuales desarrolla su labor informática sin tener conexión con el ordenador central de la empresa. Posteriormente le hace llegar los datos a tal ordenador mediante envío de discos flexibles por correo, por transmisión telefónica o por mail.

2) One way line: se teletrabaja desde un vídeo terminal que está conectado con el ordenador central de la empresa al cual fluyen los datos de forma directa, pero sin posibilidad de controlar directamente el terminal externo. Por tanto, es una conexión unidireccional.

3) On line o conectado: Es el modo más frecuente y consiste en el uso de las TIC por parte del teletrabajador con el fin de conocer las especificaciones del trabajo, llevarlo a cabo y/o enviar el resultado de tal labor. La comunicación entre el teletrabajador y la empresa puede ser tanto unidireccional como bidireccional.

1.1.4.- Ventajas e Inconvenientes del teletrabajo

A continuación, se dispone de una serie de ventajas e inconvenientes asociados a la adopción del teletrabajo basadas en fuentes importantes como la primera y segunda edición del Libro Blanco del Teletrabajo en España de Fundación Más Familia (2012 y 2019) y las NTP 412 (Pérez, Sancho y Nogareda, 1996) del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) y NTP 1122 (Manzano, 2018) del Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo (INSSBT). A su vez, se resumirán aquellas que disponen de un mayor consenso entre diferentes autores.

Ventajas

Las ventajas que supone el adoptar la modalidad de teletrabajo son disfrutadas tanto por los trabajadores como por las empresas y la sociedad en sí misma. La literatura existente en torno a las ventajas asociadas al trabajador y las asociadas a la empresa reflejan cierta complejidad de clasificación. Las ventajas experimentadas por los teletrabajadores también pueden considerarse ventajas de la empresa, pues estos son más felices, se estresan menos y disponen de una mejor salud, lo cual evita una disminución de la productividad y reduce costes de rotación, absentismo y otros problemas (CoSo, 2015). Sin embargo, la revisión teórica de diversos autores decantará las siguientes clasificaciones.

Entre las ventajas asociadas a los trabajadores destacan:

-Una **mayor conciliación entre la vida familiar-laboral dada una mayor flexibilidad horaria, un aumento de la autonomía** (autogestión de su trabajo), gestión del tiempo de trabajo y

descansos (OIT, 2016; Fundación Másfamilia, 2012, Pérez, Sancho y Nogareda, 1996, Manzano, 2018, García, 2015, FE CCOO Andalucía, 2009, González, 2007, Wright, 2015) e incremento de la felicidad y de la satisfacción laboral (Randstad, 2019; Manzano, 2018; OWLLABS, 2019; Sanchuli, Razavi y Emamgholizadehm, 2014; CoSo, 2015).

-Reducción de costes asociados al desplazamiento (tiempo y dinero). El ahorro del tiempo incrementa el tiempo personal del trabajador, lo que supone una mejora para la conciliación familiar (OIT, 2016; Fundación Másfamilia, 2012 y 2019; Pérez, Sancho y Nogareda, 1996; García, 2015; Lister 2020).

-Reducción del estrés y se experimenta una mejora de la salud (tanto por no exponerse a aglomeraciones de tráfico como por reducción de conflictos interpersonales en oficina, resultando en un ambiente de trabajo más tranquilo y sin tantas interrupciones, facilidad en conciliar horarios personales y profesionales y una reducción de supervisión directa (Fundación Másfamilia, 2012; García, 2015; FE CCOO Andalucía, 2009; Loubier, 2017; PGi, 2014; Pérez, Sancho y Nogareda, 1996).

-Incremento de la motivación, autorrealización y, con ello, de la productividad vinculadas a la compensación intrínseca (Fundación Másfamilia, 2019; Pérez, Sancho y Nogareda, 1996; Manzano, 2018; Mieres y Gorchs, 2003) y a la ausencia de distracciones del entorno de oficina (Samanage, 2016).

-Mayores oportunidades de inserción laboral de aquellos colectivos en riesgo de exclusión o vulnerables (como mayores de 64 años que prefieren trabajar hasta los 70, personas con movilidad reducida etc.) (OIT, 2016; Fundación Másfamilia, 2012 y 2019; Loubier, 2017; Pérez, Sancho y Nogareda, 1996; Manzano, 2018; González, 2007).

-Reducción de accidentes laborales (y mortalidad) en el trayecto entre el hogar y el trabajo (ventaja asociada también a la empresa) (Fundación Másfamilia, 2012 y 2019; García, 2015; Lister 2020) **y de horas extraordinarias** (Pérez, Sancho y Nogareda, 1996).

-Facilita una comunicación sincrónica (en tiempo real, usando el móvil, la videoconferencia, etc.) **o asincrónica** (usando, por ejemplo, el correo electrónico) con trabajadores en diferentes localizaciones (a nivel local, autonómico, nacional, internacional) a través de espacios virtuales de comunicación (Manzano, 2018).

-Supone un **aprendizaje continuo de los trabajadores** debido al constante acceso a la formación en gestión online (Fundación Másfamilia, 2012) y posibilita el **combinar dos trabajos** (García, 2015).

Entre las ventajas asociadas a la empresa se encuentran:

-Maduración en sus sistemas de gestión y en sus estructuras organizativas (Fundación Másfamilia, 2012; González, 2007).

-Las empresas experimentan un **incremento de la productividad del empleado debido a un ambiente** con menores interrupciones, un trabajo más relajado y una mejora en la gestión del tiempo (ahorro de tiempo no productivo y de transporte) (OIT, 2016; Fundación Másfamilia, 2012; Pérez, Sancho y Nogareda, 1996; Mieres y Gorchs, 2003; FE CCOO Andalucía, 2009; González, 2007; Lister 2020; CoSo, 2015).

-Mayor retención debido al alto compromiso experimentado, fidelización y atracción del talento (y mayor facilidad de contratación sin importar dónde reside). A su vez, se da una mayor prolongación de la vida activa debido a un menor desgaste en la vida laboral (Fundación Másfamilia, 2012 y 2019; Pérez, Sancho y Nogareda, 1996; Mieres y Gorchs, 2003) y una **reducción de las tasas de absentismo por enfermedades comunes, de índice de rotaciones** (Fundación Másfamilia, 2012 y 2019; Pérez, Sancho y Nogareda, 1996; FE CCOO Andalucía,

2009; PGi, 2014; Lister, 2020; SHRM, 2011; Bloom et.al. 2014; CoSo, 2015) y **de accidentes laborales en la empresa** (Fundación Másfamilia, 2012).

-Al poder distribuir equipos de forma geográfica, se experimenta una mayor capacidad de multiplicar el talento y de integrarlo en los procesos organizativos (Fundación Másfamilia, 2012).

-Reducción de espacios de oficina y de sus costes de alquiler y de equipamiento (luz, calefacción etc.) y de **gastos de personal** al poder contratar por proyectos, reduciendo de tal modo los costes fijos (Pérez, Sancho y Nogareda, 1996; Manzano, 2018; García, 2015; Mieres y Gorchs, 2003; FE CCOO Andalucía, 2009; Keyes, 1995; Humer, 2013; Lister 2020),

-Se genera mayores posibilidades de cambio donde se promuevan una **nueva cultura laboral, estilo de liderazgo y dirección** (Fundación Másfamilia, 2019), una nueva dimensión de **responsabilidad social empresarial y de mejora en la gestión de la diversidad y multiculturalidad** (Fundación Másfamilia, 2012) y una mayor contribución al **cumplimiento de la Ley de Integración Social de Minusválidos (LISMI)** (Fundación Másfamilia, 2012 y 2019).

Entre las ventajas asociadas a la sociedad se encuentran:

La **disminución de la emigración joven rural hacia la ciudad (evitando congestiones) y mayor desarrollo local** (OIT, 2016; Fundación Másfamilia, 2012; Fundación Másfamilia, 2019; González, 2007), **un ahorro energético** al eliminarse los desplazamientos entre el trabajo y el hogar y del ruido asociado a congestiones de tráfico (Fundación Másfamilia, 2012 y 2019; FE CCOO Andalucía, 2009; González, 2007; Lister 2020) **y una reducción de la emisión de gases de efecto invernadero, responsables de la lluvia ácida y de ozono troposférico.** Esto último conlleva una menor huella de carbono y una mejor calidad del aire. Y no sólo por los desplazamientos de los empleados sino también por la reducción en los viajes de empresa (Fundación Másfamilia, 2012 y 2019; FE CCOO Andalucía, 2009; González, 2007; Loubier, 2017; Lister 2020). También se experimenta una **reducción de la ocupación del suelo urbano y del mobiliario de oficina necesario** (Fundación Másfamilia, 2019), así como del **consumo de recursos no renovables** (como los combustibles fósiles) (Fundación Másfamilia, 2019; FE CCOO Andalucía, 2009). Además de la **mejora en la inversión en redes y conocimiento** (Fundación Másfamilia, 2012), en situaciones precarias como la del COVID-19, el teletrabajo favorece el **mantenimiento del empleo y el funcionamiento de las empresas** a la par que asegura la **protección frente a la pandemia** (Peiró y Soler, 2020).

Para el Trabajador	Para la Empresa	Para la Sociedad	
Mayor conciliación entre la vida familiar-laboral.	Generación de entornos multiculturales y diversos, así como del cumplimiento de la Ley de Integración Social de Minusválidos (LISMI).	Disminución de la emigración joven rural hacia la ciudad (evitando congestiones) y mayor desarrollo local.	
Reducción de costes asociados al desplazamiento (tiempo y dinero) y de accidentes laborales (y mortalidad).	La empresa experimenta una maduración en sus sistemas de gestión y en sus estructuras organizativas.	Ahorro energético y del ruido del tráfico.	
Reducción de estrés y mejora de la salud.	Incremento de la productividad del empleado.	Reducción de la emisión de gases de efecto invernadero.	
Aprendizaje continuo.	Mayor retención del talento y de la vida activa. Reducción de las tasas de absentismo y rotaciones.	Mejora en la inversión en redes y conocimiento.	
Incremento de la motivación, autorrealización y de la productividad.	Mayor capacidad de multiplicar el talento y de integrarlo en los procesos organizativos.	Reducción de la ocupación del suelo urbano y del mobiliario de oficina necesario.	
Mayores oportunidades de inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión.	Posibilidad de experimentar una nueva cultura laboral, un estilo de liderazgo y dirección.	Reducción del consumo de recursos no renovables (como los combustibles fósiles).	
Reducción de horas extraordinarias.	Reducción de accidentes laborales en la empresa	Favorece el mantenimiento del empleo y el funcionamiento de las empresas en situaciones precarias (como la pandemia del COVID-19)	
Facilidad para llevar a cabo una comunicación sincrónica o asincrónica con los trabajadores.	Reducción de espacios de oficina, de costes de alquiler, equipamiento y de personal.		
Posibilidad de combinar dos trabajos (pluriempleo).			

Figura 6. Ventajas del teletrabajo. Cuadro de elaboración propia en función a la información extraída de los autores citados.

Las ventajas del teletrabajo según cifras



Figura 7. Impacto de los desplazamientos en la salud. Extraído de RSPH, 2016.

unas políticas de oficina mínimas (Weiler, 2018; Howington, 2018).

Las ventajas descritas están respaldadas por fuentes gubernamentales e institucionales:

Según cifras del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), un 11,6% del total de accidentes laborales en 2018 se debieron a accidentes de tráfico, significando un total de 71886 accidentes de tráfico en cifras absolutas (Fonte y Victoria, 2019). En relación, un informe realizado en 2016 por la Royal Society for Public Health en Reino Unido, se halló que el 55% de personas estaban más estresadas a consecuencia de los desplazamientos (RSPH, 2016).

Según la séptima encuesta anual de FlexJobs, el 65% de los empleados a tiempo completo opina que teletrabajar aumentaría la productividad. Más de dos tercios de los gerentes respaldan estas opiniones al informar que la productividad general aumenta al teletrabajar. Las razones que atribuyeron los empleados al aumento de productividad fueron un 75% a menores distracciones, un 74% a una menor interrupción por parte de sus compañeros de trabajos, un 71% a un menor estrés al teletrabajar y el 65% a

Según la Samanage State of Workplace Survey de 2016 (Samanage, 2016), en Estados Unidos se estimó una pérdida 1.8 trillones de dólares en productividad dadas las distracciones de oficina, desplazamientos y problemas de salud (los trabajadores están un promedio de 520 horas al año en servicios repetitivos que se podrían automatizar, como solicitudes de restablecimiento de contraseña etc.). Al no contar con estas distracciones de oficina, el teletrabajo aumenta la eficiencia de los empleados al permitirles disponer de más tiempo y poder adaptarse a sus necesidades personales de bienestar mental y físico que optimizan la productividad. Ahorrando un desplazamiento de 20 minutos hacia al trabajo marca una diferencia crucial. Si el teletrabajador está enfermo, el teletrabajo también le permite recuperarse con mayor prontitud al no estar forzado a permanecer en una oficina. Sin una buena salud, la productividad disminuye inevitablemente.

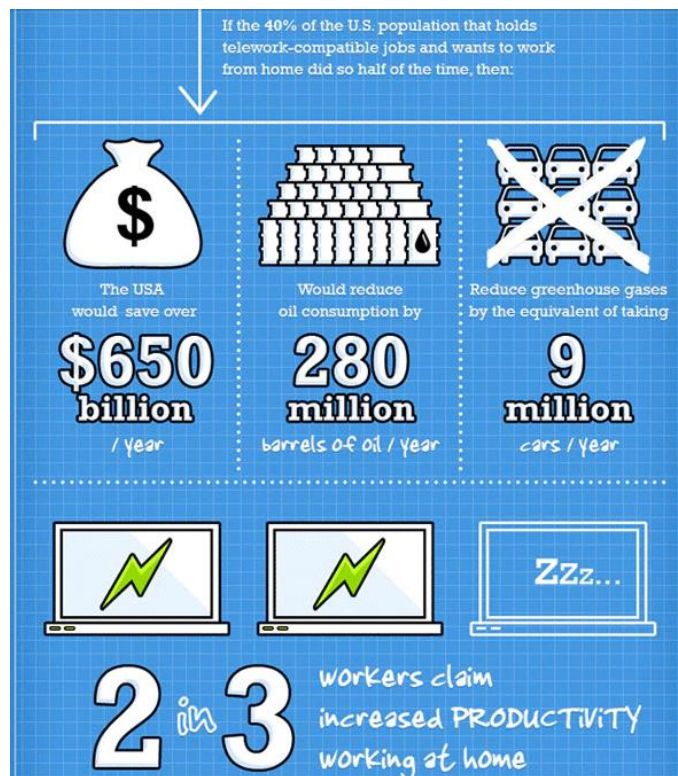


Figura 8. Estimaciones sobre las ventajas de trabajar la mitad del tiempo teletrabajando. Extraído de Smith, 2014.

En 2014, el proveedor líder de servicios software PGI llevó a cabo un estudio en el que se descubrió que el 80% de los teletrabajadores informaban disponer de una alta motivación, el 82% atribuía que el teletrabajo les ayudaba a reducir sus niveles de estrés, un 70% mejoró su productividad y el 69% reportaron menores tasas de absentismo (PGI, 2014).

En IBM lograron ahorrar un 20% de espacio de oficina (Keyes, 1995) y, en Aetna, redujeron 2,7 millones de pies cuadrados suponiendo un ahorro total de 78 millones de dólares anuales, incluyendo servicios públicos, limpieza, servicio de correos y destrucción de documentos (Humer, 2013).

Un estudio de Global Workplace Analytics informa que, si empresas de alrededor de 500 empleados permitieran teletrabajar a los empleados la mitad de tiempo a la semana, se ahorrarían alrededor de 11000 dólares anuales. Así mismo, se experimentaría un incremento del 15% de la productividad mientras que se reduciría en un 25% el espacio de oficinas, en un 31% la tasa de absentismo y del 10% de rotaciones voluntarias. También se verían reducidos los costes asociados al entorno (emisiones de gases, accidentes de tráfico etc.) y los del empleado (costes de viaje, aparcamiento y comida) (Lister, 2020). Ver figura 9 (abajo) para consultar más datos estimados en el ahorro de la implementación del teletrabajo según la calculadora del Global Workplace Analytics.

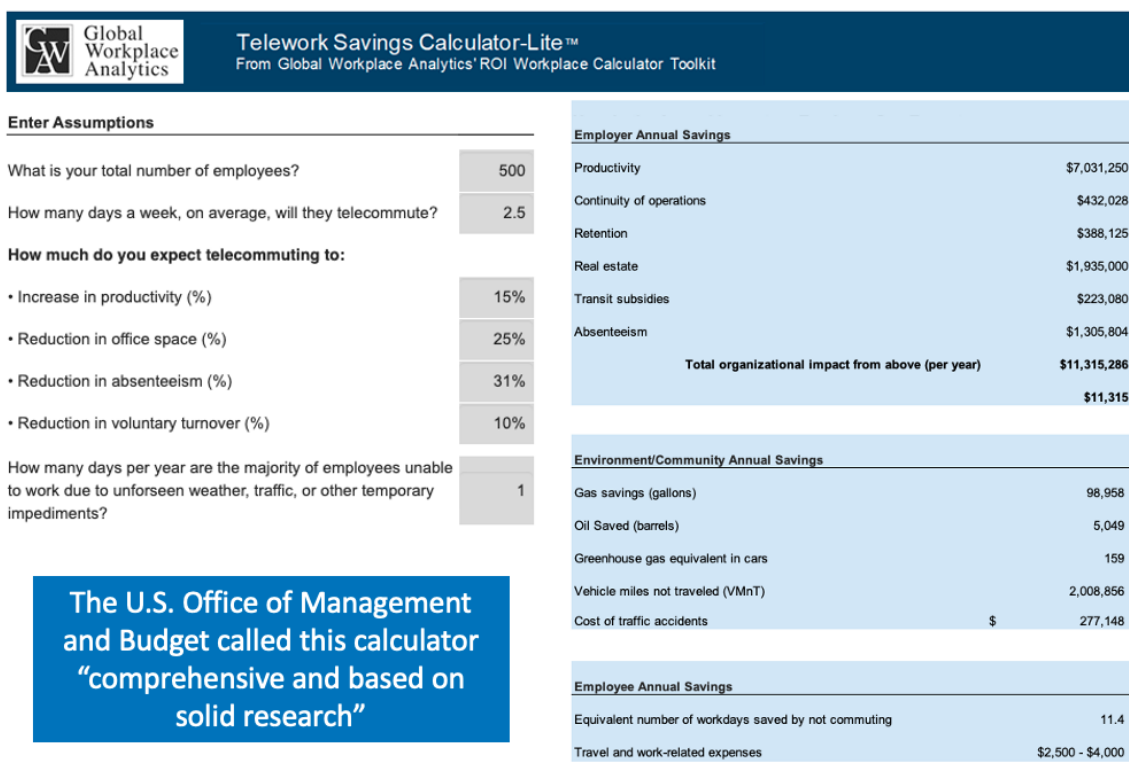


Figura 9. Ahorro de la implementación del teletrabajo según la calculadora del Global Workplace Analytics (Lister, 2020).

Con la implementación del teletrabajo también se experimenta un descenso del 50% de las tasas de deserción laboral según un informe de la Universidad de Stanford en China (Bloom et al., 2014). Según Bersin by Deloitte, contratar un empleado cuesta alrededor de 4000 dólares (dependiendo de la función del empleo) (Deloitte, 2015). Si se experimenta una alta tasa de rotación, la adopción del teletrabajo puede considerarse como una opción beneficiosa al respecto.

Pese existir cierta controversia en torno a la lealtad de los teletrabajadores, un estudio realizado por OWLLabs junto al Global Workplace Analytics (2019) refleja que un 55% de teletrabajadores buscarían otro trabajo si no se les permitiera teletrabajar y, un 61% de ellos, esperaría un aumento salarial si no se les permitiera teletrabajar más. También se halló que la modalidad de teletrabajo hace que los empleados estén más felices, sientan mayor confianza y estén más capacitados para alcanzar un equilibrio entre la vida personal-laboral.

Inconvenientes

Entre los inconvenientes asociados a los trabajadores destacan:

- **Se pierde su integración en la empresa debido al distanciamiento con la empresa. Este distanciamiento también afecta a una mayor probabilidad de vulnerabilidad del trabajador** al debilitarse su relación sindical y de sentimientos de ser olvidado por la empresa. Esto complica la protección social y laboral del trabajador, sus posibilidades de promoción entre otros (Pérez et al., 1996; García, 2015; FE CCOO Andalucía, 2009).

- **Menor comunicación cara a cara con los compañeros de trabajo, lo cual supone un riesgo de aislamiento o sensación de soledad.** Por ello, es necesario implantar medidas de prevención centradas en evitar este riesgo de reducción de la interacción social (como ser obligatorio de trabajar ciertos días en la oficina, establecer reuniones periódicas o uso de TICs como el correo electrónico para establecer y regular contactos formalmente) (OIT, 2016; Pérez et al., 1996; Manzano, 2018; González, 2007).

- **Mayor dificultad de obtener apoyo laboral y un mayor tiempo en la obtención de respuestas a las consultas.** Por ello, se valora el grado de independencia de los trabajadores y el nivel de recursos que disponen para encontrar soluciones a problemas por ellos mismos y con capacidad de innovar. A su vez, se requieren canales y procedimientos comunicativos muy formalizados (Pérez et.al., 1996). Además, puede haber dificultad de coordinación de actividades de los teletrabajadores con los trabajadores de oficina. O de no disponer de canales de comunicación adecuados entre trabajadores (Manzano, 2018).

- **Dificultad de equilibrar la parte laboral con la familiar debido a que la vida laboral y la de ocio se fusionan con el teletrabajo.** Además, se puede **prolongar la jornada laboral e interferir con la vida familiar y el ocio** (OIT, 2016; Manzano, 2018; Pérez et.al., 1996). La familia puede generar tensión laboral en el trabajador al poder incrementar su estrés, pues la familia es quien ofrece el apoyo social que el trabajador de oficina busca en sus compañeros de trabajo (Pérez et.al., 1996).

- **Las TICs permiten una disponibilidad constante del trabajador, hecho que puede llegar a generar una sobreexplotación y una pérdida de privacidad.** Por ello es necesario disponer de horas de trabajo y de disponibilidad claramente delimitadas en el contrato (OIT, 2016; Pérez, et.al., 1996).

-**Tendencia a trabajar excesivamente y a un ritmo elevado,** por lo que puede conllevar **dificultades para dejar de trabajar (adicción al trabajo) y de auto explotación.** La facilidad de trabajar en cualquier momento puede ayudar a generar y/o potenciar la adicción al trabajo o al uso de las TIC. Ambas adicciones pueden interactuar y retroalimentarse. Las TIC, los clientes y/o los objetivos a alcanzar pueden imponer el ritmo de trabajo, perdiendo el trabajador el control sobre el mismo (Pérez et.al., 1996; Manzano, 2018).

-**Incremento de costes monetarios del trabajador debidos los gastos telefónicos, de luz, calefacción, equipamiento etc.** (Pérez et.al., 1996; García, 2015).

- **Posibilidad de suponer un aprendizaje y esfuerzo continuo para manejar las TIC (requiriendo una buena capacidad de adaptación), sobre todo si hay cambios entre las mismas. Además, puede suponer un aumento de las exigencias cognitivas del trabajador** (por manejo de las TIC, realizar multitarea etc.) lo que provoca una mayor dificultad en la toma de decisiones, una mayor ocurrencia de errores y frecuentes interrupciones si no se da un uso adecuado de las mismas TIC (Manzano, 2018; González, 2007).

- **Pueden aparecer problemas técnicos** (como averías o ralentización del equipamiento informático) **o de infraestructuras** (como la ausencia de enchufes suficientes) que impidan el realizar el teletrabajo y generar estrés (Manzano, 2018).

-**Los salarios acostumbran a ser más bajos en los teletrabajadores que no poseen altos cargos** (García, 2015) **además de tener menos acceso a oportunidades de formación y percibir una falta de desarrollo profesional** (OIT, 2016).

Entre los inconvenientes asociados a la empresa se encuentran:

- Debidas las posibles deficiencias en los procesos de intercambio de información o retraso en la toma de decisiones, se **incrementan los costes de la adaptación del teletrabajo en la empresa** (Pérez et.al., 1996).

-Mayor dificultad para **mantener la confidencialidad de ciertas informaciones** de la empresa y de la confidencialidad en los **procedimientos** (Pérez et.al., 1996).

- Si no se diseña un sistema de comunicaciones adecuado, puede generarse una **percepción de pérdida de control de los superiores sobre sus trabajadores** (Pérez et.al., 1996). Si la cultura laboral está basada en el presentismo laboral, puede darse una **desconfianza del empresario** hacia la **autogestión** del trabajador (Manzano, 2018).

- **Imposibilidad o dificultad de supervisar directamente el desarrollo del trabajo** ejercido. (Pérez et.al., 1996; Manzano, 2018). Si hay posibilidad de supervisión, puede darse una vigilancia monitorizada excesiva del trabajador y su cumplimiento de objetivos.

-Riesgo de experimentar una **pérdida de imagen corporativa, de una pérdida de fidelidad de los trabajadores y de desestructuración** debida la dispersión de los trabajadores (Pérez et.al., 1996) así como la dificultad para motivar a los trabajadores y hacerles partícipes de los objetivos de la empresa (González, 2007).

Entre los inconvenientes asociados a la sociedad se encuentran:

-Aumenta la **dispersión social, la desprotección del trabajo y los costes en infraestructuras tecnológicas** (González, 2006).

Para el Trabajador	Para la Empresa.	Para la Sociedad
Se pierde su integración en la empresa debido al distanciamiento con la empresa. Este distanciamiento también afecta a una mayor probabilidad de vulnerabilidad del trabajador (protección social y laboral, promociones etc)	Incremento de los costes de la adaptación del teletrabajo en la empresa.	Aumenta la dispersión social (González, 2006).
Menor comunicación cara a cara con los compañeros de trabajo, lo cual supone un riesgo de aislamiento o sensación de soledad.	Mayor dificultad para mantener la confidencialidad de ciertas informaciones de la empresa y de la confidencialidad en los procedimientos.	Aumenta la desprotección del trabajo (González, 2006).
Mayor dificultad de obtener apoyo laboral y un mayor tiempo en la obtención de respuestas a las consultas.	Percepción de pérdida de control de los superiores sobre sus trabajadores y desconfianza de su autogestión.	Aumenta los costes en infraestructuras tecnológicas (González, 2006).
Dificultad de equilibrar la parte laboral con la familiar debido a que la vida laboral y la de ocio se fusionan con el teletrabajo. Además, se puede prolongar la jornada laboral e interferir con la vida familiar y el ocio.	Imposibilidad o dificultad de supervisar directamente el desarrollo del trabajo ejercido.	
Las TICs permiten una disponibilidad constante del trabajador, hecho que puede llegar a generar una sobreexplotación y una pérdida de privacidad.	Posibilidad de pérdida de imagen corporativa, de la fidelidad de los trabajadores y de desestructuración.	
Tendencia a trabajar excesivamente y a un ritmo elevado, por lo que puede conllevar dificultades para dejar de trabajar (adicción al trabajo) y de auto explotación.		
Incremento de costes monetarios del trabajador debidos los gastos telefónicos, de luz, calefacción, equipamiento etc.		
Posibilidad de suponer un aprendizaje y esfuerzo continuo para manejar las TIC (requiriendo una buena capacidad de adaptación), sobre todo si hay cambios entre las mismas. Además, puede suponer un aumento de las exigencias cognitivas del trabajador.		
Pueden aparecer problemas técnicos o de infraestructuras.		
Los salarios acostumbran a ser más bajos en los teletrabajadores que no poseen altos cargos además de tener menos acceso a oportunidades de formación y percibir una falta de desarrollo profesional.		

Figura 10. Inconvenientes del teletrabajo. Cuadro de elaboración propia en función a la información extraída de los autores citados.

Con todo ello, resulta interesante comprobar que las ventajas que los autores asocian a profesionales, a empresas y a la sociedad son equitativas mientras que, los inconvenientes, se asocian mayormente a los profesionales. Esta es una información que aporta interés a la hora de elaborar el presente estudio centrado en la percepción de los propios profesionales.

