

La hibridez como forma de organizar el trabajo, ¿puede aportar por si sola mayor satisfacción laboral?

Raquel Osuna León

rosunal@uoc.edu

Tutor: Jesús María García Martínez

29/06/2023

Trabajo final de máster

Curso 2022-23, semestre 2

Índice

| | |
|---|----|
| Resumen/Abstract | 5 |
| Introducción | 7 |
| 1. Marco teórico sobre el teletrabajo | 11 |
| 1.1. ¿Qué se entiende por teletrabajo?..... | 11 |
| 1.2. Modalidades de teletrabajo. El modelo híbrido..... | 12 |
| 1.3. Ventajas e inconvenientes del teletrabajo | 13 |
| 1.4. Marco legal del teletrabajo en España y referencias en Europa..... | 14 |
| 1.5. Situación actual del teletrabajo en España..... | 15 |
| 2. Satisfacción laboral. Definición y modelo de estudio | 18 |
| 2.1. Modelos explicativos de la satisfacción laboral..... | 19 |
| 3. Metodología | 21 |
| 3.1. Primera fase: revisión de la literatura científica..... | 21 |
| 3.2. Segunda fase: análisis de una muestra de sujetos..... | 22 |
| 4. Revisión de la literatura y resultados de la encuesta | 23 |
| 4.1. Revisión de la literatura..... | 23 |
| 4.1.1. Satisfacción laboral y condiciones de trabajo..... | 23 |
| 4.1.2. Satisfacción laboral y calidad de vida..... | 25 |
| 4.1.3. Satisfacción laboral y la dimensión social del trabajo..... | 26 |
| 4.2. Resultados de la encuesta..... | 28 |
| 4.2.1. Descripción de la empresa a la que pertenece la muestra encuestada..... | 28 |
| 4.2.2. Composición de la muestra..... | 29 |
| 4.2.3. Resultados de la escala de satisfacción..... | 31 |
| 4.2.4. Análisis de la covarianza (ANOVA)..... | 33 |
| Discusión y conclusiones | 34 |
| Limitaciones del estudio | 37 |
| Propuestas para futuras investigaciones | 37 |
| Aplicación práctica en el ámbito de la gestión de recursos humanos | 38 |
| Referencias bibliográficas | 40 |
| Anexos | 44 |
| Anexo 1..... | 44 |
| Anexo 2..... | 46 |
| Anexo 3..... | 47 |
| Anexo 4..... | 48 |
| Anexo 5..... | 49 |

Índice de tablas y gráficos

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Ventajas e inconvenientes del teletrabajo..... | 13 |
| Tabla 2. Legislación sobre el teletrabajo en España..... | 14 |
| Tabla 3. Ocupados en 2022T4 según tipo de ocupación y posibilidad de teletrabajar..... | 17 |
| Tabla 4. Diversas definiciones de la satisfacción laboral..... | 18 |
| Tabla 5. Comparativa de resultados obtenidos en la Escala de Satisfacción Laboral..... | 31 |
| Tabla 6. Promedio de satisfacción laboral de sujetos con modelo de trabajo híbrido..... | 33 |
| | |
| Gráfico 1. Porcentaje de ocupados por frecuencia que han teletrabajado desde domicilio.... | 16 |
| Gráfico 2. Valoración media sobre la experiencia del teletrabajo..... | 18 |
| Gráfico 3. Distribución de la muestra por edad y sexo..... | 30 |
| Gráfico 4. Distribución de la muestra por antigüedad y sexo..... | 30 |
| Gráfico 5. Distribución de la muestra por modelo de trabajo..... | 30 |
| Gráfico 6. Porcentaje de encuestados con flexibilidad para escoger días de teletrabajo..... | 31 |
| Gráfico 7. Situación de las puntuaciones respecto a la puntuación total..... | 32 |
| | |
| Figura 1. Análisis covarianza (ANOVA) de la satisfacción laboral general en los diferentes grupos de modalidad de trabajo..... | 33 |

Resumen

El avance en las TIC y en las nuevas formas de organizar el trabajo (NFOT) han propiciado nuevos modelos dentro de las organizaciones que, además, tras la pandemia de 2020, se han visto potenciadas tanto en su uso como en su estudio. Se ha estudiado la relación del modelo híbrido con la satisfacción laboral, y a menudo se le atribuye un papel favorecedor del bienestar de los empleados. Será interesante conocer si la hibridez es lo que incide realmente en la satisfacción, o si estos otros factores modulan dicha relación.

El presente estudio se basa en la revisión de 9 artículos extraídos de la literatura científica sobre teletrabajo y satisfacción laboral. Además, se aplica la Escala de Satisfacción Laboral (Warr, Cook y Wall, 1979) a una muestra de 37 sujetos de una misma organización, en la que convive el modelo presencial con el híbrido.

Se hallan resultados que relacionan tres aspectos del modelo híbrido con la satisfacción: las condiciones del trabajo (la forma y la intensidad en que se aplique incidirá en la percepción de la satisfacción laboral, obteniendo mejores resultados aquellos que más lo aplican), la calidad de vida (la posibilidad de teletrabajar mejora la conciliación y reduce los niveles de estrés) y los aspectos relacionales del trabajo (el apoyo social incide en la satisfacción laboral de manera positiva). Y con la encuesta, se encuentra que el modelo de trabajo híbrido no necesariamente implica mayores niveles de satisfacción; es aquí donde se plantea si los factores intrínsecos y extrínsecos regulan la relación entre ambas variables.

Se concluye que la hibridez influye en la satisfacción laboral de forma positiva, pero no como elemento único. Será importante el impacto tanto de factores extrínsecos (como la forma de organizar el modelo y de aplicarlo, o el efecto en las relaciones sociales entre empleados) como de factores intrínsecos (como la percepción de pérdida de oportunidades de crecimiento profesional).

Palabras clave:

Teletrabajo, satisfacción laboral, modelo híbrido, factores intrínsecos, factores extrínsecos.

Abstract

Advancement in ICT and new ways of organizing work (NFOT) have led to new models within organizations that, in addition, after the 2020 pandemic, have been enhanced both in their use and in their study. The relationship of the hybrid model to job satisfaction has been studied, and is often attributed a flattering role in employee well-being. It will be interesting to know if hybridity really impacts satisfaction, or if these other factors modulate that relationship.

This study is based on the review of 9 articles extracted from the scientific literature on teleworking and job satisfaction. In addition, the Job Satisfaction Scale (Warr, Cook and Wall, 1979) is applied to a sample of 37 subjects from the same organization, in which the in-person model coexists with the hybrid.

Results are found that relate three aspects of the hybrid model to satisfaction: work conditions (the way and intensity in which it is applied will affect the perception of job satisfaction, with better results being those that most apply it), quality of life (the possibility of working remotely improves reconciliation and reduces stress levels) and relational aspects of work (social support positively affects job satisfaction). And with the survey, it is found that the hybrid work model does not necessarily imply higher levels of satisfaction; this is where it is considered whether intrinsic and extrinsic factors regulate the relationship between both variables.

It is concluded that hybridity positively influences job satisfaction, but not as a single element. The impact of both extrinsic factors (such as how to organize and apply the model, or the effect on social relationships among employees) and intrinsic factors (such as the perception of loss of career growth opportunities) will be important.

Keywords:

Telework, job satisfaction, hybrid model, intrinsic factors, extrinsic factors.

INTRODUCCIÓN

Desde que en 2020 una pandemia mundial obligara a la población a cambiar sus hábitos de vida, la manera de trabajar también ha cambiado. Esto, sumado a otros factores como la globalización o los rápidos avances de las nuevas tecnologías, ha hecho que estos nuevos hábitos adquieran mayor relevancia en cuanto a su estudio. Estamos hablando del trabajo remoto, que en un sentido amplio de la palabra se refiere a todo aquel trabajo que se desarrolle fuera del espacio físico de la organización y que se sirva de las redes de telecomunicación para su desempeño.

Esta nueva forma de organizar el trabajo (NFOT, en adelante) ha sido centro de estudio desde antes de dicha pandemia. Los estudios se han centrado, por ejemplo, en conocer sus efectos en la productividad, o también en detallar sus ventajas o inconvenientes para los empleados y para las organizaciones. Por ejemplo, Cataño et al. (2014) se centran en los puntos de mejora del teletrabajo en cuanto a salud y seguridad laboral. Por otro lado, un estudio llevado a cabo por Pérez Sánchez (2010) detecta como ventaja la facilidad de la conciliación y como mayor riesgo la no desconexión del trabajo.

El impacto del teletrabajo en la satisfacción también ha sido objeto de estudio, como veremos en el análisis de la literatura recopilada. En muchos estudios se habla de su efecto positivo en el bienestar. Pero ¿hasta qué punto existe una relación causal entre ambas variables? ¿Realmente aquellos empleados que trabajan a distancia están más satisfechos o, al menos, perciben su situación laboral como más satisfactoria?

En este estudio me voy a centrar en la modalidad de **trabajo híbrido** (combinación de presencialidad con trabajo remoto), centrándome así en una de las muchas formas de trabajo a distancia que existen y que podemos encontrar en el mercado laboral. Y en cuanto a la **satisfacción laboral**, me voy a centrar en la percepción que tienen los empleados respecto al cumplimiento de sus expectativas personales y profesionales relacionadas con su trabajo. El interés principal es conocer si la hibridez como condición laboral tiene suficiente fuerza como para condicionar la satisfacción laboral de los trabajadores, o si hay otros factores que realmente ejerzan una mayor influencia.

Justificación

Tras la pandemia, parecía que el teletrabajo había llegado para quedarse. Pero la realidad en nuestro país es que muchas organizaciones están volviendo progresivamente a la presencialidad¹. Sin entrar en profundidad en este debate, los motivos pueden ser diversos: quizá porque a comparación con el resto de Europa, España ha tenido previamente niveles más bajos de trabajo no presencial. También puede ser debido a que en nuestro mercado laboral hay sectores en los que difícilmente se puede incluir el teletrabajo (por ejemplo, turismo, restauración,

¹ RRHH Digital (2023, 9 de febrero). España pierde en tres años más de un millón de teletrabajadores, un descenso progresivo que se consolidaría en 2023. Consultado el 01/04/23 en www.rrhddigital.com

industria, construcción, etc.). O como apunta Rimbau Gilabert, E. (2022) en un artículo publicado, los directivos españoles no muestran voluntad de implantar el teletrabajo por falta de confianza en sus supuestos efectos positivos. Aun así, lo que sí se percibe es que esta nueva forma de organizar el trabajo ha ganado relevancia entre las prioridades de la población activa y de la que está en búsqueda de empleo. ¿Será realmente porque las personas trabajadoras lo perciben como un factor que aumenta su satisfacción laboral?

Considero relevante incidir en el estudio de esta relación por tres motivos:

- a) Desde el punto de vista de las **organizaciones**. La gestión estratégica de personas se convierte en una herramienta esencial para conseguir ser competitivas en un entorno flexible y cambiante como el actual. Y dentro de esta gestión, poner en marcha nuevos modelos de organización del trabajo que se adapten a las necesidades de la organización y de los empleados será una tarea esencial.

- b) El **bienestar** de los empleados se postula como elemento importante para lograr el compromiso, la motivación, la atracción y retención del talento, la productividad o la imagen corporativa que proyecta la empresa. Ofrecer a los empleados/as NFOT que le aporten flexibilidad o autonomía, puede ser una forma de conseguirlo. Veamos un caso concreto: la UOC. Dentro de la “VI Jornada PRL y Empresa” de mayo de 2022, encontramos la ponencia de Muñoz Álvarez, N. (2022), que trata sobre el Plan de Bienestar y Salud de la UOC y cómo se lleva a cabo en un entorno de teletrabajo. Esta universidad ha experimentado una evolución hacia el teletrabajo que se inició en 2009 con una prueba piloto, y que hoy en día está consolidado; además, se han definido políticas de regulación del *e-trabajo* (como la organización lo denomina), y que tienen que ver con la desconexión digital o con la formación de liderazgo de equipos remotos, entre otros. Por lo tanto, vemos la centralidad que se le otorga al bienestar (físico y emocional) de las personas de la organización, y como la forma de trabajo remoto y sus políticas de aplicación contribuyen a ello.

- c) Y desde la perspectiva de las **personas**, se perciben cambios en nuestra escala de valores. El poder lograr una mayor conciliación entre la vida personal y la laboral, y poder disfrutar de un tiempo de ocio de mayor calidad, son aspectos cada vez más valorados por la población activa. Las nuevas generaciones demandan cada vez más a las empresas un valor añadido más allá del sueldo o la estabilidad laboral. Y esto se hace extensivo al resto de generaciones, quizá por el efecto que está teniendo el avance de las TIC y el haber pasado por una situación de “teletrabajo forzado” durante la pandemia. En el estudio publicado por Ortiz Pérez, R.A. (2022), identifica cuáles son los efectos del teletrabajo sobre la conciliación de la vida familiar y laboral, y concluye que la manera en que se aplique esta NFOT producirá efectos positivos o negativos, y que la implicación tanto de la empresa como de los agentes externos (administración pública) es necesaria

y determinante para que la aplicación del teletrabajo produzca efectos positivos en la conciliación.

Objetivos y alcance

El papel de la satisfacción laboral de las personas en su desarrollo profesional y en la consecución de los resultados de la organización, la convierte en un elemento relevante para establecer políticas de recursos de humanos por parte de las organizaciones.

Buscar la satisfacción y el bienestar de los empleados debe ser una prioridad de las organizaciones. Éstas tienen a su alcance muchas oportunidades de lograrlo, aplicando las prácticas adecuadas en diferentes ámbitos de los recursos humanos (por ejemplo, en el reclutamiento, la selección, en la promoción del desarrollo, o en la implantación de políticas de flexibilidad y organización del trabajo, entre otras).

Aplicar modelos de trabajo flexibles que permitan a la persona poder trabajar desde casa es una de esas oportunidades, y es en la que me voy a centrar en este estudio.

La pregunta de investigación que me planteo es la siguiente: **¿Es cierto que las personas que tienen un modelo de trabajo híbrido tienen una percepción de su satisfacción laboral mejor que aquellas que solo trabajan en presencial?** Si la satisfacción laboral está condicionada por múltiples aspectos del puesto de trabajo, ¿es la hibridez uno de ellos?

Las variables que voy a analizar son las siguientes:

a) Respecto al **teletrabajo**, me centro en el **modelo híbrido**, que combina presencialidad y trabajo remoto. Se compara con el trabajo totalmente presencial.

b) La **satisfacción laboral**, entendida como la percepción que tienen los empleados de la calidad de sus condiciones y entorno laboral respecto al resto.

El objetivo principal es comprobar si realmente existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y el modelo de trabajo híbrido. Me basaré en la Teoría bifactorial de Herzberg para estudiar la satisfacción, con la intención de conocer si la hibridez como tal es condición suficiente para estar más o menos satisfecho, o si los factores intrínsecos/extrínsecos del trabajo influyen directa o indirectamente en ella.

Las hipótesis que comprobar son:

(H1) Las personas trabajadoras que llevan a cabo un modelo de trabajo híbrido tienen una mejor percepción de su situación laboral, respecto a las personas que trabajan totalmente en presencial.

(H2) El modelo de trabajo presencial al 100% (cuando, por tipología de funciones, podría combinarse con trabajo a distancia) produce menos satisfacción de los empleados con su situación laboral.

(H3) Entre los empleados que trabajan en modelo híbrido, hay mejor percepción de su situación laboral entre aquellos que tienen flexibilidad para escoger los días de trabajo a distancia.

La metodología empleada se divide en dos partes. En primer lugar, realizaré un **análisis de literatura** relacionada con las variables a estudiar. Y, en segundo lugar, aplicaré la “**Escala de satisfacción Laboral**” de Warr, Cook y Wall (1979) aplicada a una muestra de empleados de una entidad financiera.

La estructura de la memoria consta, en primer lugar, de un marco teórico para las dos variables a analizar. A continuación, se presenta el análisis de literatura relacionada como cuerpo principal del estudio; y como complemento, se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de la escala de satisfacción a la muestra seleccionada. Con todo ello, se presentan las conclusiones, limitaciones del estudio, propuestas para investigaciones futuras y posibles aplicaciones prácticas.

1. Marco teórico sobre el teletrabajo.

1.1. ¿Qué se entiende por teletrabajo?

El impacto de la tercera revolución industrial (mediados del siglo XX) en nuestra sociedad es evidente; se refleja en cambios en todos los ámbitos de la vida, incluido el laboral. Si miramos hacia atrás en el mercado laboral, veremos que en las últimas décadas ha habido importantes cambios no solo en la forma de producir o de prestar servicios, sino también en la forma de organizarse que tienen las propias empresas. Uno de esos cambios ha sido el de trasladar el puesto de trabajo a casa, total o parcialmente.

Existe un gran número de definiciones del teletrabajo, ya que abarca diversas modalidades y formas de llevarlo a cabo. La RAE define el teletrabajo como:

“...aquel trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas”²

Esta definición contiene las que se consideran como las dos características esenciales de dicho concepto: desplazamiento del lugar de trabajo y uso obligatorio de las TIC.

Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) determina que el teletrabajo es:

“Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación” (Cataño y Gómez, 2014)³

Pero el concepto de teletrabajo, aunque esté actualmente en auge, no es una novedad de nuestro tiempo. Los orígenes del concepto se remontan a 1973, cuando Jack Nilles, un ingeniero estadounidense, promovió trasladar el trabajo a los trabajadores en vez de los trabajadores al trabajo, motivado por la reducción del consumo de recursos en plena crisis del petróleo, (Allen et al., 2015).

La constante y rápida evolución de las TIC en las últimas décadas ha contribuido a la implantación del teletrabajo: del ordenador de mesa al portátil, la conversión del teléfono móvil en smartphone (con sus correspondientes prestaciones digitales), el avance y la proliferación en plataformas digitales de comunicación (que facilitan las reuniones virtuales), la posibilidad de compartir información digitalmente (por ejemplo, Google Drive, iCloud, WeTransfer), etc.

Pero al mismo tiempo, es difícil encontrar homogeneidad en el estudio y medición del teletrabajo. Esto está motivado por la amplia diversidad de formas de implantar el teletrabajo, y también por la falta de una regulación internacional unificada (que veremos en el apartado 1.4.). Aun así,

² REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.5 en línea]. <https://dle.rae.es/> (consultado el 06/05/2023)

³ Cataño y Gómez (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. Revista CES Salud Pública, 5(1), 82-91

encontramos entre la literatura científica gran número de estudios relacionados con el teletrabajo, que lo abordan en relación con diversas variables como el compromiso laboral, la productividad, el efecto en las organizaciones, la satisfacción, el bienestar laboral, el burnout, el estrés, etc.

1.2. Modalidades de teletrabajo. El modelo híbrido

En la actualidad encontramos diversas modalidades de teletrabajo, ya sea por su coexistencia con otras formas de trabajo más tradicionales, o por la adaptación de este modelo a las necesidades y criterios de cada organización. Podemos encontrar empresas cuyos trabajadores realicen sus funciones siempre desde casa, otros que acudan a la oficina solo algunos días puntuales, o también quienes trabajen desde casa en menor proporción que desde la oficina. Y dentro de esta amplia casuística, el factor flexibilidad también determina distintas situaciones: empleados que tienen libertad a la hora de escoger los días de teletrabajo y/o presencialidad, empresas que permiten que el teletrabajo se realice desde más de un domicilio (no solo el habitual, pudiendo ampliarlo a una segunda residencia o la vivienda de un familiar dependiente).

Es por todo ello que es difícil establecer una categorización única. Diversos son los factores que pueden utilizarse para hacer una clasificación. Por ejemplo, Martín (2018), en su libro “Teletrabajo y comercio exterior”, realiza una clasificación en función del lugar donde se lleva a cabo el trabajo, ya sea en el domicilio particular, en los telecentros, en oficinas satélites, desde un lugar itinerante (como puede ser el hogar del cliente o un lugar público no fijo) o desde los telecottages.

Otro ejemplo de clasificación es la elaborada por Vilaseca (2004), que se basa en distintos criterios para delimitar varias formas de teletrabajo. Entre ellos, podemos nombrar el criterio de la localización, el de la temporalidad o tiempo que se dedica al teletrabajo, el del tipo de conexión utilizada para llevarlo a cabo, o el de la forma de transmitir los resultados producidos.

Para esta memoria, y teniendo en cuenta la necesidad de concretar en este sentido sobre qué modalidad me voy a centrar, voy a trabajar con el modelo híbrido de trabajo, que es aquel que combina presencialidad y trabajo desde casa. En este sentido, resultará interesante el estudio para conocer también qué distintas combinaciones existen de ello, y de qué manera de lleva a cabo. Especial mención merece aquí el efecto de la voluntariedad y la flexibilidad a la hora de escoger unos tiempos u otros, y cómo esto puede afectar a la satisfacción laboral.

En la literatura encontramos estudios que hablan sobre esta modalidad, y sus beneficios sobre las organizaciones y los trabajadores, y en los que se concluye que el modelo que combina presencialidad y teletrabajo ayuda a paliar las desventajas del teletrabajo puro y para obtener equilibrio en los resultados (Tosca Vidal, 2022).

1.3. Ventajas e inconvenientes del teletrabajo.

Los efectos del teletrabajo deben abordarse desde los tres ámbitos principales a los que puede afectar: el individuo (los trabajadores), la organización y la sociedad. Veamos a continuación, en la Tabla 1, un resumen de ello:

Tabla 1. Ventajas e inconvenientes del teletrabajo.

| | Ventajas | Inconvenientes |
|------------------|---|---|
| Individuo | <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en la gestión de su tiempo laboral. • Mayor autocontrol sobre su actividad. • Incremento de oportunidades laborales para personas con residencia alejada o con dificultades de movilidad. • Reducción de desplazamientos y menor riesgo de accidentes. • Reducción de supervisión constante y directa. • Permite una mejor conciliación de vida familiar y laboral. | <ul style="list-style-type: none"> • Sensación de abandono por la falta de interacción física diaria. • Costes de mantenimiento del puesto transferidos al empleado. • Riesgo de percibir una falta de reconocimiento del trabajo realizado. • Riesgo de no llevar a cabo una correcta desconexión digital y/o laboral. |

| | Ventajas | Inconvenientes |
|---------------------|--|---|
| Organización | <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costes (mobiliario, mantenimiento, transporte). • Incremento de oportunidades de contratación, eliminación de barreras geográficas. • En general, la plantilla está motivada. • Se pone en valor el trabajo realizado para obtener resultados, más allá del presencialismo. • Mayor capacidad de retener talento. • Se fomenta una cultura organizativa ajustada a las nuevas generaciones, adaptada al nuevo entorno, comprometida socialmente. | <ul style="list-style-type: none"> • Elevada inversión inicial para adecuar los medios necesarios para su implantación. • En la fase inicial, cierta desconfianza de su idoneidad. • Puede darse un “choque” de mentalidad entre direcciones más conservadoras y la introducción del teletrabajo. • Riesgo de pérdida de datos y de confidencialidad, si no se establecen medidas adecuadas para que no ocurra. • La descentralización puede afectar a la imagen corporativa |
| Sociedad | <ul style="list-style-type: none"> • Importantes beneficios para el medio ambiente y la sostenibilidad; menor consumo de recursos no renovables y menor emisión de gases. • Se favorece el crecimiento del mercado laboral, con la creación de nuevos puestos, y la aparición de nuevas profesiones. • Se fomenta el desarrollo local de zonas económicamente más aisladas. | <ul style="list-style-type: none"> • Puede darse una mayor desprotección laboral. • Las infraestructuras tecnológicas aumentan sus costes en tanto que se vuelven imprescindibles para el desarrollo de la economía. |

Fuente: Elaboración propia, a partir de la bibliografía consultada.