1.1.5.- Implementación en la empresa

En el estudio de la viabilidad de un proyecto de teletrabajo (Moorcroft et.al., 1995), se deben detectar aquellas cuestiones problemáticas sobre las cuales su adopción puede aportar soluciones tal como se establece en la figura 11 (abajo). También se deben identificar los aspectos implicados con el fin de considerar las necesidades de toda la organización y del personal afectado, así como calcular el potencial existente (departamentos, interés mostrado etc.). El teletrabajo mal implementado puede afectar a la satisfacción laboral de los trabajadores.

Cuestiones Personales	Cuestiones de Espacio	Cuestiones relacionadas con el Trabajo
-Alta rotación. -Empleados con niños o personas mayores a quienes atender. -Grandes distancias entre hogar-lugar de trabajo.	-Necesidad de más espacio (expansión). -Necesidad de menos espacio dados los cambios en la naturaleza y la cantidad de trabajo. -Reubicación de la empresa.	-Interrupciones frecuentes. -Incremento de personal trabajando en casa de manera informal. -Trabajos basados en proyectos. -Variaciones importantes en la carga de trabajo.

Figura 11. Aspectos para los que el teletrabajo puede constituir una solución. Extraído de la NTP 412 (Pérez, Sancho y Nogareda, 1996).

No todos los trabajadores y supervisores están capacitados para teletrabajar, al igual que no todo tipo de trabajo puede ser efectuado de forma eficaz mediante el teletrabajo. Por ello, existen una serie de características que se deben cumplir antes de implementar formalmente dicha modalidad:

Características relacionadas con la tarea		(La planificación del tiempo puede realizarse en función a las características de la tarea, siendo posible en algunos casos el teletrabajar todos los días mientras que, en otros, será necesario trabajar algunos días en la oficina para realizar reuniones, acceder a información no accesible informáticamente etc.).	-La tarea debe basarse principalmente en manejar, procesar y tratar datos e información (necesitando un grado elevado de informatización de la información). -Apenas debe requerir acceso a información o equipamientos no informatizados. -La naturaleza de la tarea no debe requerir contacto frecuente entre el personal de la empresa. -La tarea debe poder ser identificada, concretada y definida en términos de objetivos parciales y finales. -No debe requerir espacio para almacenar materiales y equipamiento.
Características del teletrabajador	<i>Características Personales</i> <i>Características Relacionadas con el Trabajo</i> <i>Circunstancias Personales</i>		Flexibilidad, adaptabilidad, merecedor de confianza, autodisciplinado, independiente, dinámico. Capacidad de trabajar sin supervisión ni presión de superiores, buenas capacidades de comunicación y habilidades sociales, bien organizado, buen gestor del tiempo, capacidad de resolución de problemas, experiencia con el trabajo, experiencia y conocimiento de la organización. Espacio adecuado en casa, vida social fuera de casa, entorno familiar positivo, deseo de teletrabajar, disponer de un entorno familiar que permita realizarlo (necesidad o no de cuidar niños y/o personas mayores de forma constante).
Características de mandos y gestores		(El teletrabajo supone un importante cambio en la tradicional forma organizativa. Por tanto, también lo supone a las funciones de supervisión y dirección al dejar de tener un control directo sobre los empleados, teniendo que diseñar nuevos sistemas de control y sistemas de comunicación muy formalizados).	-Voluntad y deseo de participar en el proyecto. -Confiar en los empleados. -Buena capacidad de organización del trabajo. -Buenas capacidades comunicativas formales e informales tanto escritas como orales. -Capacidad de motivar a trabajadores y fomentarles independencia e iniciativa. -Flexibilidad en el uso del tiempo. -Capacidad de provisión de feedback y asesoramiento eficaces entorno al desarrollo de la tarea. -Estar orientado hacia la gestión de resultados y no procesos.

Figura 12. Cuestiones a considerar antes de implementar el teletrabajo. Cuadro de elaboración propia en función a la información extraída de la NTP 412 y Molina (1995).

Para que la implantación formal del teletrabajo sea un éxito, la segunda edición del Libro Blanco del Teletrabajo en España (Fundación Másfamilia, 2012) dispone una serie de factores necesarios con el fin de reducir las principales barreras del teletrabajo, como son la existencia de una menor información disponible y visible sobre los trabajadores que genera una percepción de falta de feedback y control y la sensación de aislamiento de quien teletrabaja (para más información, [ver anexo I](#)).

Todo esto es especialmente evidente en culturas mediterráneas como la española o latinas en contraposición a las anglosajonas o centroeuropeas. Por ello, es necesario disponer de una cultura que promueva una serie de valores, de los cuales se destacan:

-La Colaboración: Va más allá de del trabajo en equipo, englobando las necesidades formativas continuas de los profesionales para adelantarse a las necesidades de los demás, aportando nuevos conocimientos de ideas e integrando tanto al personal interno de la empresa como al externo. Fomentar esta colaboración y llevarla a cabo requiere unos métodos y tratamiento específicos diferentes a los del entorno físico. En el teletrabajo, la colaboración es un concepto clave debido a que la percepción sobre la disponibilidad y disposición a colaborar contribuye a la predisposición colaborativa de la organización y sus partners. Por ello se requiere una plataforma colaborativa que integre funcionalidades operativas a través del valor añadido aportado por las sinergias de conocimiento e innovación.

-Dirección por objetivos: En el entorno del teletrabajo la supervisión continua es complicada e ineficiente, siendo necesario que el empleado pueda realizar una gestión autónoma de su trabajo. Promover una cultura basada en la gestión y orientación hacia resultados es indispensable. No obstante, los sistemas de Gestión y Evaluación de Desempeño y la Gestión por Competencias no contemplan esta autogestión del trabajo del empleado como lo haría un directivo con el suyo. Por ello es necesario proporcionar herramientas e información para que cada trabajador pueda plantearse su contribución al equipo y a la empresa, además de poder obtener una ventaja competitiva y promover un compromiso que genere buenos resultados. Si la planificación y la gestión contemplan que los profesionales sean propietarios de su propio trabajo y del cumplimiento de metas, aumentará la satisfacción laboral y el compromiso con la organización. Mediante el liderazgo compartido, los colaboradores deben tener claro su marco de trabajo junto a su supervisor y su rol en el proceso de gestión en la obtención de resultados y, así, poder tomar decisiones con facilidad y presteza en un entorno constantemente cambiante.

-Diversidad: En el entorno de trabajo es positivo el apreciar diferencias y fomentar que todos los integrantes de la empresa contribuyan en ello dado que, dada la globalización del mercado, todo individuo puede ser incluido en la construcción del éxito de la organización y ser valorado por su talento (origen del cual se halla en ser un individuo diferente). Debida la diversidad social, de negocio y de los mercados, existe una necesidad de innovación social de las formas de trabajo, por lo que es necesario gestionar eficazmente la inclusión como valor cultural. No obstante, los grupos de trabajo pueden llegar a no desarrollar todo el potencial debidos los posibles problemas de comunicación, formas de trabajar y diferentes contextos (enfoques distintos en la toma de decisiones, gestión de horarios distinta etc.) que esto puede conllevar. El teletrabajo puede acentuar los prejuicios debida la menor información disponible sobre los compañeros de trabajo y, por tanto, la información basada en nuestras experiencias y expectativas sobre ellos se acentúan y se vuelven más relevantes. Para generar una cultura inclusiva, se debe ser consciente de estos prejuicios y saber gestionarlos. Esta toma de conciencia debe ser generada desde la empresa a la par que establezcan programas y políticas centradas en facilitar distintos procesos de inclusión, más aún teniendo en cuenta la diversidad adicional que puede hallarse en entornos de teletrabajo (especialmente, si el negocio se expande por distintas geografías).

Por su parte, el especialista senior Jon Messenger (especialista en condiciones laborales) de la OIT, ha asegurado que el teletrabajo puede ser un componente importante de la respuesta a la pandemia del COVID-19 (Messenger, 2020). Para que este se practique eficientemente, es adecuado cumplir una serie de claves: Recibir apoyo a nivel directivo a todos los niveles, Herramientas y formación apropiadas, Expectativas claras, Poder controlar el tiempo de teletrabajo, Disponer de una estrategia de gestión del tiempo y que todo el personal confíe los unos a los otros. Concluyendo, los autores coinciden en cinco aspectos culturales como los más relevantes para asegurar el éxito del teletrabajo: Confianza y madurez, Liderazgo ejemplarizante,

Planificación, Transversalidad en la comunicación y Orientación a resultados (Fundación Másfamilia, 2019; Messenger, 2020; Pérez et.al., 1996; Molina, 1995).

1.1.6.- Daños psicosociales más comunes en el teletrabajo

Tras haber expuesto los inconvenientes derivados del teletrabajo, resulta interesante citar los daños psicosociales más relevantes. Según la Secretaría de Salud Laboral de la Federación de Servicios a la Ciudadanía de Comisiones Obreras (FSC-CCOO, 2017), estos son la adicción laboral (workaholism) y el tecnoestrés.

-Adicción laboral:

Según una encuesta realizada por el proveedor de soluciones de la nube privada para Adobe Connect y Microsoft Lync, los teletrabajadores son más productivos y tienen menos probabilidades de tomarse tiempo libre en el trabajo incluso cuando están enfermos (CoSo, 2015). Aunque el CEO compañía Michael Fitzpatrick destaca los beneficios para el empleado y la empresa sobre menores costes de rotación, absentismo y mayor productividad, no comenta los problemas que el teletrabajar, incluso estando enfermo, puede suponer para la salud del teletrabajador (una de las características del adicto al trabajo).

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) describe la adicción laboral (o Workaholism) como “...*Un daño psicosocial caracterizado por el trabajo excesivo debido fundamentalmente a una irresistible necesidad o impulso de trabajar constantemente*” (Salanova et. al., 2007). Se caracteriza como daño debido a que el trabajador presenta síntomas de estrés y malestar psicológico, afectando notoriamente tanto a su salud como al ambiente social (vida extralaboral) y al laboral. El aprendizaje social, la presión laboral, la competitividad en el actual mercado globalizado y el incremento del uso de las TIC favorecen la permanente disponibilidad del teletrabajador. Esta adicción no termina una vez finalizada la jornada laboral, sino que se manifiesta un presentismo dado que los adictos trabajan durante los fines de semana, las vacaciones e incluso estando enfermos; siendo muy probable que sigan pensando en el trabajo en situaciones ajenas al trabajo. A continuación, se presenta un cuadro resumen de las características comunes en las personas que padecen este daño:

Características más comunes de los workaholics	
Alta importancia y significado del trabajo	El trabajo es lo más importante en sus vidas, mucho más que la familia, amigos y el ocio.
Alta vitalidad, energía y competitividad	Altamente enérgicos, competitivos y motivados por la comparación social con los demás.
Sus hábitos laborales exceden siempre lo prescrito	Trabajan en exceso, obteniendo buenos resultados a corto plazo, pero con problemas de rendimiento a medio-largo plazo debidas sus altas expectativas y el planteamiento de metas difíciles o inalcanzables. Experimentan sensación constante de fracaso.
Control	Necesidad de controlar todo el ambiente laboral, sintiéndose mal cuando no es posible. Les es complicado delegar trabajo en los demás.
Comunicación interpersonal deficiente	Dificultad de comunicarse con los demás y delegar debido a que les importa más la tarea que relacionarse con los compañeros. Genera problemas con compañeros y colaboradores.
Autovaloración	La autoestima depende de los resultados laborales alcanzados.
Problemas de salud	Dada la cantidad de horas trabajadas sin descanso genera estrés y enfermedades.
Presentismo laboral	Trabajan incluso cuando están enfermos.
Problemas extralaborales	Descuido de la familia, siendo más común las separaciones matrimoniales que en el resto de trabajadores. Se muestran satisfechos laboralmente pero insatisfechos una vez fuera del trabajo.

Figura 13. Características más comunes de los workaholics. Cuadro de elaboración propia en función a la información extraída de la NTP 759.

La relación que mantiene la adicción laboral con la satisfacción laboral se ha investigado desde tres perspectivas: considerándola como un fenómeno positivo, como un fenómeno negativo o ambas. En el presente estudio se comprende la adicción laboral desde la perspectiva interaccionista de Spence y Robbins (1992) donde, en función de la combinación de determinadas características de personalidad o del nivel de compromiso con la organización, la adicción al trabajo puede tener consecuencias positivas o negativas.

Como se ha mencionado, la mayoría de las investigaciones consideran la adicción laboral como un fenómeno negativo relacionándola negativamente con la satisfacción y el desempeño laborales (Porter, 1996; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2008) así como con una mala salud psicológica, dolor de espalda entre otros (Matsudaira et al., 2013). Otros estudios se centran más en relacionar negativamente, a largo plazo, la adicción laboral con una baja satisfacción con la vida y un bajo rendimiento laboral (Shimazu et al., 2012) tal como también se establece en la NTP 759 (Salanova et al., 2007).

Los antecedentes más comunes de la adicción laboral son una cultura organizacional basada en la productividad y en contra del equilibrio entre vida familiar-laboral (Burke, 1999; Moreno et al., 2005), un ámbito familiar desestructurado con falta de compensaciones y con conflictos excesivos (Robinson 1996 y 1998) y recursos personales como una personalidad tipo A junto a rasgos obsesivo-compulsivos (Machlowitz, 1980). Entre las principales demandas laborales que suponen un antecedente del workaholism son: la sobrecarga laboral, la presión temporal y las fechas límite difícilmente asumibles. Así mismo, el uso creciente de las TIC que permite trabajar a tiempo real en cualquier lugar (por ejemplo, desde su casa), forma parte de los recursos laborales antecedentes al workaholism debida la facilidad de una constante disponibilidad del trabajador con el trabajo (Salanova et al., 2007). Por tanto, los antecedentes provienen de la interacción entre esta serie de condiciones sociales (connotación positiva del exceso de trabajo y la autorrealización e identidad hacia el mismo), personales y laborales tal como se indica en las NTP 759.

-Tecnoestrés:

Salanova define el tecnoestrés como *"un estado psicológico negativo relacionado con el uso de TIC o amenaza de su uso en un futuro. Ese estado viene condicionado por la percepción de un desajuste entre las demandas y los recursos relacionados con el uso de las TIC que lleva a un alto nivel de activación psicofisiológica no placentera y al desarrollo de actitudes negativas hacia las TIC"* (Salanova, 2003). Esta definición concuerda más con el tipo de tecnoestrés denominado tecnoansiedad. El tecnoestrés se divide en tres tipos:

-Tecnoansiedad: es el tipo más conocido. Se experimentan altos niveles de activación fisiológica no placentera, tensión y malestar por tener que usar en un presente o en un futuro alguna TIC. Esta ansiedad genera actitudes escépticas sobre el uso de las TIC, así como pensamientos negativos sobre la capacidad y competencia propias con las mismas. La tecnofobia es un tipo de tecnoansiedad caracterizado por la resistencia a hablar o pensar en las TIC, el miedo y ansiedad experimentados y pensamientos hostiles y agresivos hacia la tecnología.

-Tecnofatiga: fatiga o agotamiento mental por el uso continuado de las TIC junto a actitudes escépticas y creencias de ineficacia en su uso. El síndrome de la fatiga informativa es un tipo de tecnofatiga generada por la sobrecarga informativa con el uso de internet. Los síntomas son la falta de competencia para estructurar y asimilar la nueva información de internet.

-Tecnoadicción: adicción debida a un incontrolable impulso por utilizar las TIC en cualquier momento y en cualquier lugar durante largos periodos de tiempo.

Siguiendo el modelo de Demandas y Recursos Laborales JD-R (Demerouti et.al., 2001) y las afirmaciones de NTP 730 del Tecnoestrés del INSHT (Salanova et.al., 2006), los antecedentes del **tecnoestrés** se caracterizan por:

-Las demandas laborales: basadas en los aspectos físicos, sociales y organizacionales del trabajo con las TICs que requieren esfuerzo sostenido (y conllevan costes fisiológicos y psicológicos como la ansiedad). La sobrecarga de trabajo (demasiadas tareas en poco tiempo disponible), la rutina en el mismo (tareas monótonas y repetitivas que requieren poca cualificación) o su complejidad, el conflicto de rol (demandas percibidas como incompatibles entre ellas), el aumento de la cantidad de información (que no siempre es útil y contribuye a una mayor sobrecarga laboral cuantitativa y cualitativa) y el conflicto trabajo-familia son las principales demandas en trabajadores que usan las TIC, siendo pues, antecedentes del tecnoestrés.

-Los recursos laborales: destacan el nivel de autonomía otorgado por los supervisores en el uso de las TIC y el clima laboral, el feedback que otorgan los directivos sobre su uso y el apoyo social de los compañeros y supervisores en su uso. El modo en que se implementan las TIC en las organizaciones parte de estrategias centradas en la tecnología o en el usuario (Blacker y Brown, 1986). Si la responsabilidad sobre el control de la tarea recae sobre la tecnología, esto contribuye a generar antecedentes de tecnoestrés. Si por otro lado se centra sobre los usuarios y se implementan las TIC centrándose en ellos, se experimenta mayor bienestar psicosocial, un menor estrés y un mayor rendimiento laboral sin quedar tan expuestos a los antecedentes que conlleva el modelo contrario. La ausencia de recursos trabajando con las TIC puede conllevar a la aparición de estresores. La aparición de las TIC en el trabajo reduce el contacto entre trabajadores y minimiza el apoyo social-emocional.

-Los recursos personales: referentes a las características de la personalidad y las autocreencias sobre las competencias para afrontar las TIC que actúan amortiguando el impacto negativo de altas demandas y falta de recursos laborales y que no genere tecnoestrés (Figura 14). La personalidad resistente (Kobassa, 1988) basada en el compromiso, control y desafío, es una fuente de resistencia al estrés. Así mismo, las creencias sobre la autoeficacia es otro recurso personal útil (Bandura, 1997).

El servicio de prevención Mas Prevención, destaca la fatiga visual, la fatiga postural y los trastornos músculo-esqueléticos como principales riesgos del teletrabajo (SPMAS, 2020). Esto está relacionado con la fatiga mental, definida en la NTP 445 del INSHT como “*la alteración temporal (disminución) de la eficiencia funcional mental y física; esta alteración está en función de la intensidad y duración de la actividad precedente y del esquema temporal de la presión mental*” (Arquer, 1997). La fatiga mental suele acompañarse de exigencias físicas de sedentarismo postural, así como exigencias de tratamiento de información y de aplicación de funciones cognitivas de diversa intensidad. En estados de fatiga mental, la persona puede manifestar cansancio, dolores tipo músculo-esqueléticos, dolores de cabeza, molestias digestivas etc. (Arquer, 1999). Además de los factores psicosociales asociados a la carga mental y de origen extralaboral, también se añaden los relativos a las condiciones físicas como son el ruido, la temperatura y la iluminación (Nogareda, 1986) así como reflejos y deslumbramientos, la calidad de la pantalla del ordenador y una incorrecta ubicación del equipo informático y los accesorios como causantes de la fatiga visual (SPMAS, 2020).

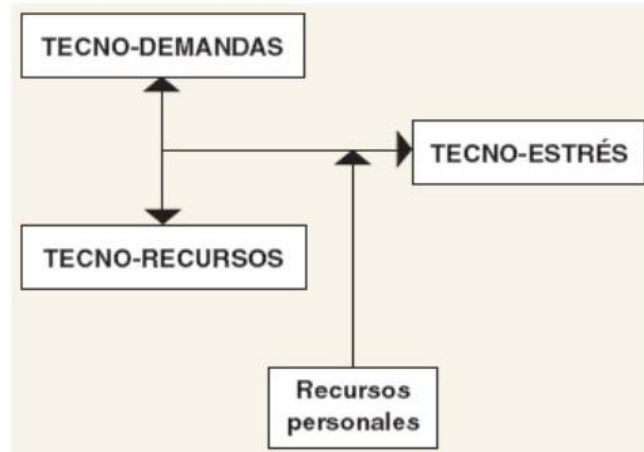


Figura 14. Proceso del tecnoestrés. Extraída de Salanova, et.al., 2006.

Los factores psicosociales basados en las demandas laborales (mismas que las del tecnoestrés) se convertirán en estresores psicosociales que actúan como antecedentes de la fatiga laboral (Sánchez, 2013). Los factores del entorno (sociales, físicos, organizativos y de la tarea) someten a presiones al trabajador que reacciona con una activación mental que expresa tensión para dar respuestas a las demandas laborales (figura 15). La tensión será variable según los recursos personales del trabajador (formación, autoconfianza, motivación...) pudiendo ser un facilitador de la tarea, pero también tener efectos negativos como antecedentes de la fatiga laboral.

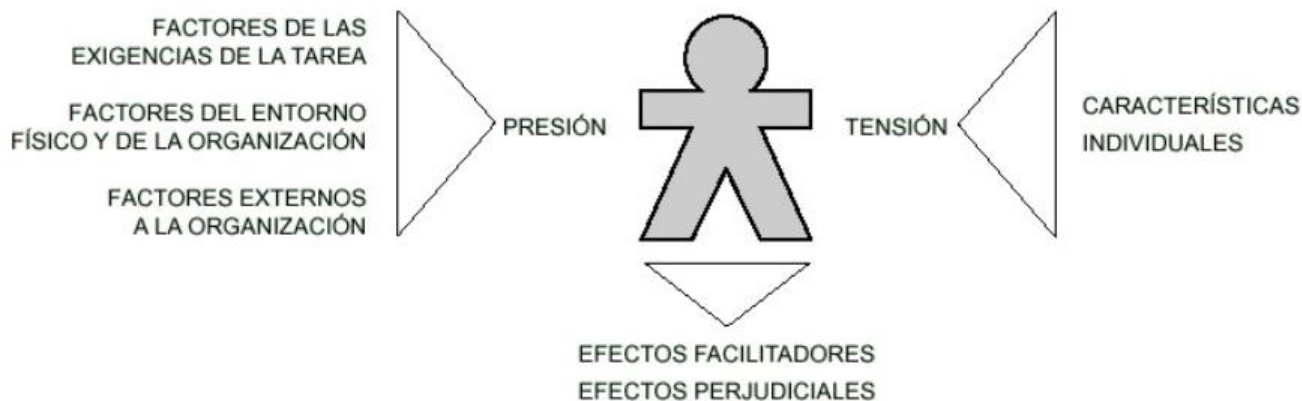


Figura 15. Factores antecedentes que configuran la fatiga laboral y sus efectos. Extraído de Arquer, 1999.

Además del tipo de fatiga ya descrita relacionada con el tecnoestrés (fatiga informativa) y la fatiga mental, diversos autores añaden, junto a estas, la fatiga sensorial y la física.

Existen investigaciones que prueban que la fatiga física correlaciona negativamente con factores sociolaborales como lo es la satisfacción laboral, por lo que a mayor esfuerzo físico (por tensiones estáticas o dinámicas), menor es la satisfacción laboral experimentada. En definitiva, numerosas investigaciones han hallado evidencias de que el tecnoestrés, la fatiga mental, sobretudo la debida a tensiones estáticas o dinámicas (Vera, Carrasco y Vanegas, 2008), y la adicción laboral, reducen seriamente la satisfacción del trabajador. Pero, ¿qué se entiende por satisfacción laboral y cuáles son sus determinantes en el teletrabajo?

1.2.- La Satisfacción Laboral

1.2.1.- Definiciones e interés

Desde la psicología del trabajo y de las organizaciones se ha prestado un especial interés profesional y en el campo de la investigación al concepto de la satisfacción laboral. Inicialmente, el interés radicaba en los efectos que tenía sobre variables como la productividad, el abandono-permanencia, la accidentabilidad, el absentismo y el cambio de organización. No obstante, actualmente el interés radica en la satisfacción laboral como una dimensión objeto de estudio por ella misma desde una orientación centrada en la calidad de la vida laboral (Boada, 2018). Además, tal y como indica Chiavenato (2000), las organizaciones deben disponer de personas con buena capacidad de comunicación, dispuestas a actuar en un conjunto y con deseos de obtención de objetivos compartidos, siendo todo ello elementos constitutivos de la satisfacción laboral.

Atendiendo tanto a la teoría como a la práctica, autores como García, Vera y Sáez (1995) atribuyen tres razones por las que la satisfacción laboral debe ser objeto de estudio:

l) Uno de los síntomas de un mal funcionamiento en las organizaciones es la baja satisfacción laboral que experimentan los empleados. Además, si la satisfacción laboral se tiene en cuenta como un objetivo de las prácticas y políticas directivas, medir la misma puede ser considerado como un criterio de evaluación del éxito de dichas prácticas y políticas.

II) Una alta satisfacción laboral de los trabajadores es deseable dado que se asocia a resultados organizacionales positivos de aspectos como el absentismo, la rotación, el estrés, conflicto de roles, el compromiso con la organización, el rendimiento etc.

III) La satisfacción laboral se puede considerar parte de la satisfacción general con la vida siendo obvia, pues, la importancia de su estudio.

El constructo de la satisfacción laboral se ha definido de múltiples formas a lo largo del tiempo, por lo que es complicado atenerse a una única definición. A continuación, se recogerá la taxonomía utilizada por Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), recuperada de Boada (2018), la cual comprende la definición de la satisfacción laboral por varios autores y categorías:

Satisfacción Laboral	Autores	Definición
Como un estado emocional, como sentimientos o afecto	Smith, Kendall y Hullin (1969)	Sentimientos o respuestas afectivas relativas a aspectos específicos de la situación laboral.
	Crites (1969)	Estado afectivo (gustar o no) determinado por una situación relacionada con el trabajo.
	Locke (1976)	Emoción positiva generada de la valoración del trabajo o de experiencias laborales del empleado.
	Price y Mueller (1986)	Orientación positiva hacia el empleo.
	Davis y Newstrom (1991)	Conjunto de sentimientos y emociones favorables/desfavorables con las que los empleados perciben su trabajo.
	Muchinsky (1994)	Respuesta emocional o afectiva hacia el trabajo.
Como actitud generalizada ante el trabajo	Davis y Newstrom (1991)	Actitud afectiva, enfatizando el componente afectivo como predominante.
	De Elena y González (1993)	Constructo en el marco de las actitudes laborales.
	García, Vera y Sáez (1995)	Actitud general hacia el trabajo como resultado de muchas actitudes específicas en relación a diversos aspectos del trabajo y la organización.
	Bravo, Peiró y Rodríguez (1996)	Actitud o conjunto de ellas que desarrolla el empleado hacia su trabajo y que van referidas al trabajo en general o aspectos específicos del mismo.
	Cantisano, Lisbona, Palací y Alonso (2004)	Actitud generalizada hacia el trabajo.
	Spector (2002)	Actitud que refleja las percepciones de las personas respecto a sus empleos en general, reflejando el grado en que están a gusto con sus empleos y organizaciones.
Como constructo multidimensional	Montalbán, Bellido, Gómez y Bravo (1993)	Es el resultante de un proceso en el que se tienen en cuenta factores individuales y organizacionales que reflejan las necesidades del trabajador (sus expectativas, características de la tarea y la información disponible) y las características contextuales (ámbito de acción etc.) de la organización.
	Boada y Tous (1993)	Partiendo de un análisis de contenido, la satisfacción laboral se define en base a la actitud construida a través de la percepción de la calidad de vida laboral y que posibilita una interrelación positiva con los iguales en el marco de la equidad organizacional gracias al reconocimiento de la actividad laboral desarrollada (por supervisores o la dirección) habiendo asumido altas responsabilidades laborales (enmarcado en lo social, adquiriendo estatus y prestigio).

Figura 16. Definiciones de satisfacción laboral según autores. Taxonomía utilizada por Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), recuperada de Boada (2018)

En el presente estudio se tendrá en consideración la definición de Spector (2002) debido a que es una definición elaborada pero concisa además de centrarse en las percepciones de las personas sobre la satisfacción que les genera sus empleos.

1.3.- Determinantes de la Satisfacción Laboral en el Teletrabajo

Los determinantes de la satisfacción laboral son varios y han resultado ser objeto de estudio a lo largo del tiempo. No obstante, tras una exhaustiva búsqueda de información, a continuación, se presentarán algunos de los más estudiados en los últimos diez años con relación al teletrabajo.