1.4. Marco legal del teletrabajo en España y referencias en Europa.

Actualmente en nuestro país, el teletrabajo está regulado por una ley aprobada específicamente para ello, la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia, que hace más fácil la regulación de normas en cuanto a las *obligaciones* de las empresas (como puede ser que los gastos corran a cargo de la empresa, garantizar la prevención de riesgos laborales, o velar porque se mantenga la comunicación con los empleados) y los *derechos* de los trabajadores (como por ejemplo disponer de flexibilidad horaria, el carácter voluntario del acuerdo o el derecho a la desconexión digital).

Este es un hecho relevante, porque desde que apareciera el término de teletrabajo en el Estatuto de los Trabajadores (Ley 8/1980), ha supuesto una evolución acorde a los cambios en el entorno económico y laboral general. En la Tabla 2 se introduce un breve resumen de la legislación que en nuestro país ha contemplado el teletrabajo en las últimas décadas.

Tabla 2. Legislación sobre el teletrabajo en España

| Legislación | Aportación |
|--|---|
| Estatuto de los Trabajadores (Ley 8/1980) | Se refiere a él como el contrato a domicilio, y define el concepto y sus características contractuales |
| Real Decreto-Ley 3/2012 | Se modifican algunos aspectos del concepto, incidiendo en la flexibilidad en cuanto a la dedicación horaria. Es relevante también el derecho que otorga a las empresas a hacer uso de las nuevas tecnologías para ejercer un mayor control sobre sus teletrabajadores. |
| Ley Orgánica 3/2018 | Esta ley, que trata sobre la protección de datos personales, incide positivamente en el teletrabajo, ya que incluye una serie de normas que tienen por objetivo proteger el derecho a la desconexión digital y a la intimidad del trabajador. |
| Real Decreto-Ley 9/2020 | Con él se establecen medidas complementarias y de urgencia para paliar los efectos de la pandemia por Covid-19 en el ámbito laboral, contemplando aspectos del teletrabajo entre ellas. |
| Real Decreto-Ley 28/2020 | Es la primera normativa explícita sobre teletrabajo que se redacta en nuestro país, y que actualmente ha quedado derogada por la actual legislación vigente |
| Ley 10/2021 | Actual legislación sobre el trabajo a distancia. |

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

Aunque en el resto de los países de Europa también existe legislación propia al respecto, hoy en día no hay un consenso en cuanto a normativa que permita regular el teletrabajo en conjunto y bajo unos criterios idénticos. Ante esta falta de normativa, en el año 2002 se firmó el *Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo*, en cuya elaboración participaron la Confederación Europea de Sindicatos (CES), junto a la Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa (UNICE), a la Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa

(UEAPME) y al Centro Europeo de la Empresa Pública (CEEP). Aunque no es una normativa en sí, ha servido como guía orientativa a las empresas europeas para la implantación de este, sobre todo en momentos en los que no ha habido una regulación estatal del mismo.

1.5. Situación actual del teletrabajo en España.

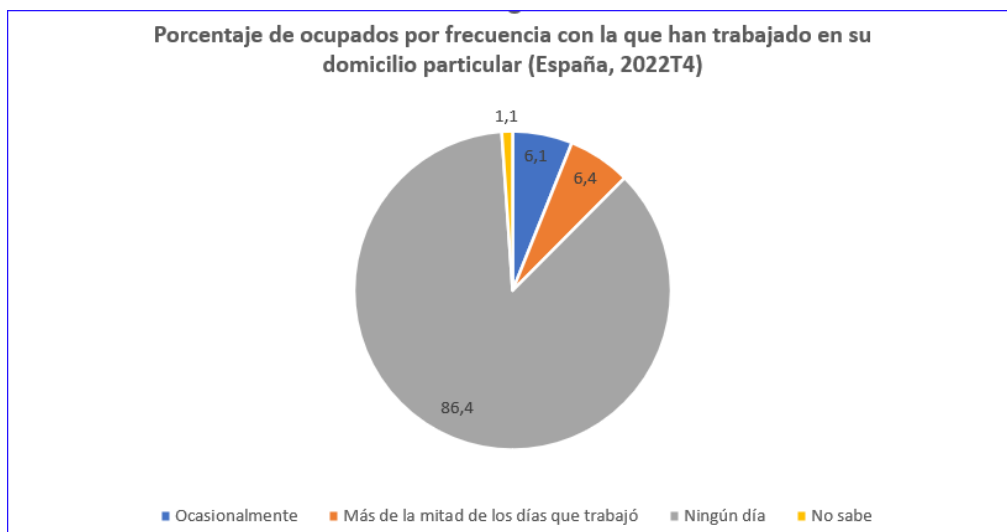
Para obtener datos de la presencia del teletrabajo en nuestro país, una herramienta muy útil es la **Encuesta de Población Activa** (EPA, en adelante) del Instituto Nacional de Empleo (INE, en adelante). Si lo que queremos es conocer la situación de España respecto al resto de países europeos, los datos que proporciona **Eurostat** nos pueden resultar también de utilidad.

En esta línea, el Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI en adelante), ha presentado un informe de la situación del teletrabajo en el año 2022, aportando datos basados en ambas fuentes. Este informe confirma que, en nuestro país, la adopción del teletrabajo no sigue un ritmo ascendente, sino que el número de teletrabajadores durante el 2022 ha descendido respecto al año anterior, aun habiéndose aprobado una legislación que lo regula. Y dentro del marco del Unión Europa, España, con un 15'3% de teletrabajo, se sitúa en la parte baja de la tabla, por debajo de la media de los países de la UE-27, frente a porcentajes mucho más elevados como el de Países Bajos (53'8%), Suecia (46'2%) o Luxemburgo (45'1%), que encabezan el ranking.

Ante estas cifras, el primer reto al que debería enfrentarse cualquier persona que pretenda estudiar la materia, es saber contra qué se comparan esos porcentajes. Me refiero a que cuando hablamos del porcentaje de personas que han teletrabajado durante un período, entendemos esa cifra respecto al 100% de las personas que trabajan. Es aquí donde hay que hacer un matiz que considero esencial para entender las cifras. No todos los empleos de un mercado laboral permiten el teletrabajo, y creo que eso se debería tener en cuenta a la hora de interpretar los datos que arrojan las encuestas, ya que, si no se hace, puede llevar a interpretaciones erróneas.

Según la EPA, y como se muestra en el Gráfico 1, en el último trimestre del 2022 tan solo hay un 6'1% de encuestados que han teletrabajado de manera ocasional y un 6'4% que lo han hecho la mitad de su jornada (sumando un total de un 12'5% de personas que han teletrabajado en España). La primera interpretación que hacemos ante estas cifras, y si no se tiene en cuenta el tipo de empleo que es, es que el porcentaje en nuestro país para este período es muy bajo.

Gráfico 1. Porcentaje de ocupados por frecuencia que han teletrabajado desde domicilio.



Fuente: elaboración propia. INE, Encuesta Población Activa (EPA), 2023.

Ahora bien, si tenemos en cuenta qué tipo de empleos han ocupado los trabajadores durante ese período, la interpretación puede ser muy diferente. Recorro de nuevo a la EPA para el mismo trimestre, y consulto los datos de ocupación diferenciados por tipo de empleo En la Tabla 3 donde indico los principales grupos de ocupación, el número de personas empleadas para ese período y, *bajo mi criterio*, cuáles de esas ocupaciones no son susceptibles de realizar teletrabajo.

A grandes rasgos, observamos que hay grupos profesionales que en su totalidad no tienen opciones de teletrabajar (grupos 6, 7, 8 y 9). En el [anexo 1](#) se puede encontrar la relación completa de tipos de ocupación y los que he considerado exentos de aplicar teletrabajo en base a la naturaleza de las funciones que se desarrollan.

Y en detalle, vemos que, del total de ocupados para este período, hay un porcentaje elevado (61'19%), que, por las características de sus funciones, considero difícil que puedan teletrabajar (por ejemplo, empleados de restauración, trabajadores de industrias manufactureras o empleados del sector primario).

Con esto, mi intención no es analizar las causas de los porcentajes de teletrabajo en nuestro país, sino dejar constancia que, en la interpretación de los resultados de las encuestas oficiales, hay que tener en cuenta este matiz. No es lo mismo decir que han teletrabajado un 12'5% del total de ocupados, que decir que lo ha hecho un 12'5% de un 38'81%, que es el total que, por funciones, tiene opciones de llevarlo a cabo; la proporción se duplica.

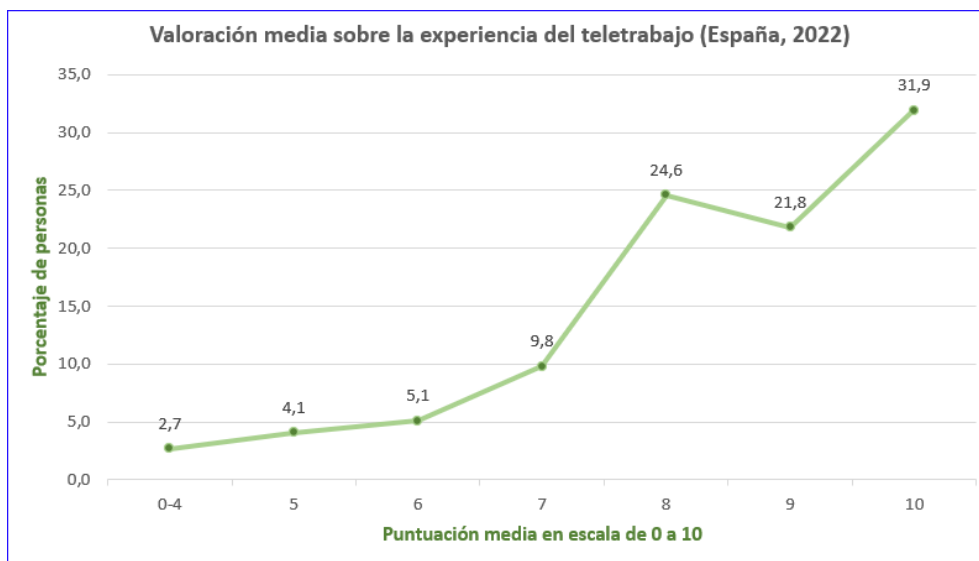
Tabla 3. Ocupados en 2022T4 según tipo de ocupación y posibilidad de teletrabajar

| Tipo de ocupación | Total ocupados | Sin opción de teletrabajo(en miles de personas) |
|--|------------------|---|
| 1) Directores y gerentes | 867,90 | 0,00 |
| 2) Técnicos y profesionales científicos e intelectuales | 3.897,30 | 1.753,80 |
| 3) Técnicos; profesionales de apoyo | 2.434,70 | 179,50 |
| 4) Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina | 2.130,90 | 0,00 |
| 5) Trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores | 4.312,80 | 3.868,60 |
| 6) Trabajadores cualificados en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero | 453,10 | 453,10 |
| 7) Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción (excepto operadores de instalaciones y maquinaria) | 2.180,50 | 2.180,50 |
| 8) Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores | 1.645,00 | 1.645,00 |
| 9) Ocupaciones elementales | 2.441,00 | 2.441,00 |
| 10) Ocupaciones militares | 100,80 | 0,00 |
| Total | 20.464,00 | 12.521,50 |
| Porcentaje de empleos con dificultad para teletrabajar por la naturaleza de sus funciones | | 61'19% |

Fuente: elaboración propia. INE, Encuesta Población Activa (EPA), 2023.