El estado del arte del teletrabajo en los últimos diez años se ha centrado en investigaciones que demuestran el interés del impacto que este tiene sobre la satisfacción laboral. Existen múltiples variables/determinantes que pueden influir en la satisfacción laboral, por lo que la relación y la correlación entre el teletrabajo y la satisfacción debe entenderse como una relación de orden superior y no como un impacto directo o relación totalmente lineal (Virick, Dasilva y Arrington, 2010). Es por ello que los conceptos que se presentarán a continuación lo harán de forma interrelacionada, esto es, contemplando los unos a los otros en los diversos apartados (especialmente, en cuanto a la conciliación entre vida familiar y laboral se refiere).

1.3.1.- Conciliación vida familiar-laboral

Muchas de las investigaciones del panorama actual se centran en la importancia que tiene la conciliación entre la vida laboral-familiar sobre la gestión de recursos humanos en la búsqueda de una mejor calidad de vida, los cambios en la estructura familiar y el avance hacia la igualdad laboral de género, características que median en la satisfacción laboral de los teletrabajadores. Existe una creciente preocupación sobre la dificultad del teletrabajador en equilibrar la vida laboral-familiar y enfrentar el creciente estrés del tiempo. El teletrabajo desde el hogar es una modalidad de trabajo relacionada con la flexibilidad en los arreglos laborales que puede ayudar a los trabajadores a compaginar los compromisos laborales con los familiares o de ocio. No obstante, también puede significar una mayor intrusión del trabajo en la vida familiar y generar un estrés laboral adicional (Dockery y Bawa, 2014). Poder teletrabajar desde el hogar, por lo general, es una modalidad vista de forma positiva por los empleados, pero también se asocia a largas horas de trabajo y la preocupación de que estas conlleven las citadas intrusiones. Por tanto, ¿el teletrabajo es una modalidad que favorece el equilibrio entre vida familiar-laboral (generando satisfacción) o es una forma de desregulación del mercado laboral que socava las condiciones de trabajo estándar (generando insatisfacción)?

Numerosas investigaciones destacan que el enriquecimiento trabajo-familia es un mediador del efecto que la flexibilidad laboral, aportada por el teletrabajo, tiene sobre la satisfacción laboral (Sánchez-Vidal et.al. 2011; Diez, Aguilar y Howlet, 2018; Dockery y Bawa, 2014; Troup y Rose, 2012) en la medida en que los recursos sociales necesarios (apoyo social de compañeros y supervisores) bien implementados, crean un ambiente laboral positivo (Pérez et.al., 2015). Los teletrabajadores que cooperan entre si obtienen recursos sociales en esta comunicación e interacción entre ellos, aumentando el afecto, energía, confianza, enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral (Pérez et.al., 2015). No obstante, otras investigaciones basadas en la teoría de la Paradoja de la Conectividad⁵ (Leonardi, Treem y Jackson, 2010) resuelven que la comunicación entre teletrabajadores facilita su trabajo al proporcionar una mayor presencia social pero que, al mismo tiempo, niega los beneficios del teletrabajo al permitir interrupciones

⁵ La Teoría de la Conectividad argumenta que las mismas TIC que se implementan para superar las distancias entre los teletrabajadores, también pueden crear la expectativa de una conectividad constante en cada uno de ellos. Se construye así una paradoja para los trabajadores que encuentran potenciales beneficios al trabajo distribuido pero que, a su vez, es negado por las mismas tecnologías que hicieron posible este acuerdo.

estresantes y mermando el sentido de la identificación con la empresa por parte del empleado (Fonner y Roloff, 2012). Para lograr un enriquecimiento, el teletrabajador debe saber establecer los límites entre el teletrabajo y su vida familiar con el fin de no generar conflictos entre ambos que, a su vez, cause una mayor interferencia entre el aspecto laboral y el familiar (Jostell y Sven, 2018). Cuando el trabajador puede dedicar un mayor tiempo al ocio, a la familia y a descansar correctamente, se manifiesta una mayor satisfacción laboral. Por el contrario, cuando este tiempo es limitado, las actitudes del trabajador hacia el trabajo y la unidad familiar se ven deterioradas (Montesano, 2011). Esto está en consonancia con otros estudios que indican que menos del 60% de teletrabajadores trabajan en horas regulares mientras que un 80% de trabajadores de oficina trabajan en esas horas. Esas horas regulares o centrales son dedicadas mayormente al ocio por parte de teletrabajadores, los cuales dedican un 40% menos de tiempo al trabajo que los de oficina (Nadal, Molina y Velilla, 2018).

El género como variable mediadora

Existen estudios que demuestran la complejidad experimentada en los teletrabajadores a la hora de obtener este equilibrio, especialmente a la hora de hallar tiempo para realizar ejercicio físico (Diez, Aguilar y Howlet, 2018). Y esto es especialmente importante en el caso de las mujeres, pues teletrabajan más que los hombres dado que suelen tener a cargo más tareas del hogar (Dockery y Bawa, 2014), pese a que otros estudios discrepan y encuentran que la cantidad de tiempo dedicada al teletrabajo es similar para ambos géneros (Wheatley, 2012). No obstante, coinciden en que la distribución del trabajo es diferente en ambos debido al denominado doble turno de trabajo que debe hacer la mujer dadas las, frecuentemente, mayores cargas de tareas del hogar/familiares. En cuanto al teletrabajo formal (uso regular del mismo) e informal (uso adhoc/basado en necesidades), ambos suponen mayores niveles de satisfacción laboral que en comparación al trabajo de oficina, aunque **el informal experimenta mayor relación en la satisfacción de la distribución de tareas del cuidado infantil en mujeres y el formal en hombres. Por otro lado, no se han encontrado diferencias en el tiempo que se dedica al cuidado infantil entre teletrabajadores (formales e informales) y trabajadores de oficina. Las mujeres experimentan una mayor satisfacción laboral con el teletrabajo formal mientras que en los hombres no existen diferencias significativas entre formal e informal. Si el cuidado infantil recae tanto en el hombre como en la mujer (ambos), se experimenta mayor satisfacción que sólo una persona (Troup y Rose, 2012).**

Otras investigaciones afirman que las mujeres y la gente mayor perciben menos ventajas del teletrabajo (Nakrošienė, Bučiūnienė y Goštautaitė, 2019; Nadal, Molina y Velilla, 2018) que los hombres de mediana edad. Por tanto, el género también influye en la percepción de la satisfacción laboral pues, cuando la empresa dispone de teletrabajo, pero la trabajadora no puede optar a teletrabajar, se reduce significativamente su satisfacción laboral. Mientras, en los hombres esta satisfacción sólo se ve mermada en caso de que la empresa no disponga, directamente, de la modalidad de teletrabajo (Bae y Kim, 2016).

Tipo de modalidad de trabajo y comparación con el trabajo presencial de oficina

Este equilibrio entre la vida laboral-familiar también puede verse afectado por el tipo o modalidad de teletrabajo adoptadas. Aunque estudios recientes discrepan entre ellos a la hora de establecer si son los teletrabajadores quienes mantienen un mayor equilibrio entre vida laboral-familiar (Nadal, Molina y Velilla, 2018) o si bien no existen diferencias significativas en tal equilibrio respecto a los trabajadores de oficina/presenciales (debido a que, posiblemente, se contrarrestan mutuamente los beneficios e inconvenientes del teletrabajo en casa), se ha hallado evidencia de que el tipo de modalidad de teletrabajo también influye en la satisfacción laboral y la inclusión (Morganson et.al. 2010). Los teletrabajadores que ejecutan sus labores desde el hogar, experimentan una mayor conciliación entre vida laboral-familiar (debido a la ausencia de viaje hasta la oficina) y, además, una mayor satisfacción que los que teletrabajan desde oficinas satélite de la empresa. No obstante, son los trabajadores de oficina quienes tienen niveles más altos de inclusión entre empleados respecto a los teletrabajadores del hogar y los satélite, aunque, una vez controladas las diferencias en tal inclusión entre trabajadores, la satisfacción laboral experimentada es mayor en teletrabajadores del hogar que en trabajadores de

oficina/presenciales (Morganson et.al. 2010). Sin embargo, otros estudios afirman que la remuneración tiene un mayor peso en esta mayor satisfacción laboral de los teletrabajadores del hogar (en comparación a los de oficina) que el mayor tiempo libre del que disponen (Wheatley, 2012).

1.3.2.- Las características del trabajo y de las TIC: El modelo de demandas y recursos laborales

Equilibrar de forma óptima la vida laboral-familiar es importante para reducir el aburrimiento, la fatiga y el estrés derivados de, siguiendo el modelo de Demandas y Recursos Laborales de Demerouti et.al. 2001, las demandas laborales (características del teletrabajo; aspectos físicos, sociales y organizacionales del trabajo con las TICs que requieren esfuerzo sostenido, lo cual conlleva costes fisiológicos y psicológicos como la ansiedad). Si no se logra este equilibrio y, por lo contrario, se experimentan conflictos en la relación trabajo-familia, puede que tal demanda laboral sea antecedente de padecer tecnoestrés, afectando seriamente a la satisfacción laboral del teletrabajador (Salanova et. al. 2006; Suh y Lee, 2017). Existen otras características del teletrabajo que se consideran factores de riesgo antecedentes al tecnoestrés. **Se ha hallado que las características de las TIC (su presencia y el ritmo en el que van cambiando) y otras características del trabajo que actúan como demandas laborales basadas en la autonomía, la interdependencia de las tareas, la sobrecarga laboral (demasiadas tareas en poco tiempo disponible), la ambigüedad y conflicto de rol (demandas percibidas como incompatibles entre ellas), la rutina del trabajo (tareas monótonas o repetitivas que requieren poca cualificación) o su complejidad, el aumento de la cantidad de la información (que no siempre es útil y contribuye a una mayor sobrecarga laboral cuantitativa y cualitativa) y la invasión de la privacidad, correlacionan positivamente con el tecnoestrés que este, a su vez, reduce la satisfacción laboral** (Salanova et. al. 2006; Suh y Lee, 2017; Sardeshmukh et.al., 2012). La interdependencia de las tareas tiene un efecto aditivo sobre el tecnoestrés al aumentar la sobrecarga laboral y la invasión de la privacidad mientras que, la autonomía laboral, reduce el tecnoestrés al reducir la invasión de la privacidad. Por otro lado, contra más rápido se dan los cambios en las TIC, mayor es el nivel de sobrecarga laboral y la ambigüedad de roles percibida por los teletrabajadores y, por tanto, disminuye la satisfacción laboral (Suh y Lee, 2017). Así pues, la naturaleza rápida y cambiante de las TIC puede llegar a ser una fuente de conflicto entre los roles requeridos para el trabajo regular y aquellos necesarios para aprender a utilizar las TIC. Las empresas que disponen de modalidades de teletrabajo necesitan adoptar nuevas tecnologías y sistemas de información (comunicación unificada, integración por cable e inalámbrica, videoconferencia, plataformas basadas en la nube etc.). Durante el proceso de integración, los trabajadores necesitan resolver problemas técnicos a la medida que aprenden y usan, a la vez, las nuevas herramientas TIC, por lo que pueden experimentar este alto nivel de sobrecarga laboral y ambigüedad de roles (Suh y Lee, 2017). El teletrabajo genera menos agotamiento mientras que afecta negativamente al compromiso laboral, siendo las demandas y recursos laborales quienes median estas relaciones (Sardeshmukh et.al., 2012).

Los recursos laborales son otro antecedente que puede causar tecnoestrés. Si la responsabilidad sobre el control de la tarea recae sobre la tecnología, esto contribuye a generar antecedentes de tecnoestrés. Si por otro lado se centra sobre los usuarios y se implementan las TIC centrándose en ellos, se experimenta mayor bienestar psicosocial, un menor estrés y un mayor rendimiento laboral sin quedar tan expuestos a los antecedentes que conlleva el modelo contrario. La ausencia de recursos trabajando con las TIC puede conllevar a la aparición de estresores. La aparición de las TIC en el trabajo reduce el contacto entre trabajadores y minimiza el apoyo social-emocional (Salanova et. al. 2006), el cual es necesario para disponer de un buen engagement laboral y reducir el agotamiento (Sardeshmukh et.al., 2012). Tener una buena relación con los compañeros de trabajo y una predisposición positiva por comunicarse informalmente con ellos, aumenta los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional en los teletrabajadores, así como lo disminuyen las quejas (Fay y Kline, 2011). Existen investigaciones que confirman hallazgos anteriores (Bartel et al., 2007; Golden et al., 2008; Montreuil y Lippel, 2003) referentes a que, el aislamiento social, es un inconveniente del

teletrabajo que afecta a la satisfacción laboral (Morganson et.al. 2010). Por lo contrario, otros afirman que este aislamiento también puede ser algo beneficioso al aumentar la productividad de los teletrabajadores (Nakrošienė, Bučiūnienė y Goštautaitė, 2019).

1.3.3.- Cantidad de teletrabajo ejercido

Complementariamente a todo lo anteriormente citado, se ha evidenciado **la intensidad del teletrabajo** (cantidad de horas trabajadas, siendo alta intensidad el teletrabajar un mínimo de 3 días a la semana) como otra variable que también media en la relación entre la flexibilidad que aporta el teletrabajo en el equilibrio entre vida familiar-laboral y la satisfacción laboral experimentada, además de su influencia sobre el tecnoestrés (Fonner y Roloff, 2010; Virick, Dasilva y Arrington, 2010; Caillier, 2012; Fay y Kline, 2011). La forma en que las TIC y las características del trabajo influyen en el tecnoestrés de los teletrabajadores también varía según la intensidad del teletrabajo. Los teletrabajadores sujetos a un teletrabajo menos intenso son sorpresivamente más vulnerables al tecnoestrés que aquellos que teletrabajan más intensivamente (más horas) (Suh y Lee, 2017). **Este es un hallazgo sorprendente teniendo en cuenta que, a partir de cierto umbral en la cantidad de tiempo en el que se teletrabaja, la satisfacción laboral disminuye, así como el compromiso organizacional y el laboral** (Virick, Dasilva y Arrington, 2010; Caillier, 2012). Mientras que en los teletrabajadores de alta intensidad el compromiso organizacional se ve más reducido que en los trabajadores de oficina, es completamente al contrario en el caso de los teletrabajadores poco frecuentes/baja intensidad **(siendo mayor que el de los de oficina) (Caillier, 2012). Como se comentó anteriormente, las buenas relaciones con compañeros moderan los efectos de las quejas de los teletrabajadores de alta intensidad sobre el compromiso organizacional**, aunque algunos autores no hallan lo mismo sobre la satisfacción laboral (Fay y Kline, 2011). No obstante, el hecho de que los trabajadores de baja intensidad sean más susceptibles a padecer tecnoestrés puede volver a deberse a cómo la tecnología y las características del trabajo descritas inducen, conjuntamente, a los estresores de los teletrabajadores. Otra explicación que barajar es la que sugieren los estudios basados en la teoría de la Paradoja de la Conectividad (Fonner y Roloff, 2012) citada, esta vez en relación con la posibilidad de que este tipo de trabajadores sean más susceptibles al tecnoestrés debido a que disponen de roles e identidades conflictivas como teletrabajadores y trabajadores convencionales. Debido a que tienen más contacto cara a cara con sus compañeros y supervisores que los de alta intensidad (dado que, a diferencia de estos últimos, aún realizan una parte importante de su trabajo dentro de la empresa, facilitando normas y cierta identificación con el trabajo convencional), pueden llegar a experimentar estos conflictos de identidad (Suh y Lee, 2017; Thatcher y Zhu, 2006; Fonner y Roloff, 2012). Estos conflictos de identidades y roles en los teletrabajadores influyen negativamente en el sentido de coherencia sobre sus valores, normas, creencias y expectativas (Pas et al., 2014), por lo que los de baja intensidad pueden hallar más complicado el acostumbrarse a cumplir sus tareas en diferentes entornos de trabajo que aquellos de alta intensidad. Además, los de alta intensidad se acostumbran con mayor facilidad a la NFOT que es el teletrabajo a través de herramientas digitales, hecho que les permite lidiar con el tecnoestrés más fácilmente que los de baja intensidad (Suh y Lee, 2017).

Los teletrabajadores de alta intensidad también experimentan una mayor satisfacción laboral (mediando el equilibrio trabajo-familia cuando se está menos del 50% de la semana trabajando en oficina) en comparación a los empleados de oficina, lo cual se ve relacionado por el uso formal del mismo descrito anteriormente (Troup y Rose, 2012). Esto es explicado por la menor frecuencia de intercambio de información en el teletrabajo, el cual se relaciona positivamente con experimentar un menor estrés debido a reuniones e irrupciones (que sufren más los de oficina), factores los cuales están relacionados con un mayor conflicto en la vida familiar-laboral y provoca un efecto indirecto sobre la satisfacción laboral. No es tan importante la cantidad de información proporcionada como la calidad de la misma. Por tanto, una menor interacción con los demás puede llegar a correlacionar positivamente con una mayor satisfacción laboral (Fonner y Roloff, 2010) siempre que el teletrabajador no llegue a aislarse

socialmente (Fay y Kline, 2011). Con el fin de evitar este total aislamiento social, otros estudios afirman que es desaconsejable el teletrabajar a tiempo completo y aconsejable a tiempo parcial como trabajo flexible, evitando así reemplazar las interacciones cara a cara y siguiendo disfrutando de las ventajas de flexibilidad y libertad del teletrabajo (Virick, Dasilva y Arrington, 2010). **Por lo que la modalidad de contrato del teletrabajo es otro elemento a tener en cuenta.**

La orientación hacia resultados (característica de personalidad) del trabajador modera la relación curvilínea entre tiempo teletrabajado y satisfacción laboral. Cuando esta orientación es elevada, la satisfacción laboral no varía independientemente del tiempo dedicado al teletrabajo. Cuando es baja, la satisfacción laboral incrementa cuando la cantidad de tiempo dedicada es moderada. **La satisfacción laboral disminuye si hay bajos niveles de teletrabajo, siendo más valorada la flexibilidad y la autonomía propias del teletrabajo que las interacciones cara a cara en persona.** También existe una relación curvilínea similar entre teletrabajo y satisfacción en la vida (niveles moderados de teletrabajo maximizan la satisfacción en la vida). La relación entre teletrabajo y satisfacción laboral se ve moderada por el tipo de personalidad del teletrabajador (Virick, Dasilva y Arrington, 2010; Smith et.al., 2015; Clark y Michalisin, 2012). Aquellos con una personalidad marcada por un alto impulso y bajo disfrute están más satisfechos a niveles bajos o altos de teletrabajo (forma de U) y el resto están más satisfechos cuando hay un nivel moderado de teletrabajo (U invertida) (Virick, Dasilva y Arrington, 2010).

Otros estudios confirman que el hecho de trabajar largas horas puede mermar la satisfacción laboral, pero que se debe a la cantidad de horas en sí mismas y no a un impacto negativo del teletrabajo. Por tanto, es distinto teletrabajar siempre a dedicar parte del trabajo desde el teletrabajo, siendo lo primero lo que afecta más al equilibrio laboral-familiar y repercute en una mayor insatisfacción laboral (Dockery y Bawa, 2014).

1.3.4.- Otras consideraciones: Prácticas de alto rendimiento/compromiso

Numerosos estudios recientes confirman que las prácticas de alto rendimiento/compromiso benefician al engagement de los trabajadores (el cual también media en la relación entre prácticas-satisfacción) y a la satisfacción laboral (Pradhan, Dash y Jena, 2019). Cuando se experimenta una alta satisfacción laboral, la relación negativa entre inserción laboral organizacional y el abandono de la empresa se ve reducida. La inserción laboral organizacional media en la relación entre las prácticas de recompensas y desarrollo profesional con la intención de abandono (Dechawatanapaisal, 2018). A su vez, un estilo de liderazgo transformacional⁶ influye en la cantidad de prácticas de rrhh y en la satisfacción laboral mientras que uno más taylorista⁷ disminuye el uso de tales prácticas. Con ello, la satisfacción laboral es una variable mediadora entre la gestión de rrhh y el desempeño organizacional (Vermeeren et.al., 2014). La realización de prácticas de rrhh (supervisión, capacitación laboral y prácticas remuneradas) disminuye el índice de rotación de empleados y aumenta los niveles de satisfacción laboral (Mudor y Tookson, 2011). La política organizacional del teletrabajo también se asocia con resultados negativos como la negligencia laboral e intenciones de rotación (Fonner y Roloff, 2010). ¿Pero, cuáles son los beneficios de este tipo de prácticas y políticas en el teletrabajo? Las prácticas de alto rendimiento/compromiso como lo son el nivel de capacitación formativa de la empresa en el teletrabajador, el fomento de la autonomía, las buenas relaciones con el supervisor (Nakrošienė, Bučiūnienė y Goštautaitė, 2019; Parada, 2018), además de las características de rotación y ampliación de tareas, afectan positivamente a la satisfacción laboral,

⁶ Estilo de liderazgo que busca incrementar el potencial de los trabajadores a través de una influencia idealizada, una motivación inspiradora, una estimulación intelectual y una consideración individualizada.

⁷ Centrado en la simplificación del trabajo, la cantidad de trabajo realizado, incentivos en función de la producción y una disciplina basada en un férreo control del comportamiento de los trabajadores como medidor de eficiencia (centrándose en el estímulo económico). Se busca reducir costes mediante una orientación reactiva en la gestión de los trabajadores y no en las relaciones humanas entre ellos.

como también lo hacen otros factores como la cantidad de trabajo disponible y disponer de buenas condiciones ambientales (Parada, 2018). A su vez, el apoyo del supervisor, su feedback, la participación voluntaria de los teletrabajadores y escuchar sus opiniones al diseñar programas, el teletrabajo y los horarios flexibles asociados pueden ayudar al equilibrio entre la vida laboral-familiar (Breugh y Farabee, 2012) y proveer el engagement laboral deseado para experimentar una mayor satisfacción laboral (Sardeshmukh et.al., 2012).

En definitiva, y tras todo lo descrito, los determinantes más relevantes de la satisfacción laboral en el teletrabajo se pueden sintetizar en las demandas y recursos laborales referidos en la figura 17 (derecha). En el presente estudio se ha tenido en cuenta esta síntesis elaborada en función a los autores revisados de cara a abordar los objetivos planteados (y se ha categorizado siguiendo las clasificaciones de los cuestionarios). La consideración final de estos determinantes como demandas o recursos laborales se planteará en función a los resultados obtenidos. Las demandas laborales son aquellas que implican aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales

- **Cantidad/Intensidad del teletrabajo**
- **Características del trabajo: Demandas Laborales**
 - Carga de Trabajo
 - Demandas Emocionales
 - Ambigüedad de Roles
 - Características de las TIC
 - Conciliación entre vida laboral y personal
 - Ocio o familia interrumpiendo conductas laborales
 - Conductas laborales interrumpiendo actividades de ocio o familia
 - Control de Límites
- **Características del trabajo: Recursos Laborales**
 - Apoyo social
 - Autonomía
 - Intercambio líder-trabajador (LMX)
 - Recompensa
 - Promoción
 - Seguridad

Figura 17. Determinantes o dimensiones más relevantes de la satisfacción laboral en el teletrabajo. Elaboración propia a raíz de la revisión teórica.

del trabajo que requieren realizar un esfuerzo sostenido y que supone costes fisiológicos y psíquicos (Demerouti et al., 2001) mientras que los recursos laborales hacen referencia a que estos mismos aspectos pueden reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, determinar la consecución de los objetivos laborales o estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y desarrollo (Bakker, 2011; Bakker y Demerouti, 2007).

2.- METODOLOGÍA

2.1.- Objetivos

El objetivo principal de la presente investigación es el explicar y comprender cómo impacta el teletrabajo en la satisfacción laboral percibida por teletrabajadores autónomos de la profesión Web Search Evaluator. Así mismo, este objetivo puede desglosarse en dos objetivos específicos:

- 1- Identificar y comprender qué determinantes de la satisfacción laboral en el teletrabajo tienen una mayor influencia en la satisfacción laboral percibida por los trabajadores.
- 2- Identificar líneas de mejora propuestas por los teletrabajadores que vayan encaminadas a mejorar sus percepciones de la satisfacción laboral experimentada.

2.2.- Perfil de los participantes

Los teletrabajadores trabajan para una empresa e-Business global de consultoría y soluciones de tecnología lingüística basada principalmente en el teletrabajo. Opera en una red de alrededor de 1 millón de trabajadores en más de 130 países donde se dominan más de 180 idiomas. Su función principal radica en lo que se denomina como “training data” de alta calidad para mejorar el aprendizaje de máquinas (del inglés “Machine Learning”) de forma automatizada. Esto es,

1. Objetivos	Objetivo global: explicar y comprender cómo impacta el teletrabajo en la satisfacción laboral percibida por teletrabajadores autónomos de la profesión Web Search Evaluator. Objetivos específicos: 1- Identificar y comprender qué determinantes de la satisfacción laboral en el teletrabajo tienen una mayor influencia en la satisfacción laboral percibida por los trabajadores. 2- Identificar aquellas recomendaciones propuestas por los teletrabajadores que vayan encaminadas a mejorar sus percepciones de la satisfacción laboral experimentada.
2. Método	Cualitativo con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
3. Muestra	-Población (N): 36 (46). -Muestra (m): 14. <u>Criterios de selección muestral:</u> -Por accesibilidad. -Modalidad: Teletrabajo desde el hogar. -Profesión: Web Search Evaluator. -Contrato: Freelance. -Ubicación: Unión Europea.
4. Técnicas	Entrevista semiestructurada virtual a través de Skype, Discord y Whatsapp (audio). Cuestionario de Satisfacción Laboral general.
5. Procesamiento de la información	Manual. Por reiteración de respuestas.

que los ordenadores o tecnologías aprendan en base a generalizar comportamientos a partir de la información suministrada por los más de 1 millón de teletrabajadores (a modo de ejemplos para la máquina como proceso de inducción de conocimiento). Entre otros, algunos de los principales trabajos son los de Social Media Evaluator, Translation, Web Search Evaluator (perfil ocupado por los trabajadores del presente estudio) y Linguistic Project Manager. Secundariamente también disponen de algunos proyectos pagados por “click” basados en el crowdsourcing⁸. Tratan la recopilación, anotación, transcripción y evaluación de datos, así como de registros de seguimiento para mejorar datos de imagen, voz, texto y video para el aprendizaje automático de sistemas de inteligencia artificial (categorizar los contenidos de vídeos de Youtube, si las búsquedas de clientes del buscador de Google obtienen resultados adecuados etc.). Más concretamente, los Web Search Evaluators realizan búsquedas web sobre temas específicos para, posteriormente, evaluar los resultados de búsqueda recibidos en la plataforma de trabajo. Realizan revisiones de los sitios web o audios para determinar si tienen el tipo de contenido que se busca a través de la búsqueda (query) y cuán

⁸ Proceso de externalización o terciarización de un trabajo, comúnmente por internet, hacia un grupo de personas.

satisfactoriamente encajan dentro de los parámetros de búsqueda. Su trabajo suele implicar clasificar los resultados según su relevancia. **Esta profesión implica la modalidad de teletrabajar desde el hogar y un contrato como freelance (autónomos).**

Los profesionales del presente estudio pertenecen a una empresa con una fuerte cultura de teletrabajo dados sus más de 20 años trabajando con compañías líderes en tecnología global como Google, de e-Commerce etc. Debida su cultura, ha sido galardonada por FlexJobs con el primer puesto de teletrabajo flexible (y otros como el Deloitte Asia Pacific Technology Fast).

La muestra del presente estudio responde al criterio de accesibilidad en función a la voluntariedad de los 46 teletrabajadores (aunque se descartaron 10 por no cumplir el criterio de inclusión de formar parte de la Unión Europea o el perfil) que conforman un grupo laboral de Whatsapp. Este criterio se ha establecido con el fin de minimizar el impacto que pueden suponer las diferencias culturales sobre la percepción de la satisfacción laboral (Suh y Lee, 2017). Toda la muestra comparte la misma profesión (Web Search Evaluator), la modalidad en la que teletrabajan (teletrabajador desde el hogar) y el tipo de contrato (Freelance/Autónomo). Los participantes ([ver anexo II](#)) son teletrabajadores procedentes de diferentes países de la Unión Europea, residiendo 5 en España, 3 en Francia, 2 en Alemania, 2 en Inglaterra y 2 en Italia. Por tanto, la muestra está conformada por un total de 14 participantes que realizaron la entrevista (siendo 8 hombres y 6 mujeres). Tres de los entrevistados también disponen de un trabajo de oficina además de estar teletrabajando. Todos ellos dieron su visto bueno a participar y pertenecen a una importante empresa global de teletrabajo.