Por otro lado, veamos en el Gráfico 2 la valoración media que le han dado al teletrabajo aquellas personas que lo han llevado a cabo en el año 2022, en una escala de 0 a 10 puntos. Vemos que la tendencia general es ascendente, en tanto que hay más número de personas que dan puntuación elevada, por encima de 7, concentrándose la mayoría de los encuestados en puntuaciones de 8 o más puntos.

Gráfico 2: Valoración media sobre la experiencia del teletrabajo



Fuente: elaboración propia. INE, Encuesta Población Activa (EPA), 2022.

2. Satisfacción laboral. Definición y modelos de estudio.

En la literatura encontramos diversas definiciones de la satisfacción laboral. Desde la psicología del trabajo se le ha dedicado un gran número de investigaciones, ya que se relaciona tanto con aspectos propios de las organizaciones (competitividad, productividad, absentismo, etc.) como de las personas (compromiso, bienestar, permanencia en la empresa, etc.). Pero más allá de esta perspectiva relacional, se ha tratado la satisfacción laboral como una dimensión en sí misma, desde la perspectiva de la calidad de vida del trabajador. La preocupación creciente y sensibilización por lograr el bienestar y una calidad de vida óptima de las personas en su trabajo, le ha hecho tomar mayor relevancia.

De entre todas las definiciones, podríamos detallar algunas, como las recogidas por Gamboa (2010) en su estudio sobre *Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes*, que se resumen en la Tabla 4:

Tabla 4: Diversas definiciones de la satisfacción laboral

| Autor/a | Definición |
|------------------------------|--|
| Spector (1997 en Alas, 2007) | <i>“la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo”</i> |
| Wright y Davis (2003) | <i>“representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”</i> |
| Lee y Chang (2008) | <i>“una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo”</i> |

| | |
|---|---|
| Koontz y O'Donnell (1995, en Morillo, 2006) | <i>“bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo”</i> |
| Chiavenato (1986 en Morillo, 2006) | <i>“la actitud general del individuo hacia su trabajo”</i> |

Fuente: Elaboración propia a partir Gamboa (2010)

Ante esta variedad de definiciones, algunos autores han intentado establecer una clasificación, como la de Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), que se basan en cómo se entiende la satisfacción laboral:

- a) Como un estado emocional, sentimientos o afectos.
- b) Como una actitud generalizada ante el trabajo.
- c) Como un constructo multidimensional

Si intentamos hacer una síntesis de las mismas, podemos hablar de la satisfacción laboral como el resultado de la actitud que tiene una persona hacia su puesto de trabajo, y que ésta estará condicionada por una serie de determinantes que hará que sea uno u otra en función del comportamiento de los mismos (por ejemplo, las condiciones físicas del puesto de trabajo, el salario económico percibido, el reconocimiento dentro la organización, las relaciones que se establecen con el resto de miembros de la empresa, el estilo de liderazgo de los superiores, el clima laboral, los beneficios no económicos que supone el trabajo para la persona, etc.).

2.1. Modelos explicativos de la satisfacción laboral.

Para explicar qué factores contribuyen a la consecución de la satisfacción laboral, existen diversos modelos teóricos, que se pueden agrupar en tres grandes orientaciones (Ruvalcaba, Selva & Sahagún):

- a) Los modelos teóricos basados en la satisfacción de necesidades, que son aquellos que conciben la satisfacción laboral como una actitud que es resultado de reducir una serie de necesidades, o de cumplir unas expectativas por parte de la persona y con su actividad laboral. Suelen basarse en la Teoría de las Necesidades de Maslow.

Dentro de estos modelos destaca la **Teoría Bifactorial de Herzberg**, que determina la existencia de factores extrínsecos (o higiénicos) e intrínsecos (o motivadores) que hacen que la persona se sienta más o menos satisfecha con su situación laboral. Se trata de factores laborales que, en función de su presencia, van a incidir directamente en el grado de satisfacción; pero no basta con que estén o no presentes, sino que van a estar condicionados por otros aspectos como, por ejemplo, las diferencias individuales, las peculiaridades del entorno social y laboral, o las características propias de la actividad que se desarrolle. Este autor llevó a cabo diversas investigaciones al respecto, a raíz de

las cuales determinó que la presencia de factores **intrínsecos** estaba relacionada con una alta satisfacción (como, por ejemplo, el reconocimiento por parte de los superiores, la promoción dentro de la organización o la posibilidad de asumir mayores responsabilidades dentro del puesto). A su vez, determinó que la existencia de otro tipo de factores **extrínsecos** se relacionaba con una mayor insatisfacción (como puede ser las condiciones salariales, la falta de seguridad en el puesto de trabajo o las políticas propias de la organización). En resumen, el modelo determina que la satisfacción laboral está determinada por los factores intrínsecos, y que la existencia de factores extrínsecos puede ayudar a su vez a prevenir o evitar la insatisfacción laboral cuando ésta exista (Boada, J., s.f.)

- b) Aquellos modelos basados en el grupo de referencia, que se basan en las características sociales y contextuales de la actividad laboral, y apuestan por la importancia que tiene el grupo de referencia para actuar como factor determinante de la satisfacción laboral.
- c) Modelos basados en la comparación intrapersonal, que da mayor relevancia a los factores internos (de la persona), y que determina que el principal factor determinante de la satisfacción laboral es el grado de ajuste entre la situación laboral percibida por el empleado y sus valores personales.

En el estudio de la satisfacción laboral y de los factores que la determinan, analizar cómo influyen las NFOT puede aportar datos interesantes. El teletrabajo supone un conjunto de modificaciones, que, por un lado, pueden ser **extrínsecas** al individuo: la forma de organizar el tiempo laboral y los límites para la desconexión digital, las condiciones económicas asociadas al teletrabajo, las medidas de prevención de riesgos laborales que pueda aplicar la empresa para el trabajo en casa, la forma de relacionarse con el resto de los compañeros, entre otras. Y, por otro lado, también puede implicar cambios que son **intrínsecos** al empleado: las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, la flexibilidad para poder organizar el propio tiempo de trabajo, el reconocimiento que la empresa dé a las tareas que el empleado realiza, etc.

Esta diferenciación de dos tipos de cambios generales va acorde con la Teoría bifactorial de Herzberg, y con su explicación de la existencia de factores intrínsecos y extrínsecos que inciden en la satisfacción laboral. Es por ello por lo que, para mi estudio, me baso en esta teoría.

Con la intención de demostrar si esta teoría se podía evidenciar entre el colectivo de empleados españoles, Arévalo, Álvarez y Miles (2003) llevaron a cabo un estudio muy interesante. A partir de los datos de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales) analizaron qué aspectos del trabajo tenían mayor y menor peso para determinar la satisfacción e insatisfacción declarada por las personas que habían respondido la encuesta. Respecto a la *satisfacción*, los factores que tienen mayor peso para conseguirla son los

relacionados con el cumplimiento de unas condiciones laborales mínimas y fundamentales, y que den cobertura a necesidades materiales (horario, salario, estabilidad, seguridad, autonomía). Y los relacionados con la cobertura de necesidades personales y relacionales (creatividad, compañerismo, autorrealización) también se contemplan, pero en menor medida.

Y respecto a la *insatisfacción*, aquella que más la determina es la falta de condiciones esenciales en el puesto de trabajo, las forma en cómo la empresa está gestionada desde la dirección, y la falta de reconocimiento por el trabajo realizado. Factores como la falta de opciones de promoción, el exceso de trabajo o la limitación a la hora de aportar ideas, se definen también como causantes de insatisfacción, pero se le da menos relevancia.

Pero este estudio también hace una aportación respecto a la teoría de Herzberg, y es que permite contrastarla con datos:

- Factores higiénicos (extrínsecos): un factor, que por su ausencia genera insatisfacción, por su presencia no necesariamente va a mejorar la satisfacción. Por ejemplo, la falta de autonomía genera insatisfacción, pero que un empleado sea más autónomo no implica que esté más satisfecho.
- Factores motivadores (intrínsecos): existen factores que solo afectan a la satisfacción y que están relacionados con el gusto por el trabajo y con el ambiente laboral.

Si añadimos la variable teletrabajo, y más concretamente, el modelo híbrido, será interesante conocer si los factores que modulan la satisfacción se comportan de la misma manera. Indagar si la hibridez por si sola es suficiente para elevar los niveles de satisfacción, o si existen factores extrínsecos e intrínsecos que inciden indirectamente en esta relación.

3. Metodología

Los datos analizados para esta memoria proceden de dos fuentes. En primer lugar, y como fuente principal, he realizado una revisión de literatura científica sobre el tema de estudio. Y, en segundo lugar, como fuente complementaria, he aplicado una escala de satisfacción a una muestra de sujetos. Detallo a continuación la metodología que he seguido para cada una de las fases de recogida de datos.

3.1. Primera fase: revisión de la literatura científica

He llevado a cabo una revisión de estudios y/o investigaciones relacionadas con las variables a analizar. Para ello he realizado una búsqueda a través de Scholar Google, filtrando por palabras clave como por ejemplo *teletrabajo*, *satisfacción laboral*, *modelo híbrido*, entre otras. Como resultado, he obtenido una **muestra** final de nueve estudios (n=9). De cada uno de ellos he extraído la información principal en cuanto a objetivos, hipótesis planteadas, variables, método, resultados y conclusiones.

Las **variables** por analizar entre todos son, por un lado, el teletrabajo que llevan a cabo personas de diferentes sectores, y en diversas modalidades. Y, por otro lado, la satisfacción laboral que manifiestan estos trabajadores y su relación con su organización del trabajo.

El **método** utilizado es la recogida de información de dichos artículos, y el **análisis** lo he llevado a cabo mediante una comparación entre todos ellos.

3.2. Segunda fase: análisis de una muestra de sujetos

Como complemento a la primera fase, he decidido incluir esta recogida de datos a través de la aplicación de una escala, con el objetivo que aporte valor a mis conclusiones. Considero relevante explicar por qué no he basado mi estudio únicamente en esta segunda fase. Principalmente, para evitar el riesgo que los resultados de pasar la escala estén contaminados por el factor “opinión”. Sobre el tema que he escogido para mi memoria se ha escrito mucho, y no solo a nivel científico. El hecho de que la pandemia obligara a adoptar formas de trabajo alternativo ha hecho del teletrabajo un tema de debate en todos los ámbitos.

La **muestra** de sujetos que he utilizado pertenece toda a una misma organización, que es una entidad financiera de nuestro país, con el objetivo de hacerla lo más homogénea posible en cuanto a condiciones laborales, entorno de trabajo y perfil de los trabajadores⁴. El total de la muestra es de 37 personas.

Las **variables** que he analizado son dos: la forma de organizar el trabajo (modelo híbrido, trabajo presencial o trabajo presencial al 100%), y la satisfacción laboral.

Como **método** he utilizado la plataforma Google Forms para distribuir el cuestionario, por su facilidad de acceso por parte de los sujetos, de responderlo debido a su formato, y por la comodidad para distribuirlo entre la muestra de participantes. En él he incluido un primer bloque de preguntas sociodemográficas (edad, sexo, antigüedad en el puesto de trabajo, modelo de trabajo que llevan a cabo, y grado de flexibilidad a la hora de organizar sus días de teletrabajo). Y el segundo bloque de preguntas corresponde íntegramente a la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall (1979), que consta de 15 ítems con respuesta en escala tipo Likert de 7 puntos, donde las personas pueden indicar su nivel de satisfacción o insatisfacción en base a diversos aspectos de su entorno laboral ([anexo 2](#))

Para el **análisis** de los datos he utilizado técnicas estadísticas descriptivas con Microsoft Excel.

⁴ En el detalle de los resultados de la encuesta se elaborará una breve descripción de la organización, para poder poner en contexto los resultados obtenidos.

4. Revisión de la literatura y resultados de la encuesta.

4.1. Revisión de la literatura

Tras revisar los nueve artículos seleccionados, he encontrado puntos en común entre ellos respecto a la satisfacción laboral y a qué aspectos del teletrabajo pueden relacionarse con ella. Es por ello por lo que, para explicar estos resultados, los agrupo en tres temáticas: condiciones del trabajo, calidad de vida y dimensión social del trabajo. Los subapartados siguientes corresponden a cada una de ellas.

4.1.1. Satisfacción laboral y condiciones del trabajo

Como ya hemos visto anteriormente, existe una gran variedad de definiciones de la satisfacción laboral, al igual que se definen factores determinantes que influyen en su consecución. Investigaciones como la de Locke (1976, 1984)⁵, definen la satisfacción laboral como el resultado de la combinación de distintos aspectos que el trabajador valora de su puesto, clasificando dos dimensiones generales: los agentes (estilo de supervisión, relaciones humanas dentro de la empresa o la comunicación) y los eventos o condiciones. Entre estos últimos hallamos, por ejemplo, las condiciones físicas del puesto de trabajo, así como las vinculadas a la relación laboral en sí, como la cantidad de tareas asignadas, el control sobre las mismas, la retribución, la posibilidad de promoción o la dificultad de las funciones, entre otras. En definitiva, lo que habitualmente se conoce como las condiciones intrínsecas del trabajo en sí.

Estas condiciones inherentes al puesto de trabajo van a incidir, entre otros aspectos, en la percepción que tenga el empleado sobre ellas y sobre su situación laboral general. Tal y como definen Peiró y Soler (2020) en un artículo sobre el teletrabajo tras la pandemia por Covid-19, existen distintas condiciones que pueden incidir no solo en la eficacia y eficiencia de este, sino en la satisfacción y el bienestar de los empleados. Veamos cuáles son:

- A) La empresa debe definir claramente el modelo de teletrabajo a aplicar, detallando qué implica para sus trabajadores tanto en tareas a realizar, como en la forma de hacerlo y en la manera de establecer relaciones entre las personas de la organización.
- B) Es imprescindible que el modelo de trabajo a distancia se nutra de las tecnologías necesarias para llevarlo a cabo.
- C) El estilo de liderazgo dentro de la organización, así como las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, deben adecuarse a esta NFOT.
- D) La visión de la empresa hacia las NFOT debe ser abierta, ir más allá de trasladar el escritorio de trabajo a casa; debe contemplar todo lo que ello conlleva, y también otras

⁵ Boada, J. (s.f.). *Satisfacción laboral* [recurso de aprendizaje]. Recuperado de UOC. https://materials.campus.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00251167/html5/PID_00251167.html

posibles opciones que se puedan dar a la hora de desarrollarlo (por ejemplo, el *coworking*).

- E) Los empleados deben estar capacitados para llevar a cabo esta nueva forma de organizar su trabajo, por lo que es necesario que la empresa fomente y facilite la formación entre sus trabajadores, una formación que les ayuda a adquirir e incrementar esta capacitación.

Entre los estudios analizados se hallan investigaciones que pretenden establecer relación entre las condiciones del teletrabajo y la satisfacción laboral. **Gutiérrez Arroyo et al. (2002)**, en su estudio centrado en un colectivo de empleados de call center, tienen como objetivo mostrar la relación existente entre la satisfacción laboral y las demandas del puesto de trabajo. Su hipótesis principal es que, a mayor cantidad de horas de teletrabajo, mayores serán las demandas laborales que tendrá su puesto de trabajo, y, por tanto, menor será la satisfacción laboral de los empleados. Para ello analizan una muestra de trabajadores del sector, y como resultado hallan que, en general, existe una alta satisfacción laboral; no obstante, entre aquellas personas que dedican un mayor número de horas diarias al teletrabajo, el nivel de satisfacción laboral es menor que aquellos que dedican un menor número de horas, y las demandas laborales son superiores. Por tanto, confirman su hipótesis: existe relación entre la cantidad de horas de teletrabajo y las demandas laborales que exige esta forma de organizar su tiempo laboral (condiciones del puesto) y su satisfacción laboral.

Por otro lado, **Guayacán, Zarate y Contreras (2022)** centran su estudio en una muestra de docentes y personal administrativo del sector universitario, y tienen como objetivo comprobar si la intensidad a la hora de adoptar el modelo de teletrabajo influye o no en la satisfacción laboral. Bajo la hipótesis de que la intensidad del teletrabajo influye directa y positivamente en la satisfacción laboral, pretenden comprobar si a mayor intensidad, existe mayor satisfacción laboral percibida. En este caso, al hablar de intensidad de teletrabajo se refiere al porcentaje de horas dedicadas a trabajar desde casa, es decir, a una condición inherente al puesto de trabajo. Se confirma la hipótesis, ya que los resultados demuestran una relación correlación lineal, positiva y significativa entre dicha intensidad y la satisfacción laboral de los encuestados (por cada incremento de 1 unidad de intensidad, la satisfacción se incrementa en un 20'5%).

Como hemos visto en el punto [1.2.](#) de esta memoria, el teletrabajo puede aplicarse de distintas formas; cabe destacar las diferencias existentes entre modelos de trabajo totalmente a distancia, totalmente presenciales o en formato híbrido, y los efectos que esta manera de organizar el trabajo pueda surgir efecto en la satisfacción laboral. En este sentido, **León Peralta y Gómez Hasfield (2022)** realizaron una investigación en un sector laboral concreto (automovilístico) para conocer el nivel de satisfacción laboral de empleados que llevaban a cabo las tres modalidades distintas que hemos nombrado. Obtienen resultados que indican una mayor satisfacción laboral en aquellos empleados que teletrabajan totalmente, seguidos de los que aplican un modelo de trabajo híbrido, y en último lugar, los que trabajan presencialmente. Aun habiendo obtenido estos

datos, y en base al valor de significación obtenido en el estudio estadístico (del 0'378), concluyen que la forma de desempeñar el trabajo no determina la satisfacción laboral, porque dicho valor apunta a que el factor casualidad puede haber influido en los resultados.

Encontramos entre la literatura el estudio de **Ferrara et al. (2022)**, que revisa a su vez artículos previos, con el objetivo de describir qué papel juega el trabajo remoto en el bienestar y en el desempeño de las personas que lo practican. Una de las hipótesis que plantean es que el trabajo a distancia influye en las percepciones que tiene el trabajador tanto de uno mismo en su trabajo como del lugar del trabajo en sí. Concluyen que las condiciones de trabajo remoto influyen en la percepción que tiene el empleado sobre sí mismo y sobre su lugar de trabajo; a su vez estas percepciones tendrán efecto en la salud física y mental de los empleados. Esta percepción subjetiva hará que cada trabajador responda de manera distinta a las mismas condiciones de trabajo remoto, y aquí radica la consecución o no de satisfacción laboral. Pero, además, concluyen también que la manera en que cada organización implante la metodología de trabajo remoto influirá en cómo lo perciban sus empleados; aquí jugará un papel importante la cultura organizacional y los valores corporativos.

4.1.2. Satisfacción laboral y calidad de vida

Desde la dimensión individual del trabajador, se ha estudiado la relación entre el teletrabajo y la percepción en la mejora o no de la calidad de vida de los trabajadores.

La instauración de modelos híbridos de trabajo en los últimos años ha puesto de manifiesto las ventajas que pueden suponer para la calidad de vida, y se han marcado como ventajas para las personas muchas de las condiciones derivadas de trabajar fuera de la oficina.

Por un lado, se considera el teletrabajo como un instrumento para poder mejorar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, para conseguir un mayor y mejor equilibrio. La posibilidad de tener un mayor control sobre el tiempo que se dedica a cada una de las facetas de la vida se puede percibir como una mejora en la calidad de ésta. **Baert et al. (2020)** llevan a cabo una investigación en la que examinan qué percepción tienen los empleados sobre el teletrabajo y su efecto en diferentes aspectos de la vida y de la carrera profesional. Para ello aplican una encuesta web que contiene preguntas relacionadas con el teletrabajo y las consecuencias profesionales, y otras sobre la opinión del teletrabajo tras la pandemia. Hallan que el 64'6% de los encuestados opina que el teletrabajo mejora el equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

En este mismo estudio, también se obtienen resultados positivos entre el teletrabajo y su efecto minimizador del estrés laboral y del agotamiento. Esta sería una segunda ventaja atribuida al teletrabajo y relacionada con la calidad de vida, en el sentido que esta forma de organizar el trabajo fomenta la autonomía de los trabajadores, así como un mayor control de su tiempo y de

la organización del mismo, por lo que puede favorecer a reducir las situaciones de estrés provocadas por la gestión del tiempo impuesta por los superiores o incluso por el día a día de los puestos de trabajo, que a menudo está lleno de interrupciones constantes que dificultan la concentración y el avance en las tareas. Pensemos en aquellas personas que, en su oficina de trabajo, se someten a situaciones de estrés en el ambiente cuando suenan teléfonos constantemente, el resto de los compañeros tienen conversaciones telefónicas en tono de voz elevado, entran llamadas o visitas presenciales no previstas que interrumpen, etc.

En el estudio de **Ferrara et al. (2022)**, y ya comentado anteriormente, también se estudia este aspecto. Una de las hipótesis pretende demostrar que el teletrabajo influye en las condiciones de salud de los empleados y en la conciliación. En este sentido, concluye que diversos estudios de los revisados por ellos atribuyen al teletrabajo un papel preventivo para la salud, ya que reduce los niveles de estrés, las emociones negativas y la tensión. Al mismo tiempo, se le atribuye también un papel protector, ya que en dichos estudios se habla de que los empleados que trabajan en remoto sienten un mayor bienestar afectivo.