2.3.- Método

El estudio se ha enfocado desde una vertiente cualitativa dado que, tal como aseguran la literatura e investigaciones de ciencias sociales, este método permite comprender una realidad social (Corbetta, 2003). Se desestimó la realización de correlaciones entre dimensiones debido a que esta información ya está fuertemente sustentada por las investigaciones previamente realizadas tal y como se ha recogido en el marco conceptual. Con el fin de cumplir los objetivos planteados, esta investigación ha estado fuertemente sujeta a una extensa revisión en base a investigaciones previas de los últimos diez años que relacionan el teletrabajo con la satisfacción laboral. A raíz de ello, se han tenido en cuenta aquellas dimensiones/determinantes más estudiados del teletrabajo durante los últimos diez años (ver figura 19 y [anexo III](#) para más información) y con mayor impacto sobre la satisfacción laboral. Adicionalmente, también se ha considerado su generalidad a la mayor parte de puestos de trabajo, como es el caso de las demandas laborales (Bakker et.al. 2003; De Jonge et al., 2008; Demerouti, Bakker, y Verbeke, 2004).

En la figura 19 se presenta dicha revisión:

Dimensión	Subdimensiones	Autores destacados	
Cantidad de Teletrabajo		(Fonner y Roloff, 2010) (Virick, Dasilva y Arrington, 2010) (Caillier, 2012) (Fay y Kline, 2011) (Suh y Lee, 2017) (Thatcher y Zhu, 2006) (Troup y Rose, 2012) (Smith, Patmos y Pitts, 2015) (Clark, Karau y Michalisin, 2012) (Dockery y Bawa, 2014)	
(Característica Laboral): Demandas Laborales	<i>Carga de Trabajo</i>	(Salanova et. al. 2006) (Suh y Lee, 2017) (Sardeshmukh, Sharma y Golden, 2012)	
	<i>Demandas Emocionales</i>		
	<i>Ambigüedad de Roles</i>		
	<i>Características de las TIC</i>	<i>Presentismo de las TIC</i> <i>Ritmo de cambio de las TIC</i>	(Suh y Lee, 2017)
	<i>Conciliación entre vida laboral y personal</i>	<i>Ocio o familia interrumpiendo conductas laborales</i> <i>Conductas laborales interrumpiendo ocio o familia</i> <i>Control de Límites</i>	(Dockery y Bawa, 2014) (Sánchez-Vidal, Cegarra-Leiva y Cegarra Navarro, 2011) (Diez, Aguilar y Howlet, 2018) (Dockery y Bawa, 2014) (Troup y Rose, 2012) (Pérez et.al., 2015) (Fonner y Roloff, 2012) (Jostell y Sven, 2018) (Montesano, 2011) (Nadal, Molina y Velilla, 2018) (Wheatley, 2012) (Troup y Rose, 2012) (Nakrošienė, Bučiūnienė y Goštautaitė, 2019) (Bae y Kim, 2016) (Morganson et.al. 2010) (Breugh y Farabee, 2012)
(Característica Laboral): Recursos Laborales	<i>Apoyo Social</i>	(Sardeshmukh, Sharma y Golden, 2012) (Salanova et. al. 2006) (Fay y Kline, 2011) (Morganson et.al. 2010) (Nakrošienė, Bučiūnienė y Goštautaitė, 2019) (Bartel et al., 2007) (Golden et al., 2008) (Montreuil y Lippel, 2003) (Parada, 2018) (Vermeeren, Kuipers y Steijin, 2014)	
	<i>Autonomía</i>		
	<i>Intercambio líder-trabajador (LMX)</i>		
	<i>Recompensa</i>	<i>Promoción</i> <i>Seguridad</i>	(Dechawatanapaisal, 2018) (Mudor y Tookson, 2011) (Parada, 2018) (Nakrošienė, Bučiūnienė y Goštautaitė, 2019) (Vermeeren, Kuipers y Steijin, 2014)

Figura 19. Revisión Conceptual y dimensiones de análisis. Elaboración

2.4.- Técnica

Se han utilizado como técnicas la entrevista semiestructurada y un breve cuestionario.

Entrevista semiestructurada:

El uso de la entrevista semiestructurada es debido a su gran libertad y flexibilidad para comprender la percepción de la satisfacción laboral y las recomendaciones de los teletrabajadores, a la par de ofrecer la rigurosidad de un guion basado en preguntas sobre las dimensiones de interés. Además de ello, se hace especialmente relevante su uso teniendo en cuenta que no todas las personas prefieren un trabajo que les ofrezca una mayor autonomía y flexibilidad, sino que otras prefieren tareas estandarizadas con una ambigüedad mínima (Valle et.al, 2018). A diferencia de la entrevista estructurada, la semiestructurada permite a los entrevistados la libertad de expresar sus opiniones de manera abierta y espontánea, así como incidir en aquella información más relevante.

Tras una extensa revisión de investigaciones previas (ver apartado 1.3.4), se han seleccionado una serie de dimensiones y subdimensiones abordadas en el guion de la entrevista para alcanzar los objetivos propuestos (ver anexo IV). Su clasificación en función a demandas o recursos laborales ha sido determinada a raíz de tales investigaciones hasta la fecha y de cómo han sido planteados estos determinantes en los cuestionarios. Se efectúa otra clasificación en las conclusiones en función a cómo afecta cada determinante sobre la satisfacción laboral percibida de los entrevistados.

Las preguntas realizadas para cada dimensión hacen referencia a cuestionarios ampliamente utilizados en la investigación laboral y que han sido aplicadas al teletrabajo (ver figura 20). La

excepción fue el Modelo Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa de Siegrist que ha sido seleccionado debida la importancia de los constructos medidos en la satisfacción laboral (ver apartado 1.3.4). Por otro lado, las preguntas de la entrevista sobre la satisfacción laboral han sido de elaboración propia haciendo referencia a su satisfacción global en función a toda la información narrada durante la entrevista. Posteriormente, se han adaptado como preguntas abiertas en el guión de la entrevista cualitativa para dar respuesta al objetivo de comprender la satisfacción laboral percibida y las recomendaciones que proporcionen los participantes para mejorarla.

Las preguntas comprendidas en el guión han sido utilizadas para guiar la conversación sin la necesidad de realizarlas todas. Se recurre, pues, a una estrategia mixta al alternar entre las preguntas estructuradas con preguntas espontáneas en función a cómo se derive la conversación. El guión ha sido elaborado por escrito y la entrevista se ha mantenido por audio en las plataformas de Skype, Discord y Whatsapp (audio) dada la imposibilidad de mantener una entrevista en persona (tanto por distancia con parte de los entrevistados como por la precaria situación actual debida al COVID-19). Estas plataformas han sido escogidas con el fin de facilitar el acceso de los participantes a la entrevista. De este modo, no tuvieron que descargar en sus dispositivos ningún programa adicional al usar aquel con el que ya estaban familiarizados (evitando así problemas técnicos en el inicio, transcurso y fin de la entrevista). Se les requirió el nombre de usuario de Skype y se les proveyó un enlace de invitación por Discord a través del grupo de whatsapp creado y conformado por los teletrabajadores previamente al estudio. La finalidad del grupo es la de esclarecer dudas entre trabajadores de forma ágil sin necesidad de acceder al chat global de la empresa, así como mantener conversaciones más distendidas. Antes de llevar a cabo las entrevistas realizadas durante el periodo entre el 25/05/2020 y el 07/06/2020, se llevaron a cabo dos pretest con participantes voluntarios con el fin de comprobar que las cuestiones eran entendibles tanto para la versión inglesa como para la española. La entrevista se mantuvo en castellano con los participantes españoles y en inglés con quienes proceden de otro país de la UE. Se grabaron aquellas entrevistas en las que los participantes dieron su visto bueno (9). Durante el transcurso de la entrevista se pusieron en práctica una serie de tácticas de profundización (probing tactics) con el fin de ejercer cierto control y dirección sobre los temas tratados. Estas son las del silencio (de pocos segundos con el fin de hacer reflexionar o inducir al entrevistado a continuar su discurso), de animación (expresiones breves que se usan en cualquier conversación cotidiana para animar a que el entrevistado ofrezca mayor detalle de lo informado o no deje fuera aspectos relevantes), de elaboración (por si deseasen añadir más información), de reafirmar (formulando unas pocas preguntas eco sobre palabras emitidas recientemente por el entrevistado con el fin de obtener más información) y de recapitulación para obtener una segunda lectura de la información relatada hasta el momento o de aquella que más interés ha suscitado (Gorden, 1975; Vallés, 2002).

Durante su realización, se llevó a cabo una transcripción parcial por escrito de los aspectos más relevantes tratados por cada entrevistado tal y como aconsejan algunos autores (Gorden, 1975; Vallés, 2002) lo cual permite, además, indagar más a fondo a lo largo de la entrevista sin suponer una distracción. La información recabada se ha procesado manualmente, descartando el uso de ningún software para tal fin. Para ello se ha tenido en cuenta la saturación del discurso, agrupando y analizando también aquellas diferencias halladas en función al país, género, la existencia de un doble trabajo o no y cantidad de días teletrabajados.

Dimensión	Subdimensiones	Cuestionario	Preguntas (adaptadas para guión de entrevista)	
Cantidad de Teletrabajo			Promedio de días teletrabajando/semana	
Características del trabajo: Demandas Laborales	<i>Carga de Trabajo</i>	Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work 2.0 (QEEW 2.0) (Van Veldhoven et.al., 2015).	- ¿Qué opinión tiene de la cantidad de trabajo que realiza? - ¿Cuál es su opinión en relación al tiempo disponible para realizar las tareas?	
	<i>Demandas Emocionales</i>		- ¿Existen tareas en su trabajo que le afecten emocionalmente? Cuáles son y en qué modo le afectan.	
	<i>Ambigüedad de Roles</i>	Escala del Tecnoestrés (Ayyagari, R., Grover, V. y Purvi, R., 2011).	- ¿En qué medida el uso de los dispositivos y plataformas para teletrabajar le han generado problemas que interfieran con sus actividades laborales?	
	<i>Características de las TIC</i>		<i>Presentismo de las TIC</i> <i>Ritmo de cambio de las TIC</i>	- ¿Cómo le afecta el uso y los cambios en su plataforma de teletrabajo?
	<i>Conciliación entre vida laboral y personal</i>	<i>Ocio o familia interrumpiendo conductas laborales</i>	Work-Life Indicator de Kossek (Kossek et.al., 2012).	- Mientras trabaja, ¿es usted interrumpido por sucesos ajenos al trabajo? Explíquese.
		<i>Conductas laborales interrumpiendo ocio o familia</i>		- ¿Su trabajo interrumpe su ocio? (Ej: en forma de comunicados, necesidad de trabajar durante vacaciones etc.). Explíquese.
<i>Control de Límites</i>		- ¿Cómo separa el tiempo de ocio del tiempo en el que teletrabaja?		
Características del trabajo: Recursos Laborales	<i>Apoyo Social</i>	Cuestionario QEEW 2.0 (Van Veldhoven et.al., 2015).	- ¿Cómo considera usted la ayuda proporcionada por sus compañeros de trabajo cuando la necesita?	
	<i>Autonomía</i>		- ¿En qué medida puede elegir el tipo de tareas a realizar y cuándo realizarlas?	
	<i>Intercambio líder-trabajador (LMX)</i>	LMX-7 Questionnaire (Graen et.al., 1995).	- ¿Qué opina sobre la frecuencia con la que sus supervisores se comunican con usted? - ¿Qué considera del apoyo y trato ofrecido por sus superiores cuando tiene problemas laborales o necesita ayuda? - ¿Sus supervisores reconocen su potencial y le proveen un feedback adecuado? Explíquese.	
	<i>Recompensa</i>	<i>Promoción</i> <i>Seguridad</i>	Modelo Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (Siegrist, 2002).	- Teniendo en cuenta sus esfuerzos y logros, ¿qué opina del salario recibido? - ¿Cómo ve usted sus perspectivas de promoción laboral? - ¿Cómo se ve usted dentro de diez años? ¿Cree que seguirá en la empresa?
Satisfacción Laboral			- Teniendo en cuenta todo lo hablado hasta ahora, ¿está usted satisfecho con su trabajo? - Teniendo en cuenta todo lo hablado hasta ahora, ¿cuál o cuáles consideraciones cree que afectan más positivamente y/o negativamente a su satisfacción laboral? - ¿Cree usted que existen otras consideraciones que afecten a su satisfacción en el trabajo y que no se hayan mencionado?	
Líneas de mejora	<i>(Pregunta añadida al final del bloque de demandas y de recursos).</i>		- ¿Qué mejoras o recomendaciones aplicaría en su trabajo para mejorar su satisfacción laboral y la de sus compañeros de trabajo en función a lo comentado hasta ahora?	

Figura 20. Revisión de cuestionarios y preguntas adaptadas a la entrevista. Elaboración propia.

Una vez concluida la entrevista, se procedió con la segunda técnica (cuestionario).

Cuestionario:

Se les proporcionó individualmente un breve cuestionario que mide la satisfacción laboral en general (Pond, y Greyer, 1991). Este cuestionario ha sido escogido debido su anterior uso en investigaciones previas sobre satisfacción laboral y teletrabajo (Fonner y Roloff, 2010) y por su brevedad; suponiendo poco esfuerzo en su cumplimentación tras realizar la entrevista ([ver anexo V](#)). Se les proporcionó de forma telemática en la plataforma “Formularios de Google” a través del siguiente enlace: <https://forms.gle/NJ51zumwzwnxroSF9>. El cuestionario tiene como finalidad el poder discernir diferencias en sus puntuaciones sobre satisfacción laboral percibida en función a la cantidad de teletrabajo ejercido, el país de procedencia, el género y la presencia o no de un doble trabajo. Los resultados del cuestionario son orientativos y tienen como función principal el generar un marco visual con el que respaldar y comprobar si tales datos numéricos coinciden con las experiencias descritas por los entrevistados.

Se desestimó proporcionar más cuestionarios dado que la información que se puede recopilar en los mismos puede ser recabada directamente, y a mayor profundidad, mediante el uso de la entrevista semiestructurada. Tal y como establece Corbetta (2003), mientras que el cuestionario es un instrumento que recoge información sobre opiniones, características o comportamientos de los individuos, la entrevista se caracteriza por poder comprender en profundidad la realidad experimentada por las personas (fenómeno que persiguen los objetivos del presente estudio). A su vez, debida la situación de la pandemia, centrar el foco del estudio en la entrevista semiestructurada permite la posibilidad de preguntar por hechos pasados y posibles situaciones que planeen los entrevistados para el futuro (Díaz-Bravo et.al. 2013).

3.- RESULTADOS

Las entrevistas realizadas en el presente estudio han permitido explicar y comprender cómo impacta el teletrabajo en la satisfacción laboral percibida por teletrabajadores autónomos de la profesión Web Search Evaluator (WSE). Por ello, es necesario dar respuesta a los dos objetivos específicos propuestos en función a la saturación de los discursos y las diferencias apreciadas:

Objetivo específico 1:

- Identificar y comprender qué determinantes de la satisfacción laboral en el teletrabajo tienen una mayor influencia en la satisfacción laboral percibida por los trabajadores.

Para empezar, cabe mencionar aquellos determinantes en los que los participantes concuerdan con que no inciden en su satisfacción laboral. Estos son la ambigüedad de roles y las características de las TIC:

-Ambigüedad de Roles: Existe unanimidad a la hora de determinar que el uso de las TIC para efectuar el trabajo no les supone un problema. No interfieren en sus labores y no sienten que el lidiar con ellas sea un problema laboral más (dado que, cuando ocurre, es de forma muy puntual). Esto es atribuido al alto perfil tecnológico requerido para la profesión de WSE el cual les permite lidiar sin problemas con las TIC. Quienes disponen de doble trabajo aseguran poder diferenciar correctamente su trabajo de oficina (en otra empresa) con el teletrabajo. No es un determinante que incida en su satisfacción laboral según los propios entrevistados.

-Características de las TIC: Todos los entrevistados aseguran poder adaptarse sin complicaciones a los cambios que se generan de vez en cuando en las tareas y en la plataforma de trabajo. No es un determinante que incida en su satisfacción laboral según los propios entrevistados.

Dada la naturaleza flexible de la entrevista semiestructurada, en su transcurso se ha podido interrelacionar preguntas y respuestas sobre los determinantes de la satisfacción laboral del teletrabajo y alcanzar un mayor nivel de comprensión respecto a las fuentes de la satisfacción laboral percibida. Para explicar la influencia de un determinante sobre esta percepción de los trabajadores, se vuelve imprescindible hacer una mención conjunta de estos. A continuación, se comentarán aquellos aspectos que los entrevistados han remarcado como más relevantes en su satisfacción laboral percibida en función a los determinantes de interés.

-Intensidad del teletrabajo

La intensidad del teletrabajo (cantidad de horas trabajadas, siendo alta intensidad el teletrabajar un mínimo de 3 días a la semana) ha sido una variable de análisis debida su mediación en la relación entre la flexibilidad que aporta el teletrabajo en el equilibrio entre vida familiar-laboral y la satisfacción laboral experimentada, además de su influencia sobre el tecnoestrés (Fonner y Roloff, 2010; Virick, Dasilva y Arrington, 2010; Caillier, 2012; Fay y Kline, 2011). La forma en que las TIC y las características del trabajo (el resto de determinantes) influyen en la satisfacción y el tecnoestrés de los teletrabajadores varía según esta intensidad del teletrabajo (Suh y Lee, 2017).

Los resultados obtenidos están en consonancia con estudios que demuestran que, a partir de cierto umbral en la cantidad de tiempo en el que se teletrabaja (3 días), la satisfacción laboral disminuye (Virick, Dasilva y Arrington, 2010; Caillier, 2012). Si bien las puntuaciones en satisfacción laboral general suelen estar por encima de la media, en la gráfica (figura 21) se observa cómo, a medida que se teletrabaja más días, se produce un descenso notorio en dicha satisfacción laboral. Esto se explica en el presente trabajo a raíz de que, a más días en los que dedican parte de su tiempo a teletrabajar o a estar comprobando la disponibilidad de tareas en la plataforma, más expuestos están, según palabras de los propios entrevistados, a frustraciones y estrés generados por la escasez de tareas (NTA) y el constante control de la plataforma de trabajo (y, por tanto, un menor descanso y conciliación). El NTA (No Tasks Available) o NRT (No Rating Tasks) es el término más repetido por los entrevistados (se dará uso al término NTA) y al que más peso han atribuido sobre la satisfacción laboral percibida en todas las entrevistas de forma unánime. Este término hace referencia a la escasez de tareas en la plataforma de teletrabajo, apareciendo como mensaje en cuanto no hay trabajo que efectuar⁹.



Figura 21. Relación entre Satisfacción Laboral y Cantidad de Teletrabajo. Elaboración propia.

⁹ El NTA no es un suceso procedente de la empresa, sino que está asociado a la profesión desempeñada. Todas las empresas dedicadas a la modalidad del teletrabajo experimentan este mismo NTA en la profesión Web Search Evaluator debido a que su raíz radica en el propio cliente que es quien las envía (Google).

En el presente estudio, dado el factor estresante que aseguran que conlleva el NTA, se ha considerado el tiempo dedicado a revisar la disponibilidad de tareas (3 o más veces al día) como tiempo dedicado al teletrabajo. Por ello, todos los entrevistados han sido considerados como trabajadores de alta intensidad dado que le han dedicado 3 días o más (ninguno de ellos trabaja o revisa la disponibilidad de tareas menos de 3 días a la semana, incluyendo aquellos que tratan de limitar su trabajo al fin de semana). Los entrevistados que buscan organizarse de modo que el teletrabajo sólo ocupara este tiempo de fin de semana, coinciden en apuntar que desde el impacto del COVID-19 en sus vidas y la alta tasa de NTA existente, también necesitan comprobar la disponibilidad de tareas entre semana.

En consonancia con los autores citados, esta cantidad de teletrabajo ejercido es importante en la medida en la que se reflejan, con mayor frecuencia, parte de los determinantes que se tratarán en los siguientes puntos, así como con su relación con la conciliación entre vida personal-laboral. **Los participantes que dicen sentirse insatisfechos laboralmente son aquellos que más días teletrabajan y no disponen de un segundo trabajo.** Los tres coinciden al citar el NTA y su derivada constante comprobación de disponibilidad de tareas asociadas (que genera problemas de conciliación entre vida personal y laboral), así como la baja estabilidad laboral, como principales causas de esta percepción. Estas atribuciones también son realizadas por el resto de los teletrabajadores. Debida la importancia adjudicada al NTA, es importante incidir en la carga de trabajo tal y como se trata a continuación.

-La cantidad de trabajo (carga de trabajo) y el control de límites en la conciliación entre vida laboral-personal

Debida la alta repetición sobre la importancia atribuida al NTA en las primeras cinco entrevistas, a partir de la sexta se realizaron las preguntas referentes a la carga laboral hacia el término de la misma. Esto no conllevó cambio alguno en sus comentarios, por lo que se ha determinado que el orden en el que se realizan las preguntas no ha supuesto ser un factor que influyera en sus respuestas.

Primero de todo, cabe mencionar que el tiempo que disponen para cumplimentar las tareas lo aprecian como correcto. **El haber realizado un estudio cualitativo ha permitido comprender que la insatisfacción laboral auto percibida no viene influenciada directamente por el NTA que tanto han comentado, sino que hay que indagar más allá de este fenómeno para comprender mejor la situación.** Tras profundizar en este concepto durante las entrevistas debida la enorme importancia que le han atribuido, los entrevistados han manifestado que el NTA influye muy negativamente sobre su satisfacción laboral, hecho que coincide con la importancia que autores le atribuyen a la cantidad de trabajo disponible sobre la satisfacción laboral (Parada, 2018). Se ha podido comprobar que esta influencia se manifiesta en la medida en que afecta a la conciliación entre su vida laboral y familiar (siendo esta conciliación la que, en última instancia, afecta negativamente a sus percepciones sobre la satisfacción laboral) debida la alta necesidad del trabajador por comprobar constantemente la disponibilidad de tareas (bajo control de límites). (Participante 14): *“Estoy bastantes horas al día delante de la pantalla del ordenador o con el móvil en la mano para ver si hay tareas. Puedo estar viendo con mi familia una película de mientras o jugar a cualquier cosa mientras lo voy comprobando. Si aparecen, dejo estar lo que hacía para trabajar”.*

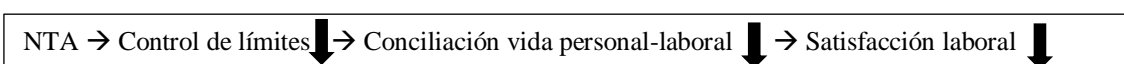


Figura 22. NTA como mediador en la relación entre Control límites-Conciliación-Satisfacción

Esto es así dada la dificultad de repartir su carga laboral en los momentos temporales deseados, lo cual repercute negativamente también a la hora de poder elaborar pautas para controlar los límites entre el teletrabajo y el tiempo de ocio o familiar. Gran parte de ellos disponen de unos horarios que autorregulan con el fin de poder controlar y separar el trabajo del ocio o

responsabilidades familiares y establecer así una rutina. Dentro de estas delimitaciones horarias, muchos establecen metas en referencia a la cantidad de horas a trabajar a la semana o al mes. No obstante, el no disponer de tareas en las horas contempladas para ejercer su trabajo, les obliga a revisar constantemente o de forma periódica la plataforma para ir comprobando la disponibilidad de las tareas (debido a que pueden surgir en cualquier momento). En relación a ello, varios entrevistados concuerdan que (Participante 4): *“Es como si hiciera más horas, porque no es lo mismo hacer las 2 horas que tenía previstas hacer durante ese día que estar 4 horas pendiente de si hay trabajo en la plataforma y llegar a hacer sólo 1 hora. No sé si me explico. Esas 4 horas son tiempo que dedico al trabajo cuando sólo me cuenta 1 que es la que realmente puedo trabajar en esos ratos”*. Aunque los trabajadores disponen de un sistema que les avisa sobre si hay tareas disponibles, este no suele funcionar hasta verse acumuladas cierta cantidad de tareas (y como los trabajadores van realizándolas a medida que aparecen, no llegan a acumularse). No obstante, gran parte de ellos también han atribuido que, el no lograr alcanzar las metas laborales autofijadas (trabajar un número de horas determinado al día o a la semana), les genera frustración, estrés y, con ello, (además de gran carga mental) insatisfacción.

Profundizando aún más, esclarecieron que el NTA siempre existió pero que ha aumentado considerablemente entre los últimos 3-4 meses. Esto puede ser debido a la alta demanda de teletrabajo por parte de la población afectada por la situación de desempleo debido a la pandemia del COVID-19 dado que, durante los primeros meses, la tasa de aparición de tareas descendió en un 50% (basado en sus rejillas de horas trabajadas) y en un 75% en la actualidad. Todos concuerdan en relacionar este descenso en la disponibilidad de tareas con la situación pandémica actual.

También se barajó la posibilidad de que algunos trabajadores percibieran insatisfacción laboral al trabajar por necesidad dada las condiciones laborales que ha marcado la pandemia a nivel europeo. No obstante, todos los entrevistados teletrabajan desde antes de que se expandiera el COVID-19 y, además, pocos reflejaron la necesidad de trabajo como su motivo por el que teletrabajar, sinó más bien a la posibilidad de poder combinarlo con otras actividades (sean laborales combinándolo con trabajo de oficina o personales) cuando no hay periodos de escasez de tareas (NTA). En periodos no marcados por una alta tasa de NTA, los entrevistados notifican estar altamente satisfechos por sus posibilidades de equilibrar la vida laboral con la personal. Es por ello que, a continuación, se hace especialmente relevante el incidir en el determinante de la conciliación.

-Conciliación entre vida laboral y personal: Interrupciones y doble trabajo

En cuanto al mantener ambas vidas conciliadas se refieren, se aprecia una reiteración en los comentarios de los teletrabajadores relativos al hecho de que **las conductas laborales interrumpen su vida personal en la medida en que sienten la dependencia descrita anteriormente en relación a permanecer atentos en si hay o no tareas disponibles en la plataforma de teletrabajo debido al NTA** (aunque la empresa recomiende lo contrario; limitarse ciertas horas al día para comprobar la disponibilidad de tareas). Esto se hace especialmente evidente cuando cancelan ciertos compromisos familiares o interacciones sociales con amistades en festividades en el caso de haber disponibilidad de tareas laborales. Relacionándolo nuevamente con el control que ejercen entre los límites de ambas vidas, varios de ellos confirman que el teletrabajo interrumpe en gran medida su vida personal debido a que dejan permanentemente visible en una pantalla de ordenador la plataforma de teletrabajo. Proceden así para poder atender al instante las tareas que puedan ir apareciendo, momento en el que no dudan en interrumpir cualquier actividad de ocio o relación personal para atender la actividad laboral.

Todos aquellos entrevistados cuyo único trabajo que efectúan es el de WSE (y ello implica también a todas las mujeres entrevistadas), notifican que normalmente deben teletrabajar hasta altas horas de la madrugada debido a que, actualmente, hay una mayor tasa de aparición de tareas sin tener que estar “vigilando” con tanta frecuencia la plataforma de trabajo. Esto último,

aseguran, limita mucho su tiempo de ocio y familiar debido a que se ven forzados a comprobar la disponibilidad de tareas en los horarios fuera del trabajo de oficina de lunes a domingo. Gran parte de ellos concuerda con que les puede llegar a suponer discusiones familiares al no disponer de tanto tiempo para atender a sus allegados y extender tanto la actividad laboral en el tiempo (incluyendo la constante comprobación de la plataforma). Por tanto, vuelve a implicar la complejidad para controlar los límites entre los aspectos laborales y personales (y de autocontrol), dificultando lograr un enriquecimiento y generando conflictos entre ambos que, a su vez, causa mayores interferencias entre ambas vidas tal y como también han demostrado otros autores (Jostell y Sven, 2018). En consonancia con investigaciones previas, esto merma su satisfacción laboral al llegar a deteriorar su actitud hacia el teletrabajo al no poder dedicar tanto tiempo al ocio, a la familia y al descanso (Montesano, 2011; Diez, Aguilar y Howlet, 2018). Quienes disponen de un doble trabajo (todos hombres) únicamente teletrabajan (informalmente) cuando hay tareas disponibles en los tiempos que establecen como horario laboral para el teletrabajo, por lo que no lo extienden hasta la madrugada. Este último grupo ha reflejado una percepción mucho más positiva sobre su satisfacción laboral (93,75%) que aquellos que únicamente teletrabajan (60,8%), tanto en las entrevistas como en el cuestionario. Esto confirma los resultados de estudios previos que atribuyen una baja satisfacción laboral a teletrabajar constantemente, afectando a un correcto equilibrio laboral-familiar, en contraposición a una mayor satisfacción laboral experimentada si se compagina el teletrabajo con trabajo de oficina (Dockery y Bawa, 2014).