Un tercer estudio que trata sobre el efecto del teletrabajo en la conciliación es el de **Pérez Sánchez y Gálvez Mozo (2009)**, que además introduce una variable muy interesante en este sentido: la diferencia entre géneros. En él, analizan qué ventajas e inconvenientes tiene el teletrabajo para la conciliación de vida laboral, familiar y personal de mujeres con cargas familiares que lo llevan a cabo. Realizan encuestas cualitativas a una muestra de mujeres de diferentes sectores, y los principales motivos que hallan sobre el por qué han optado por trabajar desde casa, destaca la flexibilidad que les supone a la hora de organizar los horarios laborales según sus necesidades, que en la gran mayoría de los casos obedecen a necesidades de cuidado y atención de hijos menores de edad. Y otro motivo que también apuntan las encuestadas es la facilidad de acceder al puesto de trabajo sin tener que desplazarse, evitando así pérdidas de tiempo innecesarias y teniendo un tiempo libre de calidad.

Pero al mismo tiempo, en este estudio también hallan respuestas que evidencian la sensación de sobrecarga relacionada con la necesidad de atender tanto a la vida laboral como a la profesional; trabajar desde casa para organizar mejor el tiempo con los hijos, puede desencadenar en una situación de tensión por querer llegar a todo. Tienen asumido que su rol compartido (teletrabajadora y cuidadora), aun siendo escogido por ellas, les supone una sobrecarga.

4.1.3. Satisfacción laboral y la dimensión social del trabajo

No podemos olvidar la dimensión social del trabajo. Por un lado, el trabajo define, en parte, a las personas, ya que las posiciona dentro de la sociedad; y las personas, con su labor contribuyen al crecimiento de ésta.

Por otro lado, las empresas forman parte de un ecosistema social, ya que se relacionan con su entorno. Y la cultura organizacional define a menudo la manera que tienen los empleados de relacionarse entre sí.

Y finalmente, los equipos de trabajo son sistemas sociales. Las personas que forman parte no solo se relacionan formalmente siguiendo las normas propias de la organización, sino que establecen relaciones informales que tienen por objetivo satisfacer sus necesidades relacionales. La forma de establecer estas relaciones interpersonales puede afectar a la satisfacción; en el caso del teletrabajo, la no interacción constante con compañeros se ha considerado como un posible factor de riesgo, ya que puede provocar aislamiento social o sentimiento de soledad.

El estudio de **Ficapal et al. (2023)** investiga la relación entre el rendimiento en el trabajo y la confianza (entre gerentes y empleados), y también si la fatiga y el aislamiento social actúan como factores mediadores de esta relación. Aunque se trata de un estudio cuya variable principal es el rendimiento del trabajo, y éste no ocupa el tema de mi memoria, considero interesante sus resultados, ya que lo analizan en base a variables que, en su conjunto, pueden afectar también a la percepción de satisfacción laboral de los empleados. Aunque se haya apuntado a que trabajar solo favorece la reducción de interrupciones y el incremento del rendimiento, también puede incidir negativamente en esta productividad, ya que el teletrabajador puede sentirse inseguro ante decisiones a tomar (precisamente por la falta de interacción, y por el refuerzo positivo que supone poder compartir tus ideas, dudas, preocupaciones, propuestas, etc.). Por este motivo, una de las hipótesis a demostrar es que el aislamiento social que puedan sufrir los teletrabajadores actuará como mediador negativo de la relación entre la confianza y el rendimiento. Los resultados determinan que los factores que más afectan al rendimiento, y por este orden son: la fatiga (que relaciona en negativo), la confianza (que relaciona en positivo) y el aislamiento social (que relaciona en negativo). Por tanto, concluyen que el nivel de confianza que tengan los teletrabajadores con sus gerentes y con la empresa será un factor importante para que obtengan un mayor rendimiento; pero a la vez, el riesgo de aislamiento social por el hecho de trabajar desde casa puede poner en peligro los resultados del empleado.

El estudio de **Bentley et al. (2016)**, analiza el papel del apoyo organizativo (tanto de la empresa en general como de los compañeros y supervisores en particular) en la satisfacción laboral de los empleados que teletrabajan, y el papel mediador del aislamiento social en dicha relación. También incluyen otras variables como posibles mediadores, pero que no detallo por no estar directamente relacionadas con mi memoria. De entre todas las hipótesis que plantean los autores, destaco las que me ayudan en mi investigación:

H1 – el apoyo social organizativo se relaciona en positivo con la satisfacción laboral.

H2 – el apoyo al teletrabajador se relaciona en positivo con la satisfacción laboral.

H5 – el apoyo social organizacional se relaciona en negativo con el aislamiento social.

H6 – el apoyo al teletrabajador se relaciona en negativo con el aislamiento social.

Los autores encuentran relación positiva entre el apoyo social (tanto por parte de la organización como por parte del resto de integrantes de esta) y la satisfacción laboral, con lo que confirman la H1 y la H2. Una peculiaridad de estos resultados es que entre los teletrabajadores de baja intensidad⁶ tiene mayor impacto el apoyo social de la organización, más que para los teletrabajadores de modelo híbrido, que quizá ya se sienten satisfechos con la empresa por las condiciones propias de su distribución del tiempo laboral entre presencial y remoto.

Y en cuanto al aislamiento social, el estudio confirma solamente la H5: el apoyo organizativo reduce el aislamiento social. En cambio, la H6 no se confirma, lo que los autores atribuyen a que las acciones que las empresas llevan a cabo para ofrecer apoyo a los teletrabajadores para que no se sientan aislados, están más enfocadas a un soporte funcional y no tanto a uno social.

Por tanto, de estos resultados concluyen que, efectivamente, un apoyo organizativo insuficiente va a reducir la satisfacción laboral de los teletrabajadores, debido al aislamiento social que supone.

Finalmente, el estudio de **Grant, Wallace & Spurgeon (2013)**, se centra en tres grandes áreas de investigación: la eficacia del teletrabajo, el equilibrio de la vida personal y laboral, y el bienestar de los teletrabajadores. A raíz de la encuesta suministrada a los participantes del estudio, y con relación a su bienestar, se concluye que la comunicación, el apoyo de los compañeros y la posibilidad de interacción social son elementos clave para lograr el éxito del teletrabajo y para conseguir el bienestar de los teletrabajadores. Por tanto, encontramos en él otra evidencia de que la dimensión social del trabajo es un aspecto relevante para lograr la satisfacción de las personas que trabajan en remoto.

4.2. Resultados de la encuesta

4.2.1. Descripción de la empresa a la que pertenece la muestra encuestada.

Todos los encuestados forman parte de la empresa BBVA España. Para obtener la muestra, he recurrido a los contactos que poseo con algunas personas que trabajan en la organización, quienes han participado en la encuesta y la han hecho extensiva a otros empleados de esta.

⁶ De la muestra analizada cabe destacar que se subdividió en dos grupos, en base a las horas que se dedicaban al teletrabajo: los teletrabajadores **de baja intensidad** (de 1 a 7 horas a la semana) y los de **modelo híbrido** (más de 8 horas a la semana)

Para poner en contexto los resultados obtenidos, explico a continuación los aspectos más relevantes en cuanto a teletrabajo y modelo híbrido de trabajo que se llevan a cabo en esta empresa.

BBVA, ya en 2019 implantó medidas para la mejora del bienestar de los empleados. Bajo el lema “*Trabaja mejor. Disfruta tu vida*”⁷, puso en marcha acciones para impulsar un cambio en la forma de trabajar y promover la flexibilidad laboral: medidas para fomentar el derecho a la desconexión digital y de uso eficaz del tiempo de trabajo.

Durante los meses de confinamiento por pandemia, la entidad redujo la presencialidad a niveles mínimos (lo requerido por las autoridades, ya que su negocio se consideró esencial para la población), e instauró el teletrabajo entre gran parte de sus colaboradores.

A raíz de esta situación excepcional, la dirección se planteó integrar el modelo híbrido de trabajo de una manera más consistente. Antes de nada, realizó una consulta entre sus empleados⁸ para conocer su opinión, y los resultados indicaron una alta preferencia por este modelo de trabajo. Finalmente, en marzo de 2022 instauró definitivamente el modelo de trabajo híbrido que sigue vigente hoy en día; a él se puede adherir una parte importante del equipo (servicios centrales y funciones de apoyo al negocio), e implica la combinación de presencialidad con hasta un 40% de teletrabajo desde el domicilio, tal y como explica Carlos Casas, responsable de Talento y Cultura, en su entrevista con *Equipos y Talento*⁹

4.2.2. Composición de la muestra

La muestra está compuesta por 37 sujetos (n=37), que han contestado a la encuesta de forma anónima. Considero relevante mencionar las limitaciones que va a suponer trabajar con una muestra de un tamaño reducido, ya que hace que no sea homogénea en cuanto a variables como la edad, el sexo o la antigüedad en el puesto. Este aspecto se deberá tener en cuenta a la hora de extraer conclusiones de los resultados. Puedo encontrarme con que los datos no tengan la suficiente potencia estadística como para detectar diferencias significativas entre las variables estudiadas, reduciendo así la fiabilidad y la validez de los resultados.

La primera sección de la encuesta incluye preguntas de carácter sociodemográfico (véase [anexo 2](#)): edad, sexo, antigüedad en el puesto, modelo de trabajo y flexibilidad para escoger el día de trabajo desde el domicilio. Con las respuestas obtenidas (véase [anexo 3](#)), podemos ver cómo es la composición global de la muestra:

⁷ BBVA (2019). BBVA presenta un plan de productividad y de conciliación a sus empleados. Consultado el 28/05/23 en [web corporativa de BBVA](#)

⁸ Baeza, C. [Cristóbal]. (2022). BBVA implanta el teletrabajo de forma definitiva. Consultado el 28/05/23 [en web corporativa de BBVA](#)

⁹ Equipos y Talento (2022, 11 octubre). Entrevista a Carlos Casas, responsable Global de Talento y Cultura en BBVA. Consultado el 28/05/23 en [web Equipos y Talento](#)

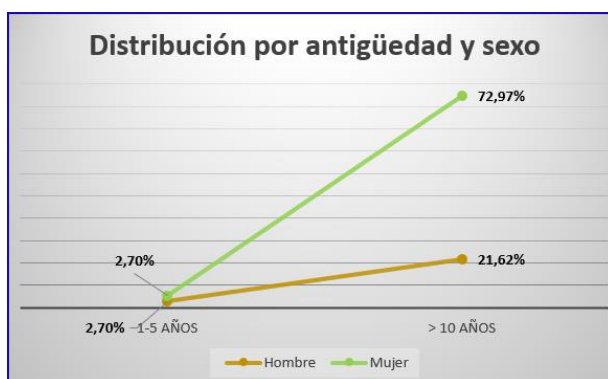
Gráfico 3. Distribución de la muestra por edad y sexo



El total de la muestra tiene entre 36 y 55 años. Y en la distribución por género destaca que un 75'68% son mujeres. Las reestructuraciones de plantilla de los últimos años y las jubilaciones en edad temprana que se practican en la banca hacen que la franja de edad con mayor presencia de trabajadores sea esta.

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta suministrada a la muestra.

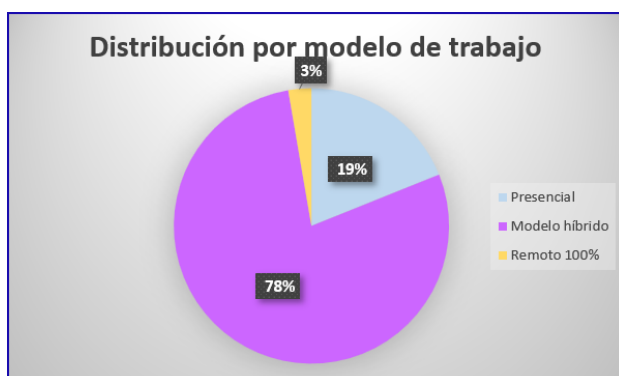
Gráfico 4. Distribución de la muestra por antigüedad y sexo



Gran parte de la muestra supera los 10 años de antigüedad. En la última década el volumen de nuevas incorporaciones de personal en la banca ha disminuido, debido en parte al fuerte proceso de digitalización, y también la adquisición de otras entidades financieras.