Único Trabajo (teletrabajo)	Con otro trabajo (teletrabajo + oficina)
60,8%	93,75%

Figura 23. Resultados de la Satisfacción Laboral general entre trabajo único y doble trabajo

Esta diferencia también se pudo comprobar en sus discursos donde, quienes lo compaginan con trabajo de oficina, reflejan teletrabajar con menor frecuencia, se exponen menos a un constante control sobre la disponibilidad de las tareas y disponen de una mayor estabilidad laboral en sus vidas debido al trabajo de oficina (contrato estable). Las actividades laborales interrumpen con mayor frecuencia la vida personal de quienes únicamente teletrabajan que a quienes disponen de un doble trabajo (oficina).

En el caso de las mujeres, además de reportar esta extensión laboral hasta altas horas de la madrugada, también justifican que durante esas horas pueden concentrarse mejor dado que no deben encargarse de sus responsabilidades familiares (todas las entrevistadas las tienen y ninguna dispone de un doble trabajo remunerado). Estas declaraciones concuerdan con artículos de prensa donde se pone de manifiesto el constante trabajo de la mujer (remunerado y no remunerado), la necesidad de teletrabajar durante la madrugada y el estrés que todo ello les conlleva (Ramírez, 2020; Requena y Borraz, 2020). Según un estudio cualitativo de la Universidad del País Vasco sobre las consecuencias psicológicas del COVID-19 y el confinamiento, un 46,5% de mujeres frente a un 35,6% de hombres reportaron mayores dificultades para concentrarse y desconectar de las preocupaciones (Balluerka et.al. 2020). Aunque la investigación no incide en las causas, la investigadora Arantxa Gorostiaga hipotetiza que esta situación es debida al hecho de atender tantas cargas familiares mientras se teletrabaja. En una línea similar, el psicólogo Jesús Linares (en su cargo de atención telefónica del Ministerio de Sanidad) asegura que la inmensa mayoría de las llamadas eran por motivo un estrés mantenido en el tiempo (al no poder desconectar) generado en la mujer a consecuencia de estas cargas familiares que recaían únicamente en ella o que no eran correctamente repartidas con la pareja. Al igual que se ha hallado en el presente estudio, Jesús Linares aseguró que ello acababa afectando al estado de ánimo (frustraciones y estrés) de la mujer (Requena y Borraz, 2020).

Por otro lado, y en relación, todos los entrevistados aseguran de forma unánime que los comunicados por parte de la empresa no interrumpen sus actividades personales.

Referente a si la **familia o el ocio interrumpe sus conductas laborales, existe variedad de opiniones (exceptuando las mujeres y sus cargas familiares)**. Esto va en función de la

estructura del núcleo familiar, de las relaciones entre los miembros y de las características de personalidad de cada empleado. Si bien no existe un consenso, sí se aprecia un mayor balance a favor al respeto que los familiares tienen por el horario laboral de los entrevistados. Quienes argumentan la existencia de tales interrupciones hacen referencia a ellas en forma de ruidos en el hogar.

Por tanto, y con todo ello, los resultados obtenidos concuerdan con esta doble relación que investigaciones previas han atribuido entre teletrabajo y satisfacción laboral. Por un lado, si bien la conciliación es uno de los determinantes más estudiados por su tradicional impacto positivo sobre la satisfacción laboral (Sánchez-Vidal, Cegarra-Leiva y Cegarra Navarro, 2011; Diez, Aguilar y Howlet, 2018; Dockery y Bawa, 2014; Troup y Rose, 2012) en la búsqueda de una mejor calidad de vida, cambios en la estructura familiar y un avance hacia la igualdad laboral de género, los hallazgos del presente estudio también ponen en evidencia, además de la parte positiva, la influencia negativa del teletrabajo (más concretamente, en el modo en que el NTA desequilibra e imposibilita una correcta conciliación). Esto va en consonancia con estudios previos que hallan que el teletrabajo también puede significar una intrusión en la vida familiar, generando estrés adicional e insatisfacción (Dockery y Bawa, 2014). Por otro lado, **los entrevistados aseguran estar altamente satisfechos por la flexibilidad que el teletrabajo les concede a la hora de poder conciliar ambas vidas en los periodos en que el NTA no está tan presente** (sobre todo, en meses anteriores a la pandemia).

En cuanto a las mujeres, es necesario realizar un inciso para comprobar cuáles determinantes les afectan más en su percepción relativa a la satisfacción laboral y si existe diferencia con los hombres.

-Conciliación en función al género, cargas familiares y doble trabajo

Se debe esclarecer que todos los teletrabajadores entrevistados con cargas familiares fueron mujeres y su uso del teletrabajo es informal (basado en necesidades desde antes de la pandemia). Por tanto, no se han podido apreciar diferencias entre el teletrabajo formal y el informal ejercido por las mujeres. La satisfacción laboral percibida en la mujer y en el hombre ha sido similar. Las mujeres han obtenido una media del 66,67% en el cuestionario de satisfacción laboral general y los hombres un 68,75% (siendo la media de todos los participantes de un 67,86%).

Mujeres (6 entrevistadas)	Hombres (8)
66,67%	68,75%

Figura 24. Resultados de la Satisfacción Laboral general entre géneros

La única **diferencia de género en la que se manifiesta reiteración por las participantes durante sus entrevistas es en lo relativo a la conciliación entre la vida laboral y familiar, particularmente en cómo las cargas familiares interfieren en sus responsabilidades laborales**. Estas interrupciones no son causadas únicamente por hijos o gente mayor a cargo, sino que también se dan por la necesidad de atender las tareas relacionadas con el hogar. Debido al confinamiento, una tercera parte de las entrevistadas (2 de las 6) disponen de una mayor ayuda de su pareja o hijos mayores en el cuidado de las responsabilidades familiares. Estas mujeres aseguran que tal repartición de tareas supone una gran diferencia debido a que pueden centrarse con mayor facilidad en las tareas sin conllevar frustraciones o estrés derivados de las frecuentes interrupciones, hecho que incide mucho en su satisfacción general. Esto está en consonancia con los resultados obtenidos en estudios previos donde se halla que la repartición de tareas entre ambos géneros supone una mayor satisfacción laboral (Troup y Rose, 2012) pese a que las entrevistadas del presente estudio extiendan esta satisfacción percibida al resto de componentes de su vida en general. Desafortunadamente, **dos tercios de ellas no**

reciben el apoyo necesario a la hora de atender las cargas familiares, sea porque su pareja trabaja fuera de casa y recae toda la carga sobre ella (2/6), o porque no se reparten correctamente estas responsabilidades (2/6). Debido a ello, no son capaces de disfrutar de todas las ventajas que ofrece el teletrabajo tal y como corroboran estudios previos (Nakrošienė, Bučiūnienė y Goštautaitė, 2019; Nadal, Molina y Velilla, 2018). El hecho de que las tres españolas hayan expresado mayores quejas concernientes a recibir poca ayuda por parte de sus parejas, en comparación a las otras mujeres residentes en Alemania e Inglaterra, suscita la necesidad de incidir en una mayor educación en materia de igualdad de género. Sobre todo, teniendo en cuenta que la mayor desigualdad que han expresado en la repartición de tareas se encuentra en las tareas del hogar (más que en el cuidado infantil); argumentaciones que coinciden con otros estudios que descubren esta mayor brecha en la participación de las responsabilidades domésticas entre géneros, además de una sobrecarga de roles profesionales y familiares con poco apoyo del cónyuge que suponen una doble jornada de la mujer (Chinchilla, Jiménez y Grau, 2017). La socióloga investigadora Ángeles Durán enfatiza la necesidad de que la crisis del COVID-19 sirva para optimizar esta redistribución de los cuidados familiares para que el peso no recaiga únicamente en las mujeres (Chaparro, 2020).

Pese a todo, las entrevistadas refieren que el teletrabajo les aporta la suficiente flexibilidad como para poder atender las necesidades de estos familiares a cargo (en especial, hijos o familiares mayores), pues les sería imposible compaginarlas con un trabajo de oficina y los hijos quedarían desatendidos durante el confinamiento. Estas afirmaciones coinciden con investigaciones previas que reflejan que el uso del trabajo informal aporta a la mujer una mayor satisfacción referente a la distribución de las diferentes tareas a cargo, así como una mayor satisfacción laboral en comparación a trabajos de oficina (Troup y Rose, 2012). Además, conciben este uso informal del teletrabajo como un generador de *“ingresos extra”* para la unidad familiar, coincidiendo con los mismos autores sobre la predilección de la mujer del uso informal del trabajo antes que el formal (pese a que este último les reporte una mayor satisfacción laboral que el informal). Aunque todo esto pueda parecer sorprendente al reflejar cierta discrepancia debida a la insatisfacción manifiesta por la interrupción de cargas familiares en sus actividades laborales, **atribuyen dicha insatisfacción a la gran cantidad de responsabilidades familiares y no al teletrabajo de per se**. Que, si bien sí influye en la satisfacción que puedan percibir a la hora de realizar el teletrabajo, esta insatisfacción es más general y se origina por **su situación familiar y no por el teletrabajo ejercido (del cual aseguran efectuar por motivaciones propias y sentirse satisfechas)**. El siguiente extracto de una de las entrevistadas coincide con la visión general de las 4/6 participantes afectadas (Participante 8): *“No estoy insatisfecha con el teletrabajo, sino con la cantidad de cosas que tengo que hacer en casa como: el cuidar de los hijos (que no es poco porque va desde tenerlos entretenidos a que hagan los deberes), tener que hacer la colada, hacer la comida, limpiar la casa, comprobar si hay trabajo... Es un caos y estresa mucho. Pero es lo que digo, estoy contenta pudiendo teletrabajar, pero lo estaría más si pudiera hacerlo sin tener que preocuparme por todo esto. El problema es que no puedo ni contratar una cuidadora por el coronavirus y que, con este confinamiento, los niños no están en la escuela ni jugando con amigos, así que no tengo ningún rato para mí. Antes (se refiere a antes del confinamiento) era mucho mejor porque podía repartir el tiempo de los cuidados del hogar con el teletrabajo mucho más fácilmente porque los niños estaban en el colegio o en actividades extraescolares”*. Además, añaden (Participante 11): *“Si no teletrabajara, seguiría estando insatisfecha con toda esta situación porque el teletrabajo tampoco me roba tanto tiempo cuando no hay NTA. El tema está en que se junta todo”*.

En cuanto a flexibilidad se refiere, algo similar atribuyen aquellos trabajadores que disponen de un segundo trabajo (de oficina) al manifestar estar satisfechos con su teletrabajo debido a esta fuente de ingresos extra a la par que de poder atender su trabajo de oficina. Ambos grupos, pues, han considerado su teletrabajo como satisfactorio desde la perspectiva de la flexibilidad y la remuneración (Participante 9): *“trabajo cuando mejor me viene, si hay trabajo, y llevo un sueldo extra a casa que no tendría de no teletrabajar”* o (Participante 6): *“me gusta el teletrabajo porque es una fuente de ingresos de más para la familia”*. No es extraño hallar las mismas opiniones al respecto al tener en cuenta que el cuidado de las responsabilidades familiares está asociado a un doble turno de trabajo de la mujer (Dockery y Bawa, 2014; Wheatley, 2012; Díez, Aguilar y

Howlet, 2018). Consideran el teletrabajo como una modalidad de trabajo ventajosa el permitirles la posibilidad de combinarlo con su otro trabajo. Aunque tanto las mujeres (cargas familiares) como los hombres (con doble trabajo) contemplan los ingresos proporcionados por el teletrabajo como un “extra”, las mujeres relacionan este extra con los ingresos generales de la unidad familiar mientras que los hombres con doble trabajo lo atribuyen como un extra sobre sus propios ingresos. De otro modo, la percepción del teletrabajo por la mujer se aprecia como un “todo”.

-Autonomía y Demandas Emocionales

Respecto a la autonomía ofrecida ante la elección de las tareas a realizar, han diferenciado entre la naturaleza del contenido de la tarea y el tipo de tarea existente. En cuanto a la naturaleza del contenido de la tarea, se ha podido apreciar por sus respuestas la estrecha relación que mantienen con las demandas emocionales. Los trabajadores disponen de la posibilidad de modificar sus preferencias impidiendo la aparición de, por ejemplo, contenidos altamente sexuales o de violencia explícita. Aunque a una gran parte de los entrevistados no les supone un problema el evaluar este tipo de tareas (algunos manifiestan que sólo les impactó los primeros días), algunas pocas mujeres sí manifiestan una insatisfacción ante su aparición debido al malestar emocional que les genera (2/6). Ante la pregunta de por qué no bloquean ese tipo de tareas si existe tal posibilidad, argumentan que esto conlleva a que haya mayor nivel de NTA al disminuir la cantidad de tareas disponibles, hecho que también ha reflejado el resto de participantes. Referente a la posibilidad de escoger entre el tipo de tarea a realizar, todos los entrevistados se han mostrado satisfechos (por ejemplo, el usar códigos QR, evaluar o no audios de un asistente de voz digital en función de si estás en un lugar en el que puedas o no escucharlo, evaluar qué bloque de noticias es más útil en función a la búsqueda de un usuario de internet etc). No obstante, y nuevamente debido al NTA, es una posibilidad cada vez “menos recomendable” porque (Participante 1): *“contra más restrictivo seas, es más probable que ese día no puedas trabajar”*. Lo mismo ocurre en cuanto a elegir en qué momento realizarlas pues, aunque se les ofrece una total autonomía al respecto (y variedad de tareas), el NTA la reduce notablemente (y, como se ha apreciado anteriormente, complica el equilibrio entre la vida laboral y la personal). Muestran satisfacción entorno al modo en el que la plataforma ofrece las tareas, pues pueden abandonar el trabajo que realizan y atender otras responsabilidades de ser necesario, hecho que no sólo fomenta su autonomía sino que mejora sus capacidades para conciliar la vida laboral con la personal. El impacto apreciado sobre la satisfacción laboral a causa de este fomento de la autonomía coincide con investigaciones previas (Nakrošienė, Bučiūnienė y Goštautaitė, 2019; Parada, 2018).

-Apoyo social

Los entrevistados concuerdan en que el clima laboral formado entre los compañeros que teletrabajan es óptimo, pues los más veteranos no dudan en ayudar a aquellos trabajadores que manifiestan sus dudas laborales. Por tanto, se mantiene un flujo de comunicación constante entre teletrabajadores con el que se nutre la inteligencia colectiva. Son prácticamente nulas las ocasiones en las que alguien crea malestar entre los trabajadores y, cuando ocurre, suele ser expulsado del chat por parte de los responsables de RRHH. Esta comunicación entre teletrabajadores se mantiene a tiempo real gracias al chat grupal implementado dentro de la red social corporativa a finales de 2018. El chat es únicamente accesible para los Web Search Evaluators (el resto de profesiones disponen de su propio chat). Debida su satisfacción manifiesta con relación a las comunicaciones mantenidas debidas las facilidades aportadas por la plataforma, se les planteó el motivo de la creación del grupo de whatasapp. Sus respuestas indicaron que, si bien es una gran herramienta que les permite solventar dudas y ayudarse entre teletrabajadores de todas las partes del mundo, algunos temas están prohibidos. Un ejemplo es la diferencia de salario percibida en los diferentes países, pues causó polémica entre los teletrabajadores y ahora es considerado como un “tema taboo”. Por tanto, existe un correcto apoyo respecto a las tareas, pero no hay transparencia sobre condiciones como los salarios.

Pese a ello, aseguran percibirlo como altamente satisfactorio porque (Participante 7): *“sabes que en cualquier momento del día o incluso de la noche, habrá alguien dispuesto a echarte una mano si tienes dudas relacionadas con el trabajo”* o (Participante 1): *“está muy bien, al no ser frecuente, te tranquiliza si hay alguna incidencia temporal general porque ves que el problema no es tuyo”* (en referencia a su ordenador o conexión a internet).

La gran mayoría de los entrevistados añaden que, al permitirles el poder tratar temas banales de su vida cotidiana, aumenta la confianza entre ellos y se enfoca el trabajo con mayores ánimos. Este hecho está en consonancia con hallazgos de investigaciones previas que asocian esta obtención de recursos sociales al comunicarse e interactuar entre ellos con un incremento de afecto, energía, confianza, enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral (Pérez et al., 2015; Fay y Kline, 2011). Por el contrario, ningún trabajador ha considerado esta comunicación entre trabajadores como un aspecto que interrumpa sus actividades laborales, por lo que no se confirma esta teoría de la Paradoja de la Conectividad (Fonner y Roloff, 2012). Tal posibilidad de comunicación a cualquier hora del día en función al deseo de los trabajadores, impide que se sientan aislados socialmente y que se vea afectada su satisfacción laboral (Morganson et al. 2010; Bartel et al., 2007; Golden et al., 2008; Montreuil y Lippel, 2003).

-Intercambio líder-trabajador (LMX)

Gran parte de los entrevistados concuerda con que los supervisores del departamento de RRHH cada vez se comunican con mayor frecuencia con ellos. Informan que utilizan la red social corporativa y el correo electrónico tanto para resolver dudas e incidencias como para comunicar notificaciones que afecten al trabajo de los empleados (cambios en las tareas, nuevos materiales de formación, ejemplos de fallos más frecuentes...). Ambas opciones permiten a los empleados el puntuar la ayuda ofrecida por los supervisores. Esta red social también favorece la visibilidad de sus opiniones en función a sus necesidades y sugerencias, a raíz de las cuales disponen de un correcto y personalizado feedback ante las cuestiones que cada empleado les plantea, hecho que aseguran que afecta positivamente sobre su satisfacción laboral tal y como también se ha hallado en investigaciones previas (Breugh y Farabee, 2012). Con respecto a ello, durante el último año los supervisores han establecido una serie de sesiones centradas en resolver las dudas de los participantes de una forma respetuosa, empática y personalizada, así como enriquecer sus procesos formativos. Consideran el chat con los supervisores como un (Participante 12): *“contacto rápido y directo”*. Esta obtención de recursos sociales debido al apoyo social entre compañeros y con los supervisores crean un ambiente laboral positivo que incide sobre la satisfacción percibida tal y como establecen estudios previos (Nakrošienė, Bučiūnienė y Goštautaitė, 2019; Parada, 2018; Pérez et al., 2015).

No obstante, coinciden al afirmar que los supervisores, en ocasiones, se demoran en responder las comunicaciones que los trabajadores les envían por correo. Normalmente, este tipo de comunicaciones por correo es entorno a cuestiones más problemáticas como un posible retraso en el pago (algo que ha sucedido en limitadas ocasiones). Los entrevistados atribuyen como causa principal de este tipo de demoras a una rigidez organizativa caracterizada por una jerarquía demasiado vertical. En sus palabras (Participante 3): *“Si te quejas al departamento de finanzas, por ejemplo, sobre que no has cobrado, esta queja llega primero al encargado de departamento, el cual traslada la queja a otro empleado que está por encima, este a otro... y así hasta que llega a quien te ofrece la solución”*. En cuanto a las comunicaciones por correo respecto a dudas, no existe una excesiva demora.

En cuanto al feedback recibido, se suele advertir a los empleados en función a los errores percibidos en el trabajo. Este feedback, totalmente informatizado, no es proporcionado por los supervisores, sino por el cliente (Google) dado que la empresa es una intermediaria.

-Recompensas: Seguridad, Promoción y Salario

La situación laboral de los trabajadores autónomos de la profesión Web Search Evaluator es precaria. Y esta precariedad laboral también llega a alterar el ordenamiento de su vida cotidiana tal como aseguran autores como Carlos Prieto (Aragón et.al. 2017). No existe una adecuada estabilidad y seguridad laborales debido a que el poder seguir teletrabajando va en función a las revisiones periódicas que el cliente (Google) realiza de las tareas efectuadas por el trabajador. Aunque existen evaluaciones por parte de cada empresa que posteriormente proveen de resultado y feedback, las evaluaciones que determinan que un trabajador siga o no en su puesto de trabajo son encubiertas por parte de Google. Esto provoca ansiedad en los teletrabajadores entrevistados porque les genera incertidumbre en torno a su presente y futuro dado que (Participante 14): *“me pueden echar en cualquier momento”* y (Participante 4): *“voy con algo de miedo porque nunca sabes cuándo una tarea puede o no suponer el echarte del trabajo”*. Esto se ve reflejado en la rotación de empleados debido a los despidos.

Otros factores a considerar y que han sido frecuentemente repetidos por los entrevistados son los de promoción y salario, ambos asociados al determinante “Recompensa”. Los entrevistados residentes en España e Italia coinciden al manifestar como injusto el hecho de que, en ciertos países, la remuneración por hora trabajada sea bastante más elevada que en otros. Sólo los españoles, los franceses y los italianos han accedido a revelar su salario. Así, mientras que en algunos países como España e Italia se cobra 8\$ por hora teletrabajada, en otros países como Francia la remuneración asciende a 16\$ la hora. Manifiestan que la diferencia salarial va más allá de la UE siendo que, por ejemplo, en Brasil se cobra 6\$ por hora y, en EEUU, entre 12\$ y 16\$¹⁰. Esto les genera un gran malestar a todos los que cobran 8\$/h debido a que, tal como asegura gran parte de los españoles (Participante 1): *“Francia es un país con costes similares al mío. Hablamos de cobrar el doble. Si cobraran 10\$ en lugar de 8\$, me daría igual”* o (Participante 4): *“Teniendo un nivel de vida muy similar a los franceses, es muy injusto que el salario sea tan diferente”*. Con ello en cuenta comentaron que, aunque siempre es mejorable, el salario de por sí no es un motivo de queja. Sus quejas radican en la injusticia percibida dada esta desigualdad salarial entre países. También perciben el salario en función al volumen de tareas disponible, volviendo a incidir en la importancia de la escasa disponibilidad de trabajo sobre el resto de determinantes y la satisfacción laboral (Participante 7): *“cuando hay volumen de trabajo, el salario está bien y, cuando no, no sale a cuenta porque estás muchas más horas para cobrar mucho menos”*. Tanto esta percepción injusta sobre la desigualdad salarial entre países como la de un salario total mensual bastante más reducido, ha afectado a los resultados sobre la percepción de la satisfacción laboral general del cuestionario (figura 25). Los entrevistados españoles con un 60% e italianos con un 56,25% son quienes menor puntuación (aunque positiva) han obtenido en el cuestionario mientras que los alemanes encabezan la lista (84,38%) seguido de los franceses (77,1%) y los ingleses (68,75%). Quienes comentan la reducción de costes por desplazamiento, también concuerdan en que la modalidad de autónomo contrarresta esta ventaja al tener costes monetarios asociados.

España (5)	Francia (3)	Alemania (2)	Inglaterra (2)	Italia (2)
60%	77,1%	84,38%	68,75%	56,25%

Figura 25. Resultados de la Satisfacción Laboral general entre países

Esta es la única diferencia apreciable entre los países contemplados. En cuanto a las nulas posibilidades de promoción, no manifiestan estar insatisfechos al respecto, aunque sí ante la incapacidad de poder acceder a proyectos relacionados en función a sus méritos. Todos los entrevistados sin excepción consideran su estabilidad laboral como precaria, hecho que atribuyen afecta negativamente a su satisfacción laboral.

¹⁰ Información obtenida en el grupo de whatsapp por teletrabajadores brasileños y americanos.

En cuanto a las posibilidades de promoción, todos ellos mantienen que resulta imposible alcanzar puestos de mayor responsabilidad o prestigio. En sus propias palabras (Participante 5): “No se puede promocionar porque no hay jerarquías superiores en el trabajo de WSE. De hecho, sólo tienen esa posibilidad los de RRHH”. Además, gran parte de ellos se muestran descontentos por la ausencia de mecanismos o bonificaciones para acceder a otros proyectos de WSE. Aseguran que estarían más satisfechos en el caso de existir posibilidades de acceder a otros proyectos de WSE dado que es una forma de reconocer sus méritos (Participante 4): “Poder, se puede hacer (acceder a otros proyectos). En otras empresas se valoraba el porcentaje de éxito del trabajador y, contra más elevado fuese, más nivel te daban y a más proyectos de trabajo podrías acceder. Te lo comunicaban y te dejaban acceder a más (proyectos). Así, también tenías un mayor volumen de trabajo. Hubiera venido muy bien en este periodo de NTA actual”. Esta vulnerabilidad del teletrabajador referente a su escasa estabilidad laboral y de promoción, forman parte de los inconvenientes asociados al teletrabajo (Pérez, Sancho y Nogareda, 1996; García, 2015; FE CCOO Andalucía, 2009) pese a que algunos estudios encuentren una baja relación con la satisfacción laboral (Parada, 2018).

En resumen, los entrevistados se muestran satisfechos laboralmente con su teletrabajo (obteniendo una puntuación del 67,85% en el cuestionario de satisfacción laboral general) pese a haber reflejado varios condicionantes negativos. Por tanto, los resultados del presente estudio deben entenderse desde dos percepciones distintas: **la satisfacción laboral cuando la escasez de tareas es persistente** y **la satisfacción laboral cuando no existe tal escasez**. Coinciden en considerar la disponibilidad del trabajo como (Participante 1): “Un arma de doble filo. Estoy muy satisfecho cuando hay disponibilidad constante de tareas, pero se me hace muy cuesta arriba cuando hay tanto NTA”. Por otro lado, el hecho de que prácticamente todos ellos hayan atribuido esta escasez de tareas a un fenómeno temporal transitorio derivado de la actual pandemia (dado el súbito y creciente interés de la sociedad por el teletrabajo), ha influido a la hora de percibir su teletrabajo de WSE como satisfactorio en la medida en que logran alcanzar una correcta conciliación.