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta suministrada a la muestra.

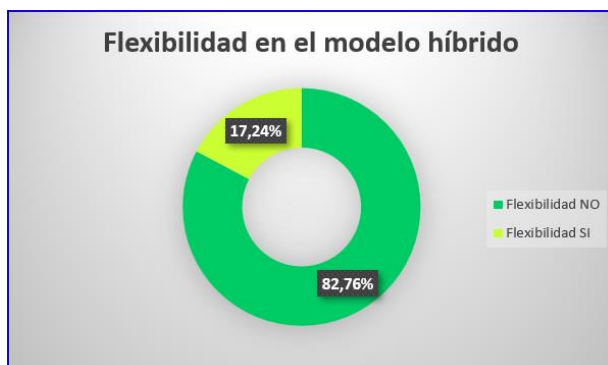
Gráfico 5. Distribución de la muestra por modelo de trabajo



El 78% de la muestra encuestada trabaja según el modelo híbrido de trabajo explicado más arriba; el 19% trabaja totalmente en presencial, y tan solo un 3% de los encuestados trabaja totalmente en remoto.

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta suministrada a la muestra.

Gráfico 6. Porcentaje de encuestados con flexibilidad para escoger días de teletrabajo.



Y relacionada con la anterior, encontramos que entre los encuestados que tienen modelo de trabajo híbrido, tan solo un 17'24% declara tener flexibilidad para escoger los días de trabajo desde el domicilio. Para el resto, los días de teletrabajo son impuestos por la organización.

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta suministrada a la muestra.

4.2.3. Resultados de la escala de satisfacción.

La segunda sección de la encuesta se corresponde con la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall (1979), que a partir de la respuesta a 15 ítems permite obtener resultados de la satisfacción laboral de los encuestados. A la vez, está compuesta por dos subescalas, la de factores **intrínsecos** (7 ítems) y la de factores **extrínsecos** (8 ítems).

A continuación, se detalla en la Tabla 5 la media y la desviación típica para los resultados obtenidos en el total de las encuestas, detallando los mismos para todo el total de la muestra, así como diferenciando entre los que manifiestan que trabajan según modelo híbrido y los que hacen presencialmente. Para consultar los resultados en satisfacción laboral de cada sujeto encuestado, se puede consultar el [anexo 4](#).

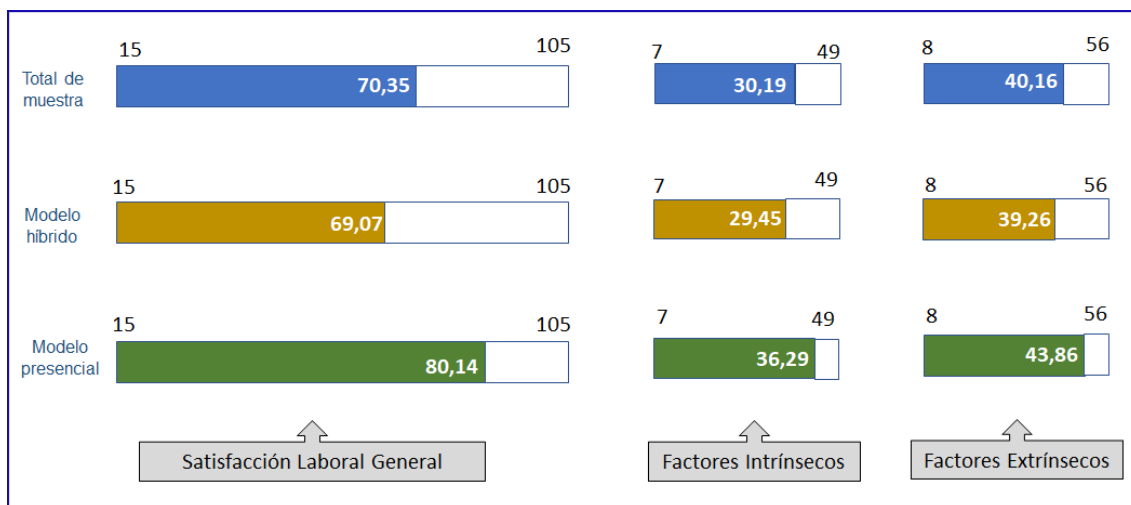
Tabla 5. Comparativa de resultados obtenidos en la Escala de Satisfacción Laboral.

| | | SATISFACCION LABORAL GENERAL | SATISFACCION FACTORES INTRÍNSECOS | SATISFACCION FACTORES EXTRINSECOS |
|--|-------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| TOTAL DE LA MUESTRA | Media | 70,35 | 30,19 | 40,16 |
| | Desviación típica | 17,18 | 9,98 | 7,68 |
| ENCUESTADOS CON MODELO HÍBRIDO | Media | 69,07 | 29,45 | 39,26 |
| | Desviación típica | 16,93 | 9,49 | 7,93 |
| ENCUESTADOS CON MODELO PRESENCIAL | Media | 80,14 | 36,29 | 43,86 |
| | Desviación típica | 12,27 | 7,48 | 5,08 |

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta suministrada a la muestra.

Y en el Gráfico 7 podemos ver cómo se posiciona cada una de estas medias respecto a la puntuación mínima y máxima en cada escala y subescala.

Gráfico 7. Situación de las puntuaciones respecto a la puntuación total



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta suministrada a la muestra.

En general, y para toda la muestra, la media de la satisfacción laboral es alta (70'35). Los encuestados atribuyen mayor puntuación media a aquellos factores extrínsecos (condiciones físicas del puesto de trabajo, compañeros de trabajo, superior directo, salario, el horario o la estabilidad del empleo, por ejemplo). Y la puntuación media a factores intrínsecos (flexibilidad para elegir el método de trabajo, el reconocimiento recibido por el trabajo realizado, la responsabilidad asumida en el puesto o las posibilidades de promocionar) es ligeramente inferior.

Por otro lado, la puntuación media obtenida en satisfacción general de los encuestados que teletrabajan (69'07) no está por encima de los que no lo hacen (80'14). Habrá que comprobar, a nivel estadístico, si esta diferencia es significativa o no, y si realmente va en contra de las hipótesis planteadas en el estudio.

Finalmente, he revisado las respuestas de los sujetos a los ítems de la escala, con el fin de obtener información adicional (pueden verse los resultados a los ítems en el [anexo 5](#)). Los ítems que corresponden a factores intrínsecos y que han obtenido puntuaciones promedias más altas son "4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho" y "6. Responsabilidad que se te ha asignado". Y los que han obtenido puntuaciones más bajas son "10. Tu posibilidad de promocionar" y "12. La atención que se presta a las sugerencias que haces".

Y en el caso de los ítems correspondientes a factores extrínsecos, los que han obtenido puntuaciones promedias más altas son "3. Tus compañeros/as de trabajo" y "5. Tu superior inmediato/a". Por el contrario, los de menor puntuación promedia son "9. Relación entre dirección y trabajadores/as de tu empresa" y "11. El modo en que tu empresa está gestionada".

Realizar un análisis profundo con estos datos quizá no es lo suficientemente fiable, pero si que me va a ayudar a complementar la información obtenida en los resultados globales de satisfacción. Ya de entrada apunta a que aquello que más peso tiene entre los factores extrínsecos, y que puede incidir en la percepción de la satisfacción, es la dimensión social del

trabajo (compañeros/as y superior), y lo que menos peso tiene es el estilo de gestión de la compañía y cómo esto repercute en los empleados.

Finalmente, del total de sujetos que han contestado que tienen modelo de trabajo híbrido, solo un 17'2% de ellos han manifestado tener libertad para elegir los días de teletrabajo, siendo una minoría frente al 82'76% que declara no tenerla. El promedio de satisfacción laboral entre aquellos que responden en afirmativa es superior a los que lo hacen en negativo (ver Tabla 6).

Tabla 6. Promedio de satisfacción laboral de sujetos con modelo de trabajo híbrido

| | Promedio de Satisfacción Laboral General |
|--|--|
| SI tienen flexibilidad para elegir días de trabajo desde el domicilio | 79 |
| NO tiene flexibilidad para elegir días de trabajo desde el domicilio | 67 |

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta

4.2.4. Análisis de covarianza (ANOVA)

Se realiza un análisis de la covarianza (ANOVA) para dar respuesta a las hipótesis planteadas. En él, el valor obtenido de covarianza ($f=3'24$) y el de probabilidad de error ($p=0,05$) nos indican que existen diferencias estadísticamente significativas entre la satisfacción laboral general de los diferentes grupos de empleados, en función de su modalidad de trabajo. Véase en la Figura 1, el resultado del análisis.

Figura 1. Análisis covarianza (ANOVA) de la satisfacción laboral general en los diferentes grupos de modalidad de trabajo

| Análisis de varianza de un factor | | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------------|-------------|--------------|----------------------|
| Grupos | Cuenta | Suma | Promedio | Varianza | | |
| PRESENCIAL | 7 | 561 | 80,14 | 150,48 | | |
| REMOTO TOTAL | 1 | 39 | 39,00 | #¡DIV/0! | | |
| HIBRIDO | 29 | 2003 | 69,07 | 286,64 | | |
| ANÁLISIS DE VARIANZA | | | | | | |
| Origen de las variaciones | Suma de cuadrados | Grados de libertad | Promedio de los cuadrados | f | Probabilidad | Valor crítico para F |
| Entre grupos | 1701,71 | 2 | 850,86 | 3,24 | 0,05 | 3,28 |
| Dentro de los grupos | 8928,72 | 34 | 262,61 | | | |
| Total | 10630,43 | 36 | | | | |

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta suministrada a la muestra.

Por tanto, las diferencia entre las puntuaciones promedias obtenidas en los grupos de sujetos son estadísticamente significativas.

Discusión y conclusiones

El objetivo de este estudio ha sido hallar evidencias en la literatura científica del impacto del teletrabajo en la satisfacción laboral de los empleados que lo llevan a cabo, concretamente de aquellos que lo hacen mediante un modelo de trabajo híbrido. Demostrar si realmente la hibridez es factor suficiente para que la satisfacción sea más elevada.

En el mercado laboral actual, esta forma de trabajo está presente en muchas empresas, aunque sigue siendo inexistente en otras que, ya sea por el tipo de negocio que llevan a cabo, o por decisión de la dirección, no se ha implantado. Por tanto, resulta de interés conocer si realmente las ventajas que se atribuyen al teletrabajo y que afectan al individuo, actúan como elementos que favorecen la satisfacción laboral.

Diversos son los estudios que confirman la existencia de una relación positiva entre el teletrabajo y la satisfacción laboral de los trabajadores. Los analizados aquí se centran en variables que, según la Teoría Bifactorial de Herzberg, se pueden considerar factores extrínsecos.