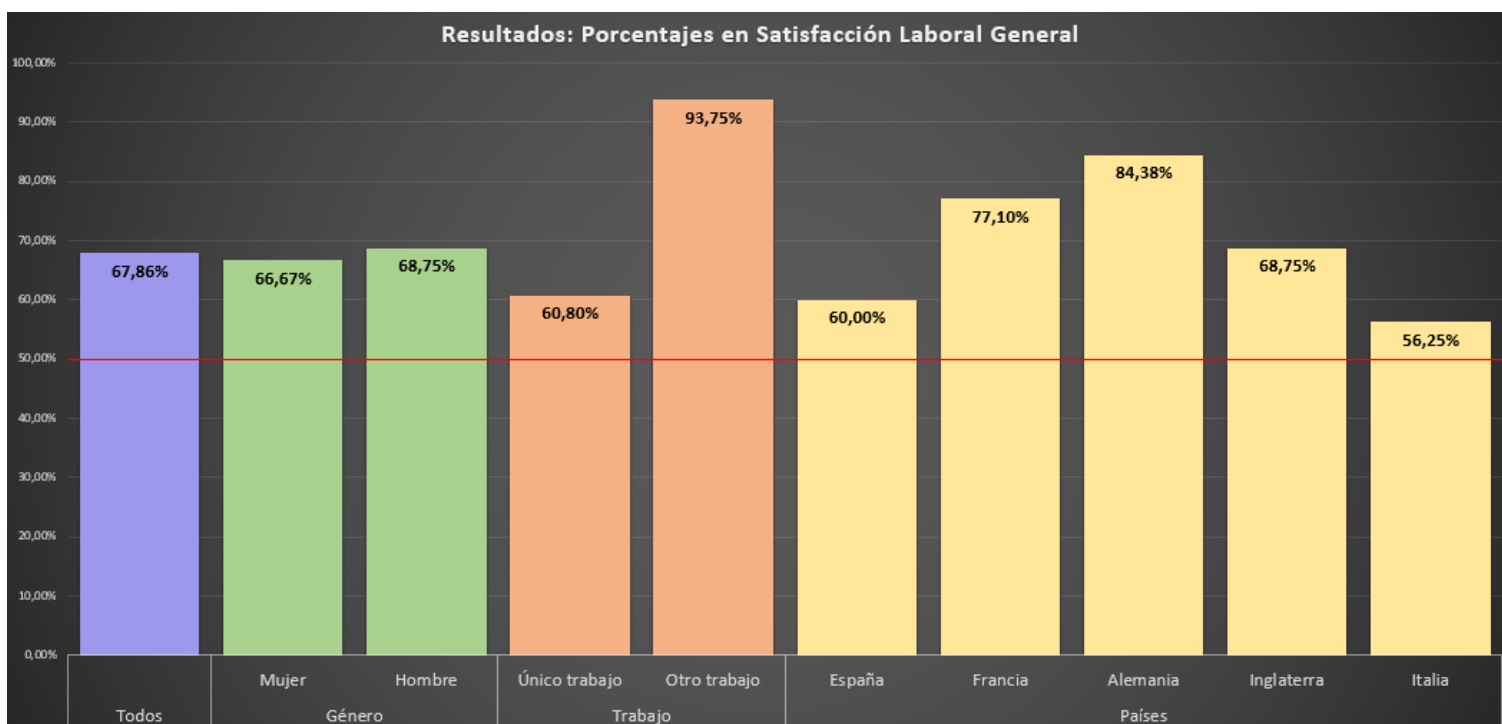


Figura 26. Resultados de Satisfacción laboral general respecto a variables demográficas. Elaboración propia.

Al preguntarles sobre si consideran que hay algún aspecto más que afecte a su satisfacción laboral y que no se haya mencionado, los entrevistados han expresado de forma unánime que la entrevista ha contemplado todos los aspectos del teletrabajo que inciden sobre su satisfacción

(y, por ejemplo, no le han atribuido importancia a otros aspectos mencionados como la formación, más allá de la mantenida en las interacciones entre supervisor y empleado, o a la satisfacción en relación con su nivel de estudios).

Objetivo específico 2:

- Identificar líneas de mejora propuestas por los teletrabajadores que vayan encaminadas a mejorar sus percepciones de la satisfacción laboral experimentada.

Aquellas líneas de mejora propuestas por los participantes y que van encaminadas a mejorar su percepción de la satisfacción laboral son:

Todos los entrevistados (mujeres incluidas):

-Reorganizar la disposición de las tareas en la plataforma de teletrabajo: La gran mayoría apuesta por un sistema organizativo en el cual se agrupen las tareas hasta formar baterías que contengan un mínimo de estas antes de lanzar su disponibilidad en la plataforma. Actualmente, puede aparecer una tarea cuyo tiempo de realización estimado sea el de 1 minuto y, tras terminarla, no haber más tareas hasta pasados unos minutos o incluso horas. Agrupar las tareas en baterías conllevaría, por ejemplo, que quienes estén conectados a la plataforma y las acepten tengan asegurado un mínimo de minutos a trabajar (por ejemplo, 30 minutos) sin tener que estar constantemente vigilando la plataforma de trabajo para comprobar su disponibilidad. A su vez, una vez esté disponible una batería de 30 minutos-1 hora, sería de utilidad el ser avisados por correo con cierto margen de tiempo previo a su lanzamiento (con el fin de afectar positivamente a su conciliación). Junto a la siguiente, es la mejora más propuesta por los entrevistados.

-Mejorar las condiciones laborales con el fin de erradicar la precariedad laboral actual: Todos los entrevistados coinciden en la necesidad de mejorar sus condiciones de trabajo con el fin de obtener cierta estabilidad laboral. Por ello, apuestan por cambiar el actual modelo contractual (autónomos/freelance) por uno que les ofrezca una mayor seguridad que logre, a su vez, eliminar el fuerte impacto negativo que tiene la incertidumbre sobre su satisfacción laboral percibida. La mayoría de ellos apuesta por un contrato indefinido (Permanent Contract en Inglaterra) tras transcurrir el periodo de prueba pertinente. Comentan que el indefinido les ofrecería una gran estabilidad y, al menos, la indemnización pertinente les daría cierto margen económico en el espacio entre el que son despedidos y entre el que aplican a otros proyectos de teletrabajo. En su defecto, algunos proponen sucesivos contratos temporales dado que, al menos, les ofrecería “tranquilidad” durante unos periodos de tiempo determinados. Además de ello, eliminarían los costes asociados de la modalidad Freelance. Aseguran que, en Estados Unidos, algunos teletrabajadores de la profesión WSE disponen de una modalidad contractual más estable que la de autónomo.

-Posibilidad de aplicar a otros proyectos en función a los méritos del empleado: Reiteran que (Participante 5): *“aunque los proyectos son volátiles y requieren de más o menos gente, una empresa con tantos proyectos de WSE debería establecer mejores mecanismos para que los veteranos puedan acceder a otros proyectos”*. Aseguran que, en otras empresas (que ya han sido absorbidas por la actual), se reconocía el mérito del trabajo efectuado por los empleados en función a sus resultados comunicándoles por privado la posibilidad de acceder a otros proyectos paralelos de WSE. Coinciden en que esto no sólo les reportaba un mayor reconocimiento de méritos sino que, además, minimizaba considerablemente el NTA al disponer de dos proyectos diferentes.

-Mejorar la estructura organizativa: Los entrevistados abogan por que se adopte una estructura organizacional donde la información fluya de forma horizontal estableciendo una comunicación lateral entre departamentos en contraposición a la jerarquía vertical actual. Pese al uso de las TIC para mejorar la coordinación de los equipos de trabajo (su autonomía

funcional) creen que no es suficiente. Precisan (Participante 1): *“Los supervisores no siempre tienen las herramientas adecuadas para solucionar los problemas; hay una jerarquía demasiado densa. Existe gente que se ha quejado al departamento de finanzas por no haber cobrado y, esta queja, le llega al encargado de ese departamento, este se lo pasa a otro, este a otro... Tienen una estructura que hace que todo se demore cuando hay un problema importante, aunque no suelen ser muy frecuentes”.*

-Igualar los salarios percibidos en cada país: La desigualdad salarial existente entre países debida la enorme brecha salarial (España e Italia 8\$ - Francia e Inglaterra 16\$), genera una percepción de injusticia por parte de los teletrabajadores de la profesión WSE entrevistados. Consideran necesario, como mínimo, el reducir esta brecha para que la diferencia no sea tan importante.

Sólo las mujeres:

-Mayor conciencia en la repartición de responsabilidades familiares: Exceptuando las dos entrevistadas que manifiestan una correcta repartición de tareas del hogar y del cuidado de los niños con su pareja, el resto (4) coincide en que debe existir una mayor conciencia social al respecto. En especial, las españolas reiteran esta implicación por parte del hombre en el hogar, sobre todo, en aquellas tareas domésticas (limpiar etc).

CONCLUSIONES

Los determinantes considerados como Recursos Laborales que generan una mayor percepción de satisfacción laboral son:

-Conciliación entre vida personal y laboral cuando no existe NTA: Todos los entrevistados coinciden en considerarlo como el principal determinante que afecta positivamente su percepción de la satisfacción laboral (al facilitarles el establecer límites entre ambas vidas y aportar una gran flexibilidad). Las interrupciones de la vida personal sobre la laboral son mucho más notorias en las mujeres debidas sus responsabilidades familiares, llegando a afectar su satisfacción en general cuando no existe una adecuada compartición de responsabilidades con la pareja. No obstante, no lo atribuyen como un problema derivado del teletrabajo y se muestran satisfechas respecto a este. En general, en cuanto a la conciliación atribuyen (en periodos sin NTA) (Participante 3): *“Es un trabajo muy dinámico. Da igual cuántas horas trabajes a la semana porque puedes adaptar el trabajo a tus circunstancias personales. Si una semana estás muy ocupado con algo, puedes trabajar menos y compensarlo la siguiente cuando estés más libre”.* Por tanto

-El apoyo social recibido por los compañeros de trabajo (constante disponibilidad en el chat de empresa, comunicaciones empáticas, facilidad de resolución de dudas etc.). Este apoyo les permite mantener un contacto que impide su aislamiento social y los graves efectos que este tiene sobre la satisfacción laboral, entre otros.

-El intercambio de información entre supervisores y trabajadores (frecuencia de comunicación empática y resolución de dudas e incidencias que, además, fomenta una formación continua).

-La autonomía: en relación a la libertad y flexibilidad que disponen a la hora de escoger la naturaleza del contenido de las tareas (contenido desagradable o no), el tipo de tareas a realizar (audio, QR etc.) y la posibilidad de abandonar las tareas momentáneamente y cuándo reemprenderlas. Esta autonomía manifiesta en la posibilidad de cambiar entre tareas es mencionada en el modelo de Demandas y Recursos Laborales como “Job Crafting¹¹”, incidiendo

¹¹ El Job Crafting (Creación de Empleos) se define como los cambios físicos y cognitivos que realizan las personas sobre su tarea o los límites relacionales.

positivamente sobre la satisfacción laboral y el engagement. No obstante, como se ha comprobado, todo esto se puede ver comprometido en periodos de NTA.

-El salario percibido en ciertos países: franceses, ingleses y alemanes se muestran satisfechos con el salario percibido. Los españoles y los italianos inciden en que su salario siempre es susceptible de mejora pero que “está bien”, aunque sí buscarían reducir la brecha salarial entre países.

Los determinantes considerados como Demandas Laborales que no actúan como demandas reto y que generan una mayor percepción de insatisfacción laboral son:

-La escasez de tareas (NTA): Un periodo prolongado de NTA supone la constante necesidad del trabajador de controlar la disponibilidad de tareas, hecho que dificulta un correcto equilibrio entre ambas vidas, repercutiendo negativa y significativamente sobre la satisfacción laboral percibida. Por tanto, supone interrupciones del trabajo sobre su vida personal, una dificultad de establecer límites de control entre ambas vidas y a una menor autonomía en la elección del contenido y naturaleza de las tareas. Es importante destacar el impacto que tiene el NTA sobre el control que ejercen los participantes sobre la disponibilidad de tareas, resultando afectar negativamente a la correcta conciliación y, con ello, a la satisfacción laboral. La línea de mejora propuesta concerniente a la reorganización de la disposición de tareas en la plataforma de teletrabajo, lograría minimizar el impacto que tiene el NTA sobre la necesidad de control del teletrabajador de la disponibilidad de tareas y, con ello, lograr un mayor equilibrio entre vidas y una mayor satisfacción laboral.

-La estabilidad laboral y accesos meritorios: Los entrevistados han atribuido una enorme importancia a la estabilidad laboral (siendo el determinante negativo más comentado junto al NTA) en la medida en que la precariedad de la misma (la cual está asociada al trabajo como WSE) afecta negativamente a su satisfacción laboral. A su vez, aunque no atribuyen una gran importancia al hecho de promocionar a puestos superiores, varios de ellos sí manifiestan generarles insatisfacción el hecho de no poder acceder a otros proyectos como WSE como modo de reconocer sus méritos. Por ello, formulan la posibilidad de aplicar a otros proyectos como una línea de mejora que, además de ofrecer mayores posibilidades laborales, también actuaría como un sistema de reconocimiento de sus méritos. A su vez, esto debe verse complementado con la propuesta realizada concerniente a la disminución de la brecha salarial existente entre países.

-La desigualdad salarial entre países: Aunque la mayor parte de ellos se muestran satisfechos con el salario percibido, los trabajadores españoles y los italianos se muestran insatisfechos al percibir como injusta la desigualdad salarial entre países. A su vez, la satisfacción con el salario percibido se ve altamente influenciada por la cantidad de tareas disponibles debida a la retribución del trabajo por hora de los WBE. Este factor, unido a la baja estabilidad laboral, destaca la importancia que tiene la modalidad contractual de autónomo sobre las percepciones de los teletrabajadores sobre su satisfacción laboral. Por tanto, la línea de mejora propuesta respecto al cambio del modelo de contrato de autónomo por otro que ofrezca una mayor estabilidad laboral, iría encaminada a eliminar la incertidumbre generada actualmente y las precarias condiciones laborales asociadas.

-Conciliación de la mujer: Aunque las entrevistadas manifiestan estar satisfechas con el teletrabajo por motivos de flexibilidad a la hora de poder repartir sus tareas, así como suponer una fuente de ingresos extra para el núcleo familiar, el confinamiento supone una situación paradójica al transformar dicha flexibilidad en un constante trabajo por parte de la mujer. Esta doble jornada laboral de la mujer, presente debida la tradicional ineficaz o inexistencia de repartición de responsabilidades familiares entre cónyuges, se vuelve mucho más presente durante el confinamiento (debido a que se mezclan factores como que la pareja esté trabajando y la constante necesidad de atención de los niños al permanecer todos los días en el hogar). Por ello, no resulta extraño que manifiesten una mayor concienciación el a repartición de responsabilidades familiares (del hogar incluidas) como línea de mejora.

-Cantidad de días teletrabajados (intensidad de teletrabajo): A partir de los tres días dedicados al teletrabajo (trabajadores de alta intensidad), se ha podido comprobar que la satisfacción laboral percibida por los participantes disminuye día a día. Lo atribuyen (y en consonancia a estudios previos) a una mayor exposición a demandas laborales como lo es el NTA, lo cual conlleva a controlar más frecuentemente la disponibilidad de tareas y a experimentar más frustraciones dada la escasez de las mismas y a las largas horas dedicadas a la atención de la plataforma de teletrabajo. Como el periodo de control de este NTA se considera como tiempo efectivo de teletrabajo que supone cierta carga laboral, se atribuye que mantener un foco constante de atención a la plataforma de teletrabajo, supone un menor descanso y, con ello, una menor satisfacción laboral. La propuesta de distribuir las tareas de una forma más óptima (en baterías) también podría impactar positivamente sobre la satisfacción al permitir una mayor flexibilidad.

Siguiendo la teoría de las Demandas y los Recursos Laborales (DRL) (Bakker y Demerouti, 2013), en relación a la primera interacción, se puede afirmar que los recursos laborales de los teletrabajadores entrevistados amortiguan el impacto de las demandas sobre el estrés/malestar y la satisfacción laboral (ver figura 27). Esto está en consonancia con diversos estudios que demuestran que los recursos laborales como el apoyo social, la autonomía y el feedback, pueden mitigar el impacto de las demandas laborales sobre diversos indicadores de malestar (Bakker et al., 2005; Xanthopoulou et al., 2007) que influyen en la satisfacción laboral. Los recursos laborales contribuyen al ayudar a afrontar las demandas laborales y, además de afectar positivamente sobre su percepción de la satisfacción laboral, impedir que actúen como predictoras importantes de la fatiga laboral y burnout (Bakker et al., 2000) que conduzcan, a su vez, a un proceso de deterioro de la salud (en forma de trastornos afectivos del espectro depresivo y ansioso). En el caso de los entrevistados que también disponen de un segundo trabajo, este actúa como un recurso por sí mismo que amortigua la presencia de NTA en el teletrabajo (la necesidad de

Recursos Laborales	Demandas Laborales
Conciliación vida laboral-personal (en periodos sin NTA)	Escasez de cantidad de tareas (NTA) (que genera conflictos de conciliación entre vida laboral-personal por bajo control de límites)
Apoyo social	Estabilidad laboral precaria
Autonomía	Imposibilidad de acceder a otros proyectos (por sistema meritario)
Intercambio de información supervisor-trabajador	Desigualdad salarial (españoles e italianos)
	Cantidad de días teletrabajados (descenso progresivo de la satisfacción laboral a partir del tercer día teletrabajado)
Mujeres - Cargas familiares	
Las mujeres experimentan una menor satisfacción general cuando no existe una efectiva repartición de tareas del hogar entre ambos géneros, hecho el cual repercute muy negativamente sobre sus posibilidades de conciliación (lo cual se hace más evidente al teletrabajar durante el confinamiento).	
Segundo trabajo	
Quienes disponen de un segundo trabajo de oficina se muestran mucho más satisfechos laboralmente con el teletrabajo que quienes únicamente teletrabajan. Teletrabajan con menor frecuencia, tienen mayor autocontrol a la hora de comprobar constantemente la disponibilidad de tareas, cuentan con una mayor estabilidad laboral debido al trabajo de oficina y perciben positivamente la remuneración como una fuente de salario extra.	

Figura 27. Clasificación de los Recursos y Demandas Laborales de los WSE que más influencia tienen sobre la satisfacción laboral. Elaboración propia.

estar expuestos a este constantemente) y, sobre todo, la precaria estabilidad laboral. En cuanto a la conciliación, esta actúa como un recurso laboral que permite el equilibrio entre vidas cuando no hay NTA. En el presente estudio, los recursos laborales disponibles se superponen a las demandas logrando esta percepción más positiva de la satisfacción laboral al reducir las exigencias y costes de salud (estrés) mencionados. Además, tal y como comprende la teoría, los recursos laborales no sólo sirven para hacer frente a las demandas mencionadas sino que también tienen un efecto positivo por ellos mismos (por lo que se comprende su positivo impacto por sí mismo sobre la satisfacción laboral percibida). No obstante, habría que considerar estudiar

el fenómeno del constante control de la disponibilidad de tareas (autocontrol) y la medida en que puede asociarse a la adicción laboral.

En definitiva, el teletrabajo puede suponer una solución de mejora para aquellas personas que necesitan un trabajo que les permita cierta flexibilidad diaria a la hora de decidir cuándo efectuar el trabajo. En especial (dada la importancia que le atribuyen a la conciliación entre vida personal y familiar en periodos con abundante cantidad de trabajo), es una gran oportunidad para aquellos que deben atender necesidades familiares o desean un segundo trabajo que les aporte suficiente flexibilidad como para poder compaginarlo con su trabajo de oficina o estudios. Como trabajo único (se entiende, a jornada completa), el teletrabajo de WSE refleja estos beneficios al trabajador, pero también les expone a más frustraciones en periodos en los que la cantidad de tareas es escasa y que compromete seriamente a su estabilidad salarial (más aún si el teletrabajador reside en España debida la desigualdad salarial respecto a otros países de la UE). Pese a los beneficios detectados que inciden positivamente sobre la satisfacción laboral de los entrevistados, aún se requieren de esfuerzos para que el teletrabajo de Web Search Evaluator se asocie a las mejores condiciones posibles para los empleados; unas condiciones que les permitan experimentar elevados niveles de satisfacción laboral. Esto pasa necesariamente por contemplar la viabilidad de las líneas de mejora propuestas por los propios teletrabajadores.

LIMITANTES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

El presente trabajo es un estudio piloto que dispone de una serie de limitaciones a tener en cuenta de cara a futuras líneas de investigación. Una de ellas es el sesgo que representa el no haber podido registrar en ficheros de audio la totalidad de todas las entrevistas, pues únicamente se procedió de tal modo bajo consentimiento del entrevistado. Otro sesgo es el referente al escaso muestrario al que se ha podido acceder en el presente estudio. Aunque la saturación de los discursos ha sido evidente en el total de las 14 entrevistas realizadas, algunos perfiles como el disponer de doble trabajo (3 personas) o el país de procedencia (2 personas para Alemania, Italia e Inglaterra) están poco representados y requerirían de un mayor número de participantes para arrojar datos más concluyentes (sobre todo, en lo relativo al cuestionario de satisfacción laboral general).

Por otra parte, el hecho de que se haya obtenido una muestra equilibrada en función del género y que se hayan incluido participantes procedentes de diferentes países y niveles de estudio, ha confirmado la diversidad del objeto de estudio referente a este perfil profesional. Tal como aseguran algunos autores, limitar el estudio a teletrabajadores de una única empresa de teletrabajo (como es el caso del presente trabajo) logra alcanzar una mayor validez interna que en el caso de contar con múltiples organizaciones. Esto es así dado que existe una menor diferencia entre variables organizacionales de diferentes empresas que actúen como variables de confusión/extrañas (Morganson et.al. 2010). No obstante, sigue siendo necesario disponer de un muestrario mayor.

En cuanto a su desarrollo, el estudio se originó con la intención de entrevistar a los teletrabajadores de la profesión WSE de una empresa pionera en el ámbito del teletrabajo. No obstante, su negativa a colaborar impidió seguir tal línea de actuación derivando a tener que acceder a una muestra de teletrabajadores de una única empresa en función a su voluntariedad por canales personales. El estudio también fue planteado desde la perspectiva del teletrabajo en las PYME, pero no se obtuvo respuesta de la empresa. La pandemia del COVID-19 no ha supuesto el mejor panorama a la hora de contar con la colaboración de las empresas ni ha facilitado el desarrollo del estudio debida la alta carga mental que supone la precariedad actual experimentada; afectando también a los procesos de aprendizaje.

Futuras líneas de investigación que dispongan de un mayor margen temporal y una mayor disponibilidad de recursos, deberían contemplar los recursos personales de los teletrabajadores (como es el caso del tipo de personalidad) dado su efecto amortiguador sobre el impacto negativo de las altas demandas y de la falta de recursos laborales. Sobre todo, teniendo en cuenta que

pueden lograr impedir la aparición del tecnoestrés y minimizar la influencia de estas demandas sobre la satisfacción laboral (Salanova et.al., 2006; Bakker y Demerouti, 2013). Esto se hace especialmente evidente teniendo en cuenta las afirmaciones de autores como Kobassa (1988) que indican que la personalidad resistente (basada en el compromiso, control y desafío), así como las creencias sobre la autoeficacia (Bandura, 1997), son recursos personales que influyen en la satisfacción laboral. Las investigaciones en los últimos años centradas en las relaciones existentes entre la personalidad de los teletrabajadores y la satisfacción experimentada también reflejan datos significativos sobre la influencia positiva rasgos de personalidad en la satisfacción laboral (Smith, Patmos y Pitts, 2015; Clark y Michalisin, 2012; Smith, Patmos y Pitts, 2015).

Por otra parte, el estudio permite comprobar la importancia de las cargas familiares sobre la percepción de satisfacción general de las teletrabajadoras. Es por ello que resultaría interesante plantear futuros líneas de investigación que contemplen el impacto que puedan tener las diferencias de implantación y organización del teletrabajo en los distintos roles de la mujer. A su vez, también resultaría interesante el comprobar cómo influyen las diferencias culturales sobre la satisfacción laboral de los teletrabajadores. En especial, incidir sobre el autocontrol a la hora de comprobar la disponibilidad de tareas y la medida en el que este puede asociarse a la adicción laboral. Los estudios sobre el impacto del teletrabajo en la satisfacción laboral de los trabajadores suelen disponer un muestrario limitado a un único país. Algunos investigadores reconocen las limitaciones que esto implica como puede ser en el caso de Corea del Sur, cuyas empresas desean una gran presencia física y largas horas de trabajo por parte de sus trabajadores y, por ende, podría verse limitada la posibilidad de extrapolar los resultados de forma global (Suh y Lee, 2017). Si bien en el presente estudio se ha tenido en cuenta la inclusión de teletrabajadores procedentes de cinco países diferentes (aunque no persigue el objetivo de extrapolar los resultados a nivel europeo), creo necesario orientar las futuras líneas de investigación a empresas con modalidad de teletrabajo que dispongan de grandes muestras en representación a países de dentro y fuera de la UE.

Un elemento muy importante del presente estudio radica en la gran diferencia apreciada, tanto en los resultados del cuestionario como en las entrevistas realizadas, en cuanto a la satisfacción laboral percibida entre aquellos que únicamente teletrabajan (reflejando una mayor satisfacción) y aquellos que disponen de un doble trabajo (de oficina). Se ha podido apreciar la relación que ejerce el contrato de autónomo en esta diferencia, por lo que resultaría interesante realizar futuros estudios que se centren en investigar cómo influye esta modalidad en la satisfacción laboral de los teletrabajadores.

Por último, resultaría interesante volver a realizar la entrevista a los mismos participantes una vez transcurrido el periodo pandémico con el fin de valorar diferencias y similitudes en sus discursos. En relación a la situación actual, también se vuelve relevante analizar cómo han evolucionado las empresas que se han visto impulsadas a implementar la modalidad de teletrabajo en este periodo de crisis y cómo ha ido afectando su desarrollo en la satisfacción laboral de los trabajadores.

En el caso de que la empresa a la que pertenecen los trabajadores valoraran tomar medidas que respondan a mejorar la satisfacción laboral de los empleados, la puesta en marcha de futuros estudios permitiría saber en qué medida evoluciona la satisfacción laboral percibida por los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Altisen, C. (1999). "Teletrabajo... Una opción laboral del futuro, disponible "hoy" en tu PC". Argentina: Rosario. Recuperado el 21/04/20 en: <http://www.informatica-juridica.com/trabajos/teletrabajo/>
- Aragón, J., Barragán, D., Blasco, E., Davia, M.A., Drahokoupil, J., Fabo, B., Gutiérrez, C., Harmon, E., Irani, L., Jiménez, J., Li, K., Martínez, L., Muñoz, D., de Bustillo, R.M., Nieto, J., Pablo, E., Pinto, F., Planell, D., Prieto, C., Pueyo, J., Rocha, F., Rojo, E., Sánchez, A., Sanguinetti, W., Santos, A., Serrano, A., Silberman, M., Sordo, U., Todolí, A. y Vicente, A. (2017). "Empleo, precariedad y nuevos entornos laborales". Madrid: Confederación Sindical de Comisiones Obreras, 29, pp.43-53. Recuperado el 15/06/20 en: <https://www.ccoo.es/fe12383877eccbfa539e15f00f20390a000001.pdf>
- Arquer, M.I. (1999). "NTP 534: Carga mental de trabajo: factores". Recuperado el 08/05/20 en INSHT de: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/501a600/ntp_534.pdf
- Arquer, M.I. y Oncins, M. (1995). "NTP 444: Mejora del contenido del trabajo: rotación, ampliación y enriquecimiento de tareas". Recuperado el 08/05/20 en INSHT de: https://www.cso.go.cr/legislacion/notas_tecnicas_preventivas_insht/NTP%20444%20-%20Mejora%20del%20contenido%20del%20trabajo%20rotacion,%20ampliacion%20y%20enriquecimiento%20de%20tareas.pdf
- Arquer, M.I. (1997). "NTP 445: Carga mental de trabajo: fatiga". Recuperado el 08/05/20 en INSHT de: https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp_445.pdf/a0a57c8d-2ae3-445b-b525-b57d0ad54592
- Ariani, D.W. (2012). "Leader-member exchanges as a mediator of the effect of job satisfaction on affective organizational commitment: An empirical test". International Journal of Management, 29(1), pp.46-56. Recuperado el 09/05/20 de ResearchGate en: https://www.researchgate.net/publication/285650260_Leader-member_exchanges_as_a_mediator_of_the_effect_of_job_satisfaction_on_affective_organizational_commitment_An_empirical_test
- Ayyagari, R., Grover, V. y Purvi, R. (2011). "Technostress: technological antecedents and implications". MIS Quarterly, 35(4), pp. 831-858. Recuperado el 29/11/19 en: https://www.researchgate.net/publication/220259995_Technostress_Technological_Antecedents_and_Implications
- Bachiller, C. (2020). "Cheque COVID, ayudas al teletrabajo y a la conciliación laboral: nuevas medidas contra la pandemia en Castilla-La Mancha". Recuperado el 16/05/20 de eldiario.es en: https://www.eldiario.es/clm/Cheque-COVID-conciliacion-Castilla-La-Mancha_0_1027147384.html
- Bae, K.B. y Kim, D. (2016). "The impact of decoupling of telework on job satisfaction in U.S. Federal Agencies: Does gender matter?". American Review of Public Administration, 46(3), pp.356-371. Recuperado de SAGE journals el 22/11/19 en: <https://journals-sagepub-com.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/doi/pdf/10.1177/0275074016637183>
- Baker, M. (2020). "Gartner HR Survey Reveals 88% of Organizations Have Encouraged or Required Employees to Work From Home Due to Coronavirus". Recuperado el 02/05/20 de Gartner en: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-03-19-gartner-hr-survey-reveals-88--of-organizations-have-e>
- Bakker, A.B. (2011). "An evidence-based model of work engagement". Current Directions in Psychological Science, 20, pp.265-269. Recuperado el 10/05/20 de SemanticScholar en: <https://www.semanticscholar.org/paper/An-Evidence-Based-Model-of-Work-Engagement-Bakker/e8b8c0a931530bedbb9ba6f878bc737bd403ca10>

- Bakker, A.B., Van Veldhoven, M., y Xanthopoulou, D. (2010). "Beyond the demand-control model". Journal of Personnel Psychology, 9(1), pp.3-16. Recuperado el 04/05/20 de ResearchGate en: https://www.researchgate.net/publication/228465793_Beyond_the_demand-control_model_Thriving_on_high_job_demands_and_resources
- Bakker, A.B., Demerouti, E. de Boer, E. y Schaufeli, W. (2003). "Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency". Journal of Vocational Behavior, 62(2), pp.341-356. Recuperado el 09/05/20 de ScinceDirect en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879102000301>
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2013). "La teoría de las demandas y los recursos laborales". Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 29(3), pp.107-115. Recuperado el 05/20 en: <https://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H., Bosveld, W. y Van Dierendonck, D. (2000). "Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners". Journal of Organizational Behavior, n.21, pp.425-441. Recuperado el 05/20 en: [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4<425::AID-JOB21>3.0.CO;2-#](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<425::AID-JOB21>3.0.CO;2-#)
- Balluerka, N., Gómez, J., Hidalgo, M.D., Gorostiaga, A., Espada, J.P., Padilla, J.L. y Santed, M.A. (2020). "Las consecuencias psicológicas de la covid-19 y el confinamiento". Universidad del País Vasco. Recuperado el 04/06/2020 en: https://www.ub.edu/web/ub/ca/menu_eines/noticies/docs/Consecuencias_psicologicas_COVID-19.pdf
- Bandura, A. (1997). "Self-efficacy: The exercise of control". New York, NY. Freeman. p.3
- Bartel, C.A., Wrzesniewski, A. y Wiesenfeld, B. (2007). "The struggle to establish organizational membership and identification in remote work contexts". En Bartel, C.A. (Ed.). Identity and the Modern Organization, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 253-272. Recuperado el 29/11/19 en: <https://researchers.dellmed.utexas.edu/en/publications/the-struggle-to-establish-organizational-membership-and-identific>
- Bateman, T.S. y Snell, S.A. (2011). "Management: Leading & collaborating in a competitive world". United States: McGraw-Hill.
- Biason, R. (2020). "The effect of job satisfaction on employee retention". International Journal of Economics, Commerce and Management, 8(3), pp.405-413. Recuperado el 19/04/20 de IJECM en: <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2020/03/8330.pdf>
- Blacker, F. y Brown, C. (1986). "Alternative models to guide the design and introduction on the new information technology into work organizations". Journal of Occupational Psychology, 59, pp.287-313. Recuperado el 08/05/20 en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.2044-8325.1986.tb00231.x>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. y Jenny, Z. (2014). "Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment". The Quarterly Journal of Economics, pp.165-218. Recuperado el 02/05/20 en: <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>
- Boada, J. (2018). "Comportament i desenvolupament organitzacional". Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. PID_00248485.
- Breugh, J.A. y Farabee, A.M. (2012). "Telecommuting and Flexible Work Hours: Alternative Work Arrangements that Can Improve the Quality of Work Life". Reilly N., Sirgy M. y Gorman C. (eds). Work and Quality of Life: Ethical Practices in Organizations, pp. 251-274. International Handbooks of Quality-of-Life. Springer, Dordrecht. Recuperado de SpringerLink el 23/11/19 en: https://link-springer-com.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/chapter/10.1007%2F978-94-007-4059-4_14
- Burke, R. J. (1999). "Workaholism in organizations. Gender differences". Sex Roles, 41, pp.333-345.

- Caillier, J.G. (2012). *"The impact of teleworking on work motivation in a U.S. Federal Government Agency"*. American Review of Public Administration, 42(4), pp. 461-480. Recuperado de SAGE journals el 22/11/19 en: <https://journals-sagepub-com.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/doi/pdf/10.1177/0275074011409394>
- Calzon, C. (1997). *"Remedios contra la fatiga informativa"*. Madrid: Cinco días.
- Chaparro, L. (2020). *"El coronavirus pone a prueba la igualdad: "Es una buena ocasión para redistribuir los cuidados y que los hombres se impliquen más"*". Recuperado el 29/05/20 en: https://www.elplural.com/sociedad/coronavirus-pone-prueba-igualdad-ocasion-redistribuir-cuidados-hombres-impliquen-mas_235013102
- Chiavenato, I. (2000). *"Administración de Recursos Humanos"*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chinchilla, N., Jimenez, E. y Grau, M. (2017). *"Análisis de las barreras e impulsores para la maternidad de las mujeres españolas"*. Maternidad, trayectoria profesional. Recuperado el 28/05/20 de ResearchGate en: https://www.researchgate.net/publication/324780638_Analisis_de_las_barreras_e_impulsores_para_la_maternidad_de_las_mujeres_espanolas
- Clark, L.A., Karau, S.J. y Michalisin, M.D. (2012). *"Telecommuting Attitudes and the 'Big Five' Personality Dimensions"*. Journal of Management Policy and Practice, 13(3). Recuperado de Semantic Scholar el 22/11/19 en: https://pdfs.semanticscholar.org/37ac/20804b5b968043b913ed0f3020586a1e07b2.pdf?_ga=2.169594342.634799282.1574419513-1392224225.1572974979
- Corbetta, P. (2003). *"Metodología y técnicas de investigación social"*. Madrid: McGraw-Hill.
- CoSo. (2015). *"CoSo Cloud Survey Shows Working Remotely Benefits Employers and Employees"*. Recuperado el 03/05/20 de CoSo Cloud en: <https://www.cosocloud.com/press-releases/connectsolutions-survey-shows-working-remotely-benefits-employers-and-employees>
- De Jonge, J., Le Blanc, P.M., Peeters, M.C. y Noordam, H. (2008). *"Emotional job demands and the role of matching job resources: A cross-sectional survey study among health care workers"*. International Journal of Nursing Studies, 45(10), pp.1460-1469. Recuperado el 09/05/20 de PubMed.gov en: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18221742/>
- Dechawatanapaisal, D. (2018). *"Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention"*. Asia - Pacific Journal of Business Administration, 10(2), 130-148. Recuperado de ProQuest el 22/11/19 en: <https://search-proquest-com.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/docview/2129890718?accountid=15299>
- Deloitte. (2015). *"Bersin by Deloitte: U.S. Spending on Recruitment Rises, Driven by Increased Competition for Critical Talent"*. Recuperado el 28/04/20 en: <https://www.prnewswire.com/news-releases/bersin-by-deloitte-us-spending-on-recruitment-rises-driven-by-increased-competition-for-critical-talent-300070986.html>
- Demerouti, E.; Bakker, A. B.; Nachreiner, F.; Schaufeli, W. B. (2001). *"The job demands resources model of burnout"*. Journal Applied Psychology. Núm. 86, pp. 499-512. Recuperado el 29/11/19 en: https://www.researchgate.net/publication/11920243_The_Job_Demands-Resources_Model_of_Burnout
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. (2001). *"The Job Demands-Resources model of burnout"*. Journal of Applied Psychology, 86(3), pp.499-512. Recuperado el 09/05/20 de ResearchGate en: https://www.researchgate.net/publication/11920243_The_Job_Demands-Resources_Model_of_Burnout
- Demerouti, E., y Bakker, A. (2007). *"The Job Demands-Resources model: State of the art"*. Journal of Managerial Psychology, 22(3), pp.309-328. doi: 10.1108/02683940710733115. Recuperado el 09/05/20 de emerald insight en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940710733115/full/html>

- Demerouti, E., Bakker, A., y Verbeke, W. (2004). "Using the job demands-resources model to predict burnout and performance". Human Resource Management, 43(1), pp.83-104. Recuperado el 09/05/20 de ResearchGate en: https://www.researchgate.net/publication/227602274_Using_the_Job_Demands-Resources_Model_to_Predict_Burnout_and_Performance
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. y Varela-Ruiz, M. (2013). "La entrevista, recurso flexible y dinámico". Investigación en educación médica, 2(7), 162-167. Recuperado el 10/06/20, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es
- Diez, M.G., Aguilar, A.S y Howlet, L.P. (2018). "Telework as a labor satisfaction strategy. Findings in emerging economies". European Scientific Journal, 14(22). Recuperado de Semantic Scholar el 22/11/19 en: <https://pdfs.semanticscholar.org/ffc1/ee7eb970a6c2af8b9f6152409f9d15e05446.pdf>
- Directiva 2003/88/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 4 de noviembre de 2003 relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo. Diario Oficial de la Unión Europea de 18/11/2003. Recuperado el 26/04/2020 de: <https://www.iberley.es/legislacion/directiva-2003-88-ce-4-nov-doue-aspectos-ordenacion-tiempo-trabajo-594828>
- Dockery, A.M. y Bawa, S. (2014). "Is Working from Home Good Work or Bad Work? Evidence from Australian Employees". Australian Journal of Labour Economics, Perth, 17(2), pp. 163-190. Recuperado de ProQuest el 22/11/19 en: <https://search-proquest-com.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/docview/1628334187?accountid=15299>
- EFE (2020). "La contaminación se redujo un 58% en 26 ciudades españolas por el estado de alarma". Recuperado el 26/05/20 de RTVE en: <https://www.rtve.es/noticias/20200504/contaminacion-se-redujo-58-ciento-26-ciudades-espanolas-estado-alarma/2013304.shtml>
- Eurostat. (2020). "Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)". Recuperado el 27/04/20 en: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- Euwema, M.C. y Bakker, A.B. (2009). "Explaining employees' evaluations of organizational change with the Job-Demands Resources Model". Career Development International, 14(6), pp.594-613. Recuperado el 09/05/20 de emerald insight en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430910997312/full/html>
- Fay, M.J. y Kline, S.L. (2011). "Coworker Relationships and Informal Communication in High-Intensity Telecommuting". Journal of Applied Communication Research, 39(2), pp. 144-163. Recuperado de Taylor & Francis Online el 23/11/19 en: <http://eds.b.ebscohost.com.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=72e97cd1-3458-4253-baa4-af5559cdf23%40sessionmgr102>
- FE CCOO Andalucía. (2009). "Temas para la Educación: Teletrabajo". Revista digital para profesionales de la enseñanza, n.3. ISSN: 1989-4023. Recuperado el 28/04/20 en: <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd4973.pdf>
- Ficapal, P., Platas, V. y Torrent, J. (2017). "Organización del trabajo y prácticas de recursos humanos". Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. PID_00246319
- Fonner, K. y Roloff, M. (2010). "Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial". Journal of Applied Communication Research, 38, pp. 336-361. Recuperado el 22/11/19 en: https://www.researchgate.net/publication/232986211_Why_Teleworkers_Are_More_Satisfied_w_ith_Their_Jobs_Than_Are_Office-Based_Workers_When_Less_Contact_Is_Beneficial
- Fonner, K. y Roloff, M. (2012). "Testing the connectivity paradox: linking teleworkers' communication media use to social presence, stress from interruptions, and organizational identification".

Communication Monographs, 79(2), pp. 205-231. Recuperado el 30/11/19 de ResearchGate en:

https://www.researchgate.net/publication/263347954_Testing_the_Connectivity_Paradox_Linkin_g_Teleworkers'_Communication_Media_Use_to_Social_Presence_Stress_from_Interruptions_and_Organizational_Identification

- Fonte, M.M. y Victoria, M. (2019).** “Informe de accidentes laborales de tráfico 2018”. Recuperado el 30/04/20 del INSST en:
<https://www.insst.es/documents/94886/603437/Informe+de+accidentes+laborales+de+tr%C3%A1fico+2018/285f110a-6eb7-4439-9c48-912ba1386fd4>
- Fundación Másfamilia (2012).** “El Libro Blanco del teletrabajo en España. Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto”. Recuperado el 01/05/20 en:
<https://ajuntament.barcelona.cat/tempsicures/sites/default/files/libroblancoteletrabajoespana.pdf>
- Fundación Másfamilia (2019).** “Más allá del teletrabajo: una nueva forma flexible de trabajo”. Recuperado el 12/05/20 en:
https://www.discapnet.es/sites/default/files/noticias/docs/libro_blanco_teletrabajo.pdf
- FSC-CCOO. (2017).** “El teletrabajo desde la perspectiva de la Salud Laboral”. Recuperado el 07/05/20 en: http://www2.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/15561/2386736-Guia_del_teletrabajo_desde_la_perspectiva_de_la_Salud_Laboral_.pdf
- Gabaglio, E. (2002).** “Framework agreement on telework”. Recuperado el 09/05/20 en:
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?mode=dsw&docId=10418&langId=en>
- García, J.C. (2015).** “La organización del tiempo de trabajo y descanso y la conciliación en el teletrabajo”. Trabajo a distancia y teletrabajo, Thomson Reuters Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2015, pp.147-151. Recuperado el 06/05/20 de Dialnet en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5287874>
- García, M., Vera, J.J. y Sáez, M.C. (1995).** “Psicología, Trabajo y Organizaciones. Aspectos psicosociales del comportamiento humano en las organizaciones”. Barcelona: PPU-DM.
- Generalitat Valenciana. (2020).** “Covid-19”. Recuperado el 10/05/20 en:
<http://w3.argos.gva.es/es/encuestas/covid-19>
- George, J.M. y Jones, G.R. (2002).** “Organisational behavior”. (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- 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, Vol. 93, pp. 1412-1421. Recuperado el 29/11/19 en:
https://www.researchgate.net/publication/23489230_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_M
- González, E. (2006).** “El Teletrabajo”. Dirección General de Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales. Junta de Castilla y León, Valladolid, p. 30.
- González, A.M. (2007).** “Paradigma empresarial en las condiciones de la revolución electrónica-informática”. Edición electrónica gratuita. Recuperado el 06/05/20 de ResearchGate en:
https://www.researchgate.net/publication/270903236_Paradigma_empresarial_en_las_condiciones_de_la_revolucion_electronica-informatica
- Gorden, R. (1975).** “Interviewing. Strategy, techniques and tactics”. Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- Graen, G. B., Novak, M. A., Sommerkamp, P., Sears, G. J., y Holmvall, C. M. (2010).** “Leader-Member Exchange-7”. Journal of Business and Psychology, 25, pp.593-605. Recuperado el 15/01/2020 de:

<http://people.uncw.edu/nottinghamj/documents/slides6/Northouse6e%20Ch8%20LMX%20Survey.pdf>

- Hernandez, J. (1998)**. “*La satisfacción del empleado: elemento fundamental en el nivel de productividad de una empresa*”. Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado el 16/05/20 en: <http://eprints.uanl.mx/596/1/1020125420.PDF>
- Howington, J. (2018)**. “*2018 Annual Survey Finds Workers Are More Productive at Home*”. Recuperado el 07/05/20 en: <https://www.flexjobs.com/blog/post/2018-annual-survey-finds-workers-more-productive-at-home>
- Humer, C. (2013)**. “*In telecommuting debate, Aetna sticks by big at-home workforce*”. Recuperado el 25/04/20 de Reuters en: <https://www.reuters.com/article/us-yahoo-telecommuting-aetna/in-telecommuting-debate-aetna-sticks-by-big-at-home-workforce-idUSBRE92006820130301>
- Jostell, D. y Sven, H. (2018)**. “*After hours teleworking and boundary management: Effects on work-family conflict*”. *Work*, 60(3), pp. 475-483. Recuperado de IOS Press el 22/11/19 en: <http://dx.doi.org.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/10.3233/WOR-182748>
- Keyes, J. (1995)**. “*Technology Trendlines: Technology Success Stories from Today's Visionaries*”. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Khan, A.H., Aleem, M., Musarrat, M. y Hamed, W. (2014)**. “*Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study of autonomous medical institutions of Pakistan*.” *Journal of Internal Studies*, 7(1), pp.122-132. Recuperado el 05/05/20 de ResearchGate en: https://www.researchgate.net/publication/260318732_Impact_of_job_satisfaction_on_employee_performance_An_empirical_study_of_autonomous_Medical_Institutions_of_Pakistan
- Kobassa, S.C. (1988)**. “*Conceptualization and measurement of personality in job stress research*”. J.J. Hurrell Jr., L.R. Murphy, S.L. Sauter y C.L. Cooper (eds), *Occupational stress: issues and developments in research*. Nueva York: Taylor & Francis, pp. 100-109.
- Kossek, E., Ruderman, M., Braddy, P. y Hannum, K. (2012)**. “*Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach*”. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), pp.112-128. Recuperado el 12/01/2020 de ScienceDirect en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879112000644?via%3Dihub>
- Lane K.A., Esser J., Holte B. y McCusker, M.A. (2010)**. “*Study of nurse faculty job satisfaction in community colleges in Florida*”. *Teaching and Learning in Nursing*, 5(1), pp.16-26. Recuperado el 24/04/20 de ResearchGate en: https://www.researchgate.net/publication/257625596_Study_of_nurse_faculty_job_satisfaction_in_community_colleges_in_Florida
- Leonardi, P.M., Treem, J.W. y Jackson, M.H. (2010)**. “*The Connectivity Paradox: Using Technology to Both Decrease and Increase Perceptions of Distance in Distributed Work Arrangements*”. *Journal of Applied Communication Research*, 38, pp. 85-105. Recuperado el 12/05/20 de Taylor & Francis Online en: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00909880903483599>
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales**. Boletín Oficial del Estado núm. 294, de 6 de diciembre de 2018, páginas 119788 a 119857. Recuperado el 18/05/2020 de: <https://www.boe.es/eli/es/lo/2018/12/05/3>
- Lister. (2020)**. “*Latest Work-At-Home/Telecommuting/Mobile Work/Remote Work Statistics*”. Recuperado el 17/04/20 en: <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>
- Loubier, A. (2017)**. “*Benefits Of Telecommuting For The Future Of Work*”. Recuperado el 30/04/20 en: <https://www.forbes.com/sites/andrealoubier/2017/07/20/benefits-of-telecommuting-for-the-future-of-work/#7ef4a6a816c6>
- Luque, M. y Ginès i Fabrellas, A. (2015)**. “*Teletrabajo y prevención de riesgos laborales*”. Recuperado el 01/05/20 de CEOE en:

https://contenidos.ceoe.es/PRL/var/pool/pdf/cms_content_documents-file-915-estudio-teletrabajo-y-prevencion-de-riesgos-laborales.pdf

- Machlowitz M. (1980). *“Workaholics: Living with them, working with them”*. Reading, MA: Addison-Wesley Pub. Co.
- Manzano, N. (2018). *“NTP 1122: Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (I): nuevas formas de organización del trabajo”*. Recuperado el 01/05/20 en: <https://www.insst.es/documents/94886/566858/ntp-1122w.pdf/baa93260-6840-4b9b-9abb-b6980b7f8f71>
- Matsudaira, K., Shimazu, A., Fujii, T., Kubota, K., Sawada, T., Kikuchi, N. y Takahashi, M. (2013). *“Workaholism as a Risk Factor for Depressive Mood, Disabling Back Pain, and Sickness Absence”*. PloS One, 8(9), e75140. Recuperado el 05/05/20 de PloS One en: <https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371/journal.pone.0075140&type=printable>
- Meraviglia, A. (2020). *“Población ocupada con posibilidad de teletrabajar en 2019”* [Gráfico]. Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/05/economia/1588694657_002760.html
- Messenger, J. (2020). *“Claves para un teletrabajo eficaz durante la pandemia del COVID-19”*. Recuperado el 10/05/20 de la OIT en: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740038/lang--es/index.htm
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). *“Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences”*. Journal of Vocational Behavior, Vol. 61(1), pp. 20-52. Recuperado el 06/12/19 en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879101918421>
- Mieres, A. y Gorchs, E. (2003). *“Introducción al teletrabajo”*. Recuperado el 30/11/19 en: <http://www.jala.com/latinamerica.php>
- Molina, J.L. (1995). *“Implantar con éxito el teletrabajo en la empresa”*. Alta Dirección (Año 30), 184, pp.81-94. Recuperado el 10/05/20 de Dialnet en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2112>
- Montreuil, S. y Lippel, K. (2003). *“Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications”*. Safety Science, Vol. 41, pp. 339-359. Recuperado el 29/11/19 en: https://www.researchgate.net/publication/223574999_Telework_and_Occupational_Health_A_Quebec_Empirical_Study_and_Regulatory_Implications
- Montreuil, S. y Lippel, K. (2003). *“Telework and occupational health: A Quebec empirical study and regulatory implications”*. Safety Science, 41(4), pp.339–358. Recuperado el 12/05/20 en; [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(02\)00042-5](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(02)00042-5)
- Montesano, M. (2011). *“Teleworking mum. The essential work from home guide from parents”*. Australia: Red Bullet.
- Moorcroft, S., Bennett, V. y Eberhard, K. (1995). *“European Guide to Teleworking: A Framework for Action”*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Recuperado el 10/05/20 de Publications Office of the EU en: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/87835711-e0c4-41a5-b980-3b945345622f>
- Moreno, B.J., Gálvez, M.H., Garrosa, E.H y Rodríguez, R.C. (2005). *“La adicción al trabajo”*. Psicología Conductual, 13, 3, pp.417-428. Recuperado el 22/11/19 en: <https://www.uam.es/gruposinv/esalud/Articulos/Salud%20Laboral/2005LA-ADICCION-AL-TRABAJO.pdf>

- Moreno, G. (2020). “¿Cuántos españoles trabajan habitualmente desde casa?”. Recuperado el 04/20 en: <https://es.statista.com/grafico/20751/trabajadores-que-habitualmente-trabajan-desde-casa-en-2019/>
- Morganson, V.J., Major, D.A., Oborn, K.L., Verive, J.M. y Heelan, M.P. (2010). “Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion”. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), pp. 578-595. Recuperado de ProQuest el 22/11/19 en: <https://search-proquest-com.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/docview/746268375?accountid=15299>
- Morikawa, M. (2020). “COVID-19, teleworking, and productivity”. Recuperado el 11/05/20 de VoxEU en: <https://voxeu.org/article/covid-19-teleworking-and-productivity>
- Muchinsky, P. (2002). “*Psicología aplicada al trabajo*”. México D.F.: Thomson Learning.
- Mudor, H. y Tooksoon, P. (2011). “Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover”. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(2), pp. 41-49. Recuperado el 22/11/19 en: https://www.academia.edu/11400463/Conceptual_framework_on_the_relationship_between_human_resource_management_practices_job_satisfaction_and_turnover
- Mudor, H. y Tooksoon, P. (2011). “Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover”. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(2), pp. 41-49. Recuperado el 22/11/19 en: https://www.academia.edu/11400463/Conceptual_framework_on_the_relationship_between_human_resource_management_practices_job_satisfaction_and_turnover
- Mulinge, M. y Muller, C.W. (1998). “Employee job satisfaction in developing countries: The case of Kenya”. *World Development*, 26(26), pp.2181-2199. Recuperado el 24/04/20 de ScienceDirect en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X98000898>
- Nadal, J.G., Molina, J.A. y Velilla, J. (2018). “Telework, the Timing of Work, and Instantaneous Well-Being: Evidence from Time Use Data”. IZA Institute of Labor Economics, DP. No. 11271. Recuperado de IZA el 22/11/19 en: <http://ftp.iza.org/dp11271.pdf>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. y Goštautaitė, B. (2019). “Working from home: characteristics and outcomes of telework”. *International Journal of Manpower*, 40(1), pp.87-101. Recuperado de Emerald Insight el 22/11/19 en: <https://www-emerald-com.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/insight/content/doi/10.1108/IJM-07-2017-0172/full/html#sec005>
- Nogareda, C. (1986). “NTP 179: La carga mental del trabajo: definición y evaluación”. Recuperado el 08/05/20 en INSHT de: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/101a200/ntp_179.pdf
- Oborne (2004). “*Ergonomía en acción. La adaptación del medio de trabajo al hombre*”. México D.F.: Trillas.
- OIT. (1990). “*Conditions of Work Digest: Telework*”. 9(1), Ginebra, 1990.
- OIT. (2016). “Informe final. Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones y financieros”. Ginebra, 24-26 de octubre. Recuperado el 17/05/20 en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_547101.pdf
- Ortiz, C. (1997). “*El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*”. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Owllabs. (2019). “*State of Remote Work 2019*”. Recuperado el 28/04/20 en: <https://www.owllabs.com/state-of-remote-work/19>

- Parada, A.O. (2018).** *“Factors that influence job satisfaction of teleworkers: evidence from Mexico”*. Global Journal of Business Research, 12(1), pp. 41-49. Recuperado de IBFR el 22/11/19 en: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/gjbres/gjbr-v12n1-2018/GJBR-V12N1-2018-4.pdf>
- Parvin, M.M. y Kabir, M.M.N. (2011).** *“Factor affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector”*. Australian Journal of Business and Management Research, 1(9), pp.113-123. Recuperado el 22/04/20 de ResearchGate en: https://www.researchgate.net/publication/297360866_Factors_affecting_employee_job_satisfaction_of_pharmaceutical_sector
- Pas, B., Peters, P., Doorewaard, H., Eisinga, R. y Lagro-Janssen, T. (2014).** *“Supporting ‘superwomen’? Conflicting role prescriptions, gender-equality arrangements and career motivation among Dutch women physicians”*. Human Relations, 67(2), pp.175-204. Recuperado el 29/11/19 en: https://www.researchgate.net/publication/269950425_Supporting_'superwomen'_Conflicting_role_prescriptions_gender-equality_arrangements_and_career_motivation_among_Dutch_women_physicians
- Peiró, J.M. y Soler, A. (2020).** *“El impulso al teletrabajo durante el covid-19 y los retos que plantea”*. Recuperado el 11/05/20 de IvielAB en: <https://www.ivie.es/wp-content/uploads/2020/05/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-plantea.pdf>
- Pérez, J., Sancho, T. y Nogareda, C. (1996).** *“NTP 412: Teletrabajo: criterios para su implantación”*. Recuperado el 01/05/20 del INSHT en: https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp_412.pdf/420efc83-3075-4dd7-a571-07627688d416
- Pérez, M.P., Jiménez, M.V., Garcés, S.A. y Sánchez, Á.M. (2015).** *“El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados”*. Universia Business Review. Recuperado de EBSCOHOST el 22/11/19 en: <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?EbscoContent=dGJyMMTo50SeqLA4zOX0OLCmr1GeprZSr6q4SLSWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPPI4VPr1%2BeGudvii9%2Fm5wAA&T=P&P=AN&S=R&D=bth&K=109543722>
- PGi. (2014).** *“State of telecommuting. 2014 Survey Reveals New Trends in Remote Work”*. Recuperado el 06/05/20 en: <https://www.slideshare.net/PGi/state-of-telecommuting-2014-pgi-report/1>
- Pinilla, A. (1982).** *“Dinámica de la Gestión Empresarial”*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
- Pond, S.B. y Geyer, P.D. (1991).** *“Differences in the relation between job satisfaction and perceived work alternatives among older and younger blue-collar workers”*. Journal of Vocational Behavior, 39, pp.251-262. Recuperado el 08/05/20 de ScenceDirect en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/000187919190012B>
- Porter, G. (1996).** *“Organizational impact of workaholism: Suggestions for researching the negative outcomes of excessive work”*. Journal of Occupational Health Psychology, 1, pp.70-84. Recuperado el 05/05/20 de SemanticScholar en: <https://www.semanticscholar.org/paper/Organizational-impact-of-workaholism%3A-suggestions-Porter/92257c57535759dcc730f08ae545cbdea71f18ce>
- Pradhan, R.K., Dash, S. y Jena, L.K. (2019).** *“Do HR practices influence job satisfaction? examining the mediating role of employee engagement in indian public sector undertakings”*. Global Business Review, 20(1), pp. 119-132. Recuperado de ResearchGate el 22/11/19 en: https://www.researchgate.net/publication/317932740_Do_HR_Practices_Influence_Job_Satisfaction_Examining_the_Mediating_Role_of_Employee_Engagement_in_Indian_Public_Sector_Undertakings

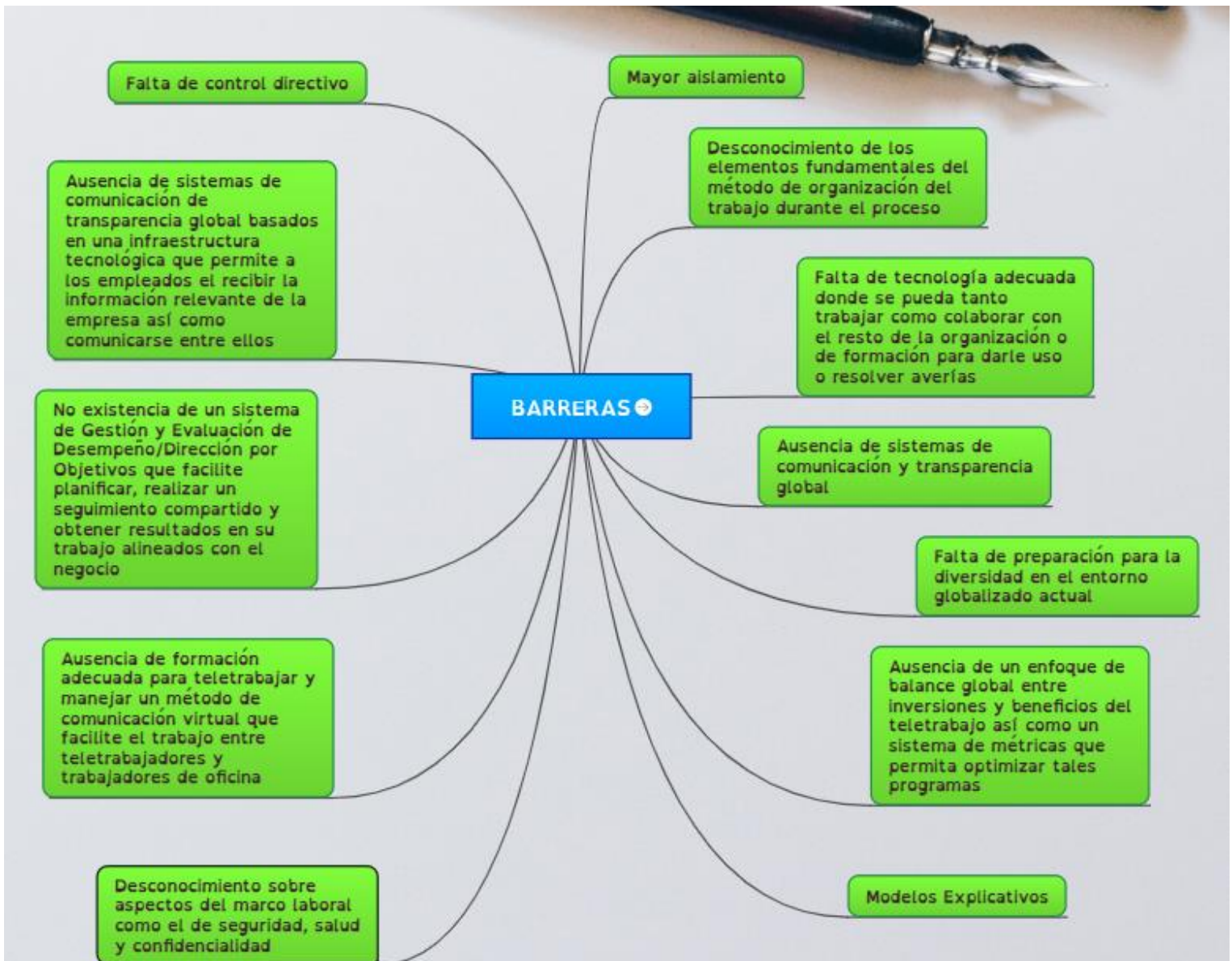
- Ramírez, N. (2020). “«Teletrabajo de madrugada porque no llego a todo en casa»: la nueva normalidad machaca a las mujeres”. Recuperado el 28/05/20 de Smoda en: <https://smoda.elpais.com/feminismo/teletrabajo-de-madrugada-porque-no-llego-a-todo-en-casa-la-nueva-normalidad-machaca-a-las-mujeres/>
- Randstad. (2019). “El 69% de los empleados quiere teletrabajar, pero su empresa no se lo permite”. Recuperado el 17/04/20 en: <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/el-69-de-los-empleados-quiere-teletrabajar-pero-su-empresa-no-se-lo-permite/>
- Randstad. (2020). “Solo el 22,3% de la población ocupada puede teletrabajar en nuestro país”. Recuperado el 11/05/20 en: https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2020/03/NdP_Randstad_Teletrabajo-en-Espa%C3%B1a.pdf
- Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. Boletín Oficial del Estado, núm. 67, de 14 de Marzo de 2020. Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. Recuperado el 08/05/2020 en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-3692>
- Requena, A y Borraz, M. (2020). “Madres quemadas: las consecuencias psicológicas de la pandemia se ceban con las mujeres con hijos”. Recuperado el 28/05/20 de eldiario.es en: https://www.eldiario.es/sociedad/sindrome-quemada-consecuencias-psicologicas-pandemia_0_1034496811.html
- Richter, P. (1998). “Fatiga mental”. En Stellman (Ed.), Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Robbins, S. (1996). “Comportamiento organizacional. Teoría y práctica”. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. y Brito, J. E. (2009). “Comportamiento organizacional”. Ciudad de México: Pearson Educación 13ª ed.
- Rowden, R.W. (2002). “The relationship between workplace learning and job satisfaction in US small to midsize business”. Human Resource Development Quarterly, 13(4), pp. 407-425. Recuperado el 06/12/19 en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.1041>
- RTVE (2020). “Barcelona supera niveles de contaminación por encima de los recomendados por la UE tras el desconfinamiento”. Recuperado el 26/05/20 de RTVE en: <https://www.rtve.es/noticias/20200521/barcelona-polucion-confinamiento-ue/2014571.shtml>
- Ruchi, J. y Kaur, S. (2014). “Impact of work environment on job satisfaction”. International Journal of Scientific and Research Publications, 4(1), ISSN 2250-3153. Recuperado el 05/05/20 en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.407.4808&rep=rep1&type=pdf>
- RSPH. (2016). “Commuter health”. Recuperado el 07/05/20 en: <https://www.rsph.org.uk/our-work/policy/wellbeing/commuter-health.html>
- Safdar, M.R. (2012). “Employee turnover and retention strategies: An empirical study of public sector organizations of Pakistan”. Global Journal of Management and Business Research, 12(1), pp.83-89. Recuperado el 04/05/20 de Global Journals en: https://globaljournals.org/GJMbr_Volume12/8-Employee-Turnover-and-Retention-Strategies.PDF
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Nogareda, C. (2006). “NTP 730: Tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial”. Recuperado el 28/11/19 en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTécnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_730.pdf

- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Nogareda, C. (2006). "NTP 730: Tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial". Recuperado el 08/05/20 en: https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_730.pdf/55c1d085-13e9-4a24-9fae-349d98deeb8a
- Salanova, M., Mario del Líbano., Llorens, S y Schaufeli, W. (2007). "NTP: 759: La adicción al trabajo". Recuperado el 08/05/20 en: <https://www.insst.es/documents/94886/327740/759.pdf/e48ee038-630c-4883-9013-fc05dc244f8f>
- Salanova, M. (2003). "Trabajando con tecnologías y afrontando el tecnoestrés: el rol de las creencias de eficacia". Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 19(3), pp.225-246. Recuperado el 08/05/20 en: http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2003_Salanova.pdf
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J. y Fernández, R. (2017). "On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context". Personnel Review, 46(2), pp. 314-338. Recuperado el 04/05/20 de emerald insight en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-06-2015-0186/full/html>
- Samanage. (2016). "State of Wok Survey Results". Recuperado el 28/04/20 en: <http://www.samanage.com/lp/Samanage-Survey-Report-FEB3.pdf>
- Sánchez- Vidal, M.E, Cegarra-Leiva, D. y Cegarra- Navarro, J.G. (2011). "¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?". Universia Business Review, núm. 29 (pp. 100-115). Portal Universia S.A. Madrid: España. Recuperado el 30/11/19 en: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43317992006.pdf>
- Sánchez, E.M. (2013). "Fatiga laboral: Conceptos y Prevención". Universidad Complutense de Madrid. Delegación del Rector para la Salud, Bienestar social y Medio Ambiente Servicio de Prevención de Riesgos Laborales y Medicina del Trabajo. Recuperado el 30/11/19 en: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/3-2013-02-18-1-FATIGA%20LABORAL.%20CONCEPTOS%20Y%20PREVENCION%20C3%93N.pdf>
- Sanchuli, S., Razavi, H.R. y Emamgholizadehm, S. (2014). "The Relationship between Teleworking, Employee Loyalty and Organizational Commitment from the Perspective of Medical Experts of Golestan Province". International Research Journal of Management Sciences, 2 (1), pp.16-22. Recuperado el 28/04/20 Semantic Scholar en: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Relationship-between-Teleworking%2C-Employee-and-Sanchuli/887b532d630631d821211d3c1dfda0bee04e682b>
- Sardeshmukh, S.R., Sharma, D. y Golden, T.D. (2012). "Impact of telework on exhaustion and jobengagement: a job demands and jobresources model". New Technology, Work and Employment, 27(3), pp. 193-207. Recuperado de ACADEMIA el 23/11/19 en: https://www.academia.edu/11117356/Impact_of_telework_on_exhaustion_and_job_engagement_a_job_demands_and_job_resources_model
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. y Van Rhenen, W. (2008). "Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?". Applied Psychology: International Review, 57, pp.173-203. Recuperado el 05/05/20 de ResearchGate en: https://www.researchgate.net/publication/263448641_Workaholism_Burnout_and_Work_Engagement_Three_of_a_Kind_or_Three_Different_Kinds_of_Employee_Well-Being
- Seligman, M. E. P. (2002). "Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment". New York: Free Press.
- SHRM. (2011). "Survey: Telecommuters Are Happier and Healthier". Recuperado el 29/04/20 en: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/telecommutershappier.aspx>

- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K. y Kawakami, N. (2012). "Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions?". *Industrial Health*, 50, pp.316-321. Recuperado el 05/05/20 de SemanticScholar en: <https://pdfs.semanticscholar.org/dd6d/276d684f5ec968b87c63066cda08b7d4edd5.pdf>
- Siegrist, J. (2002). "Effort-reward imbalance at work and health". *Research in occupational stress and well-being: Vol. 2. Historical and current perspectives on stress and health* (pp. 261–291). Elsevier Science/JAI Press. Recuperado el 17/01/20 en: [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(02\)02007-3](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(02)02007-3)
- Smith, S. (2014). "The Benefits to Business of Telecommuting [Infographic]". Recuperado el 29/04/20 de EHSToday en: <https://www.ehstoday.com/health/article/21916162/the-benefits-to-business-of-telecommuting-infographic>
- Smith, S.A., Patmos, A. y Pitts, M.J. (2015). "Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees". *International Journal of Business Communication*, 55(1), pp. 44-68. Recuperado de SAGE journals el 22/11/19 en: <https://doi.org/10.1177/2329488415589101>
- Spence, J. T. y Robbins, A. S. (1992). "Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results". *Journal of Personality Assessment*, 58, pp.160-178. Recuperado el 05/05/20 de APA PsycNet en: <https://psycnet.apa.org/record/1992-18384-001>
- SPMAS. (2020). "Prevención de riesgos laborales en puesto de teletrabajo". Recuperado el 09/05/20 de Mas Prevención en: <https://www.spmas.es/media/66168/teletrabajo-mas-prevencion.pdf>
- Stodgill, R. M. (1972). "Group productivity, drive, and cohesiveness". *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(1), pp.26-43. Recuperado el 04/05/20 de ScienceDirect en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507372900359>
- Suh, A., y Lee, J. (2017). "Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction". *Internet Research*, 27(1), pp. 140-159. Recuperado de ProQuest el 22/11/19 en: <https://search-proquest-com.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/docview/1857362396?accountid=15299>
- Tamayo, P. (2016). "Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal". Granada: Universidad de Granada. Recuperado el 19/04/20 de Dialnet en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=56441>
- Thatcher, M.B. y Zhu, X. (2006). "Changing identities in a changing workplace: identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting". *Academy of Management Review*, 31(4), pp. 1076-1088. Recuperado el 29/11/19 en: https://www.researchgate.net/publication/272990628_Changing_identities_in_a_changing_workplace_Identification_identity_enactment_self-verification_and_telecommuting
- Theorell, T. (1999). "How to deal with stress in organizations? A health perspective on theory and practice". *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 25(6), pp.616-624. Recuperado el 09/05/20 de ResearchGate en: https://www.researchgate.net/publication/12435277_How_to_deal_with_stress_in_organizations_-_A_health_perspective_on_theory_and_practice
- Thibault, A.J. (2000). "El teletrabajo. Análisis jurídico-laboral". Madrid: Consejo Económico y Social.
- Troup, C. y Rose, J. (2012). "Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work-family outcomes?". *Community, Work & Family*, 15(4), pp. 471-486. Recuperado de Taylor & Francis Online el 23/11/19 en: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13668803.2012.724220>
- Valle, R., Bornay-Barrachina, M., Navarro, M.D. y López, A. (2018). "Impacto de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones". Oberta UOC Publishing, SL. PID_00253573

- Vallés, M. S. (2002). *"Entrevistas cualitativas"*. Cuadernos Metodológicos, 32. Madrid: CIS.
- Van Riet, P. y Bakker, A.B. (2008). *"How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication"*. *Anxiety, Stress & Coping*, 21(3), pp.309-324. Recuperado el 09/05/20 de ResearchGate en: https://www.researchgate.net/publication/5239634_How_job_demands_resources_and_burnout_predict_objective_performance_A_constructive_replication
- Van Veldhoven, M., Prins, J., Van der Laken, P. y Dijkstra, L. (2015). *"QEEW2.0: 42 short scales for survey research on work, well-being and performance"*. Edition SKB, Amsterdam. Recuperado el 14/01/2020 de ResearchGate en: https://www.researchgate.net/publication/286442533_QEEW20_42_short_scales_for_survey_research_on_work_well-being_and_performance
- Vera, A., Carrasco, C., Vanegas, J. y Contreras, G. (2008). *"Fatiga Física y Fatiga Cognitiva en Trabajadores de la Minería que Laboran en Condiciones de Altitud Geográfica. Relación con el Mal Agudo de Montaña"*. *Ciencia & Trabajo* (año 10), 29, pp. 90-94. Recuperado el 04/05/2020 en: <https://pdfs.semanticscholar.org/77f1/09ccfe34675a73d622a32bc4e1b5f8d1238f.pdf>
- Vermeeren, B., Kuipers, B. y Steijin, B. (2014). *"Does leadership style make a difference? Linking HRM, Job Satisfaction, and Organizational Performance"*. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), pp. 174-195. Recuperado de SAGE journals el 22/11/19 en: <https://journals-sagepub-com.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/doi/pdf/10.1177/0734371x13510853>
- Vidal, M.E., Valle, R.S. y Aragón, M.I. (2007). *"Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers"*. *Journal of Business Research*, 60(12), pp.1272-1281. Recuperado el 24/04/20 de ScienceDirect en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296307001464>
- Virick, M., DaSilva, N. Y Arrington, K. (2010). *"Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type"*. *Human Relations*, 63(1), pp. 137-154. Recuperado de SAGE journals el 22/11/19 en: <https://journals-sagepub-com.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/doi/pdf/10.1177/0018726709349198>
- Weiler, B. (2018). *"FlexJobs 2018 Annual Survey: Workers Believe a Flexible or Remote Job Can Help Save Money, Reduce Stress, and More"*. Recuperado el 07/05/20 en: <https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-2018-annual-survey-workers-believe-flexible-remote-job-can-help-save-money-reduce-stress-more>
- Weiss, H.M. y Cropanzano, R. (1996). *"Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work"*. *Research in Organizational Behavior*, 18, pp. 1-74. Recuperado el 06/12/19 en: https://www.researchgate.net/publication/228079335_Affective_Events_Theory_A_Theoretical_Discussion_of_The_Structure_Cause_and_Consequences_of_Affective_Experiences_at_Work
- Wheatley, D. (2012). *"Good to Be Home? Time - Use and Satisfaction Levels Among Home - Based Teleworkers"*. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), pp. 224-241. Recuperado el 23/11/19 en: http://discovery.uoc.edu/iii/encore/plus/C_STime%E2%80%90use%20and%20satisfaction%20levels%20among%20home%E2%80%90based%20teleworkers_Orighresult_U?lang=cat&suite=def&fromMain=yes
- Wright, A. (2015). *"Study: Teleworkers More Productive—Even When Sick"*. Recuperado el 29/04/20 de SHRM en: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/teleworkers-more-productive-even-when-sick.aspx>

ANEXO I: Barreras del Teletrabajo [\(regresar al apartado de referencia\)](#)



Mapa conceptual 1. Barreras del Teletrabajo. Mapa conceptual de elaboración propia en función a la información de la segunda edición del libro blanco del teletrabajo en España (Fundación Másfamilia, 2019).

ANEXO II: Tabla participantes ([regresar al apartado de referencia](#))**Modalidad:** Teletrabajo desde el hogar.**Profesión:** Web Search Evaluator**Contrato:** Freelance.

Participante 1	Participante 2
Género: Hombre País: España	Género: Hombre País: España Doble Trabajo
Participante 3	Participante 4
Género: Hombre País: Francia	Género: Hombre País: España
Participante 5	Participante 6
Género: Mujer País: Alemania	Género: Mujer País: Inglaterra
Participante 7	Participante 8
Género: Hombre País: Inglaterra	Género: Mujer País: España
Participante 9	Participante 10
Género: Hombre País: Francia Doble Trabajo	Género: Mujer País: España
Participante 11	Participante 12
Género: Mujer País: Italia	Género: Hombre País: Alemania Doble Trabajo
Participante 13	Participante 14
Género: Mujer País: Francia	Género: Hombre País: Italia

Tabla 1. Tabla de participantes. Elaboración propia.

ANEXO III: Dimensiones/Determinantes

[\(regresar al apartado de referencia\)](#)

Las dimensiones y subdimensiones seleccionadas en función a lo expuesto en el apartado metodológico son las siguientes:

1- Características del trabajo: Demandas Laborales

Carga de Trabajo e Intensidad del Teletrabajo

La carga de trabajo describe el ritmo y la cantidad de trabajo a realizar bajo presiones temporales (Euwema y Bakker, 2009). La intensidad del teletrabajo hace referencia a la cantidad de días dedicados al teletrabajo, siendo 3 o más considerados como alta intensidad.

Demandas Emocionales

Representan el esfuerzo realizado por el empleado para manejar tanto sus emociones como situaciones laborales que evocan una respuesta emocional (van Riet y Bakker, 2008).

Ambigüedad de Roles

La ambigüedad de roles se da cuando el sujeto percibe diversas demandas como incompatibles entre ellas que, en este caso, se centran en los problemas de lidiar con las TIC y las actividades laborales (Salanova et. al. 2006).

Características de las TIC

Divididas en:

Presentismo de las TIC

Relativo a si las TIC permiten mantener contacto con los demás.

Ritmo de cambio de las TIC

El ritmo en que cambian las TIC que utilizan y las características de la misma.

Conciliación entre vida laboral y personal

La conciliación entre la vida laboral y personal se basa en la suposición de que ambas se entremezclan y tienen un efecto positivo o negativo la una en la otra (Demerouti, Bakker y Verbeke, 2004). Se divide en:

Ocio o familia interrumpiendo conductas laborales

Concerniente a la posibilidad de que las actividades de ocio (responder comunicaciones personales o atender responsabilidades familiares) interrumpan las actividades laborales del teletrabajador.

Conductas laborales interrumpiendo actividades de ocio o familia

Concerniente a la posibilidad de que las actividades laborales (responder comunicaciones laborales o trabajar durante vacaciones) interrumpan las actividades de ocio del teletrabajador.

Control de Límites

Provee información sobre la capacidad o no de controlar los límites entre ambas vidas.

2- Características del trabajo: Recursos Laborales

Los recursos laborales también están representados por tres subescalas:

Apoyo social

El apoyo social es una característica interpersonal referente a los niveles generales de interacción social útil disponible en el trabajo, tanto de compañeros como de supervisores (Shimazu, Shimazu y Odahara, 2004). Está demostrado que desempeña un papel importante en el manejo del estrés en el trabajo y que amortigua posibles efectos adversos para la salud de las demandas psicológicas (Theorell, 1999).

Intercambio líder-trabajador (LMX)

El intercambio líder-trabajador (LMX) se basa en la teoría del intercambio social en la que un supervisor tiene una relación única con cada uno de los empleados, la cual es negociada a través del tiempo para ser un predictor significativo de numerosas actitudes laborales (Ariani, 2012).

Autonomía

La autonomía es una importante característica del diseño del trabajo que permite al trabajador determinar el ritmo, secuencia y métodos para realizar las tareas (van Riet y Bakker, 2008).

Recompensa

Con el fin de obtener información sobre las recompensas de los teletrabajadores, se han adaptado ítems del Modelo Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (DER) de Siegrist que tiene en cuenta los cambios del mundo laboral en este periodo de globalización que, entre otros, se caracteriza por una elevada inseguridad en el trabajo y una creciente desigualdad salarial. Por tanto, la actual escala se centrará en las recompensas recibidas en forma de promoción y seguridad laboral. Divididas en:

Promoción

Implica perspectivas de promoción, salario adecuado y el equilibrio percibido entre el puesto laboral y los estudios y formación del trabajador.

Seguridad

Refiere la seguridad laboral del trabajador.

Tanto las Demandas Laborales como los Recursos Laborales están basados en el Modelo de Recursos y Demandas Laborales (JD-R) (Demerouti et.al., 2001; Demerouti y Bakker, 2007) el cual, aunque originalmente se diseñó para explicar el Burnout, se ha expandido al proponer discernir el efecto que las características laborales tienen sobre el bienestar de los empleados.

3- Satisfacción Laboral

El propósito de esta dimensión es recibir información sobre la satisfacción laboral global percibida por los trabajadores teniendo en cuenta sus percepciones en relación a las dimensiones previas.

ANEXO IV: Guion Entrevista [\(regresar al apartado de referencia\)](#)

Objetivos: Explicar y comprender cómo impacta el teletrabajo en la satisfacción laboral percibida por teletrabajadores autónomos de la profesión Web Search Evaluator.

- 1- Identificar y comprender qué determinantes de la satisfacción laboral en el teletrabajo tienen una mayor influencia en la satisfacción laboral percibida por los trabajadores.
- 2- Identificar líneas de mejora propuestas por los teletrabajadores que vayan encaminadas a mejorar sus percepciones de la satisfacción laboral experimentada.

Presentación de inicio de entrevista

Hola buenas tardes/días.

Mi nombre es Daniel Pagès Dasunción. Como estudiante del máster de Recursos Humanos de la Universitat Oberta de Catalunya, me gustaría agradecerle el tomar parte de su tiempo en realizar la presente entrevista. Su finalidad es comprender su satisfacción o insatisfacción laboral en su puesto de teletrabajo. No existen argumentaciones correctas o incorrectas. Su información será tratada bajo un total anonimato y confidencialidad según lo dispuesto por la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

Antes de empezar, me gustaría reiterarle mi más sincero agradecimiento. Si le parece bien, empezamos.

Género:	Promedio de días teletrabajando/semana:
País:	Tiene otro trabajo: Sí / No
Cargas familiares (ejemplo: hijos que cuidar):	Estudia: Sí / No

- 1- ¿Qué opinión tiene de la cantidad de trabajo que realiza?
- 2- ¿Cuál es su opinión en relación al tiempo disponible para realizar las tareas?
- 3- ¿Existen tareas en su trabajo que le afecten emocionalmente? Cuáles son y en qué modo le afectan.
- 4- ¿En qué medida el uso de los dispositivos y plataformas para teletrabajar le han generado problemas que interfieran con sus actividades laborales?
- 5- ¿Cómo le afecta el uso y los cambios en su plataforma de teletrabajo?
- 6- Mientras trabaja, ¿es usted interrumpido por sucesos ajenos al trabajo? Explíquese.
- 7- ¿Su trabajo interrumpe su ocio? (Ej: en forma de comunicados, necesidad de trabajar durante vacaciones etc.). Explíquese.
- 8- ¿Cómo separa el tiempo de ocio del tiempo en el que teletrabaja?

9- (Breve recapitulación) ¿Qué mejoras o recomendaciones aplicaría en su trabajo para mejorar su satisfacción laboral y la de sus compañeros de trabajo en función a lo comentado hasta ahora?

10- ¿Cómo considera usted la ayuda proporcionada por sus compañeros de trabajo cuando la necesita?

11- ¿En qué medida puede elegir el tipo de tareas a realizar y cuándo realizarlas?

12- ¿Qué opina sobre la frecuencia con la que sus supervisores se comunican con usted?

13- ¿Qué considera del apoyo y trato ofrecido por sus superiores cuando tiene problemas laborales o necesita ayuda?

14- ¿Sus supervisores reconocen su potencial y le proveen un feedback adecuado? Explíquese.

15- Teniendo en cuenta sus esfuerzos y logros, ¿qué opina del salario recibido?

16- ¿Cómo ve usted sus perspectivas de promoción laboral?

17- ¿Cómo se ve usted dentro de diez años? ¿Cree que seguirá en la empresa?

18- (Breve recapitulación) ¿Qué mejoras o recomendaciones aplicaría en su trabajo para mejorar su satisfacción laboral y la de sus compañeros de trabajo en función a lo comentado hasta ahora?

19- (Pregunta cerrada): Teniendo en cuenta todo lo hablado hasta ahora, ¿está usted satisfecho con su trabajo?

20- Teniendo en cuenta todo lo hablado hasta ahora, ¿cuál o cuáles consideraciones cree que afectan más positivamente y/o negativamente a su satisfacción laboral?

21- ¿Cree usted que existen otras consideraciones que afecten a su satisfacción en el trabajo y que no se hayan mencionado?

- **Cantidad/Intensidad del teletrabajo**
- **Características del trabajo: Demandas Laborales**
 - Carga de Trabajo
 - Demandas Emocionales
 - Ambigüedad de Roles
 - Características de las TIC
 - Conciliación entre vida laboral y personal
 - Ocio o familia interrumpiendo conductas laborales
 - Conductas laborales interrumpiendo actividades de ocio o familia
 - Control de Límites
- **Características del trabajo: Recursos Laborales**
 - Apoyo social
 - Autonomía
 - Intercambio Líder-trabajador (LMX)
 - Recompensa
 - Promoción
 - Seguridad
 - Líneas de mejora
- **Satisfacción Laboral**

ANEXO V: Cuestionario satisfacción general

[\(regresar al apartado de referencia\)](#)

Enlace telemático por el que cumplimentaron el cuestionario:

<https://forms.gle/NJ51zumwzwnxroSF9>

1-Sabiendo lo que sabes ahora, si tuvieras que volver a decidir entre tomar este trabajo, ¿lo volverías a tomar?

1	2	3	4	5
Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Acuerdo	Fuertemente de acuerdo

2-Si un buen amigo te preguntara si crees que él/ella debería tomar tu mismo trabajo, ¿se lo recomendaría?

1	2	3	4	5
Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Acuerdo	Fuertemente de acuerdo

3-¿Cómo se compara este trabajo con tu trabajo ideal?

1	2	3	4	5
Muy lejos del ideal	Lejos del ideal	Término medio	Cerca del ideal	Muy cerca del ideal

4-En general, ¿cómo se compara este trabajo con el trabajo que tenías en mente cuando empezaste?

1	2	3	4	5
No es nada como lo imaginé	Poco parecido a lo que imaginé	Término medio	Parecido a lo que imaginé	Justo como imaginé

5-Teniendo en consideración todo lo mencionado, ¿cómo de satisfecho estás con tu trabajo actual?

1	2	3	4	5
Nada satisfecho	Poco satisfecho	Término medio	Satisfecho	Muy satisfecho

6-En general, ¿te gusta tu trabajo?

1	2	3	4	5
Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Acuerdo	Fuertemente de acuerdo