Por un lado, *las horas que se dedican al trabajo no presencial* inciden en la percepción que tiene el empleado de su satisfacción, y este efecto puede ser negativo (Gutiérrez Arroyo et al., 2002) o positivo (Guayacán et al., 2022). De aquí la relevancia de establecer modelos de trabajo híbridos que se ajusten a las necesidades de las personas que lo van a desempeñar; cada organización y cada colectivo tendrá unas necesidades diferentes. Y, por supuesto, la forma que tenga la organización de diseñar e implantar estos modelos. El hecho de que el teletrabajo suponga ventajas para los individuos y para las organizaciones, no implica que éstas no tomen unas medidas mínimas en su puesta en marcha: definición clara del modelo a aplicar, acompañamiento con las tecnologías necesarias, adecuar los estilos de liderazgo y comunicación a la nueva forma de organización del trabajo, o sensibilidad ante las posibles necesidades formativas de los empleados ante la nueva situación. Esto nos da pistas de que, las horas dedicadas a teletrabajo y a presencial, en un modelo de trabajo híbrido, serán condiciones que incidirán en la satisfacción, pero no con una relación causa-efecto simple, sino modulada por otros aspectos de las condiciones del puesto y de la manera en que la empresa ha aplicado dicho modelo. De hecho, León Peralta y Gómez Hasfield (2022) concluyen en su estudio que el modelo de trabajo no determina la satisfacción laboral, al no hallar diferencias estadísticamente significativas entre la satisfacción de empleados que trabajan presencialmente, en modelo híbrido o a totalmente a distancia.

La *característica conciliadora* que se le atribuye al teletrabajo y a los modelos de trabajo híbrido también se muestra como un factor que incide en la percepción de la satisfacción laboral de una forma positiva. Estudios como el de Baert et al. (2020) demuestran la importancia que se le atribuye a que el horario laboral y la forma de desempeñar el trabajo permitan una mejor conciliación. Por tanto, uno de los aspectos del teletrabajo que se ha marcado como ventaja de este para el individuo, se convierte a su vez en factor desencadenante de la satisfacción laboral. Y no solo por la posibilidad de poder dedicar tiempo suficiente a la faceta personal de la vida,

sino por el impacto que esto tiene en la calidad de vida de las personas, y en consecuencia, en su salud. Que el puesto de trabajo permita conciliar aporta flexibilidad y autonomía a las personas, y una mayor sensación de control de su tiempo; por tanto, actuará como elemento preventivo del estrés o de la tensión (Ferrara et al., 2022).

Pero en la literatura también se ha discutido acerca de si el efecto del teletrabajo en la conciliación es siempre positivo. Existe el riesgo de que, trabajando desde el domicilio, se presenten dificultades para la desconexión de las tareas laborales, teniendo así efectos negativos en la conciliación. La accesibilidad al trabajo a cualquier hora desde casa, al igual que aporta autonomía, puede convertirse también en un factor de riesgo, debido a que pueden solaparse ambas facetas de la vida del trabajador y generar conflicto (Eurofound, 2017). Explicar esta contradicción no es sencillo, y diversos estudios han tenido en cuenta las variables que pueden provocarlo (Rimbau, 2021). Una de ellas es el género. El informe de Eurofound a cerca del teletrabajo indica que, en los países analizados, los hombres tienen mayores posibilidades de llevar a cabo trabajo a distancia, pero que éstas presentan una mayor tendencia a optar por esta NFOT, con el objetivo de facilitar el equilibrio entre la vida laboral y familiar. En mi análisis también he encontrado evidencias de este hecho; Pérez y Gálvez (2009) apuntan que los principales motivos de las mujeres de su estudio para optar al modelo híbrido es la flexibilidad que les ofrece para la conciliación, pero que a la vez se puede convertir en un riesgo de sobrecarga laboral por la dificultad de separar los dos ámbitos.

Otro factor extrínseco está relacionado con la *dimensión social del trabajo*; la relación que se establece con los compañeros, supervisores y con la propia organización son factores que van a influir en la percepción de satisfacción laboral. Se ha hablado mucho, y sobre todo a raíz del teletrabajo forzado que supuso la pandemia por Covid-19, del riesgo de aislamiento que puede conllevar el trabajar desde casa. Y no tan solo por no compartir espacio físico con el resto de los colaboradores, sino porque puede pasar que las organizaciones no estén preparadas para compensar esta falta de relación física con medidas que ayuden a mantener el contacto, la comunicación o el estilo de liderazgo. Disponer de una buena estructura de comunicación interna hará que las jornadas de teletrabajo no se perciban como un aislamiento de la persona.

Este último aspecto, aun siendo extrínseco, puede incidir en factores intrínsecos de la satisfacción laboral. El no estar presente en la oficina puede hacer que el empleado interprete que está perdiendo oportunidades de que su trabajo diario sea reconocido, de que se convierta en invisible a ojos de los superiores, y que, por tanto, perciba que está menos valorado que los compañeros que no teletrabajan, y, en consecuencia, que perciba menos oportunidades de crecimiento y/o promoción profesional. Es posible experimentar en ocasiones un estancamiento profesional, y que las posibilidades de progresar del individuo dependen totalmente de él y no de la intención que tenga la empresa de ofrecerle un crecimiento (Rubini, 2012).

De todo lo comentado hasta ahora se concluye que el modelo de trabajo híbrido, como tal, es difícil que determine por sí solo la satisfacción laboral de los que lo llevan a cabo. Por lo tanto,

aunque **se confirme la H1 y la H2, se hace parcialmente**. La hibridez del puesto trabajo puede influir en cómo el empleado percibe sus condiciones laborales, pero no como elemento único, sino que otros factores del puesto de trabajo van a influir en ello.

En el caso concreto de la Escala de Satisfacción aplicada para la muestra escogida, y con el fin de complementar lo analizado en la literatura, se desprenden datos interesantes: la satisfacción laboral de los empleados que llevan a cabo un modelo de trabajo híbrido es inferior a la de los empleados que trabajan en presencial. Aun asumiendo que la muestra, por su tamaño, no sea representativa y no se obtengan resultados fiables, el análisis ANOVA indica que las diferencias halladas son estadísticamente significativas; por todo ello, lo que se concluye es que el modelo de trabajo híbrido, por sí mismo no mejora la satisfacción laboral del colectivo encuestado.

Ante este resultado, que va en contra de lo hallado en la revisión de la bibliografía y no confirma mis hipótesis, he analizado los resultados en factores intrínsecos y extrínsecos. En general, el colectivo encuestado atribuye mayor puntuación a los factores extrínsecos. La interpretación que hago de estos resultados está directamente relacionada con las características del colectivo y con sus condiciones laborales. Por un lado, que consideren más satisfactorios aspectos como el salario, el horario o la estabilidad puede estar condicionado con la situación del mercado laboral actual y con las condiciones laborales propias de los empleados de banca. Sin intención de analizar si son mejores o peores a las de otros sectores, es cierto que en cuanto a retribución están correctamente posicionados (a tener en cuenta también los beneficios que tienen en la adquisición de productos propios del banco por ser parte del mismo), y en cuanto a horario llevan a cabo jornadas laborales que permiten la conciliación (no solo porque no se alargue más allá de las 16.00h o 17.00h, sino porque la entidad tiene puestas en marcha medidas de desconexión digital y de promoción de la conciliación). Por otro lado, es preocupante que factores como el sentirse valorado y reconocido en las tareas, o la libertad para elegir el método de trabajo, sean percibidos como menos satisfactorios. Esto puede deberse a los constantes cambios que ha experimentado la banca en las últimas décadas, derivadas de fusiones y de un acelerado proceso de digitalización, que probablemente han automatizado mucho más los procesos y han dejado de lado la opinión de los empleados.

Respecto a la **H3**, y basándome en los resultados de la encuesta utilizada, se confirma que, entre las personas que llevan a cabo un modelo de trabajo híbrido, existe mayor percepción de la satisfacción de aquellos que tienen libertad para elegir los días de trabajo desde casa, frente a los que no la tienen. No obstante, sería necesario un análisis estadístico más complejo e incluso un análisis cualitativo de los resultados obtenidos, para así conocer si esta flexibilidad es el único motivo que hace incrementar la satisfacción laboral.

Limitaciones del estudio.

En primer lugar, la *dificultad para estudiar las variables escogidas bajo criterios homogéneos*. El teletrabajo se aplica de diferentes formas en función de la organización, del colectivo, del sector, de la cultura de la empresa e incluso de la legislación propia del país. Y en concreto, el modelo híbrido de trabajo también abarca un amplio abanico de posibilidades a la hora de su implantación; no solo en la forma en que se distribuye la presencialidad y el trabajo a distancia, sino en los recursos que destinan las empresas para implantarlo (acuerdos específicos de cada empresa, recursos tecnológicos y económicos destinados a ello, flexibilidad en la elección de modelo, etc.) y los empleados para llevarlo a cabo (medios disponibles en el domicilio, disponibilidad de recursos de las empresas, habilidades y competencias necesarias para asumir esta nueva forma de organizar el trabajo, etc.).

Y en el caso de la satisfacción laboral, también he hallado dificultades para tratarla de forma homogénea. Aunque se entiende la satisfacción como una actitud ante el puesto de trabajo, al estar condicionada por diversos factores, en la literatura se trata desde diferentes perspectivas, y esto hace complejo su estudio desde una visión común.

En segundo lugar, el *riesgo de utilizar información para este estudio que no se base en evidencias empíricas*. Respecto al teletrabajo, aun siendo una forma de trabajo con cierta antigüedad, en los últimos años han aflorado muchos debates sobre él, no siempre fundamentados en investigaciones ni en datos fiables, sino en la opinión. Nos encontramos ante un nuevo escenario que, más allá de la opinión de empresas y trabajadores, necesita de una continua investigación que aporte datos objetivos y útiles para implantar este modelo de forma eficaz.

Y, en tercer lugar, *el tamaño de la muestra* analizada ha podido incidir en la homogeneidad de las variables sociodemográficas, afectando así a la fiabilidad estadística de los resultados.

Propuestas para futuras investigaciones.

En base a los resultados obtenidos y al análisis de la literatura realizado, las propuestas que hago son las que detallo a continuación.

Primero, seguir en la línea de estudiar los efectos del modelo híbrido en la satisfacción *no solo centrándose en la hibridez como única variable*, sino teniendo en cuenta otros factores que puedan influir. El objetivo es poder profundizar en el papel que juegan, en este sentido, los factores intrínsecos y extrínsecos, y cómo todos ellos van a incidir en el nivel de satisfacción de las personas que llevan a cabo el modelo de trabajo híbrido.

Segundo, *tener en cuenta las características sociodemográficas de la muestra* a la hora de realizar un estudio de estas características. En este sentido, resultará interesante abordar la satisfacción con el modelo híbrido en función del género (variable ya introducida en algunos estudios); la evolución de la mujer en el mercado laboral de las últimas décadas coexiste con los roles que se le atribuyen aun hoy en día, que en muchas culturas aun la presuponen como la

persona cuidadora y encargada de la crianza. Otra variable interesante a tener en cuenta es la edad o generación a la que pertenecen los individuos; el impacto de las nuevas tecnologías en los diferentes grupos de edad, y la capacidad de cada uno de ellos de adaptarse al nuevo entorno, pueden relacionarse con la percepción de satisfacción laboral.

Y, tercero, si la legislación española ha promovido normas que regulan la implantación del teletrabajo, y que pretenden mejorar la conciliación, considero necesarios estudios que valoren el impacto de estas nuevas medidas en la satisfacción laboral de los empleados. Si el objetivo de este tipo de normativas es mejorar las condiciones de quienes llevan a cabo el teletrabajo, se hace necesario evaluar su impacto, y no tan solo con datos de productividad, sino conociendo el bienestar y la satisfacción que genera en las personas.

Aplicación práctica en el ámbito de la gestión de recursos humanos.

A raíz de las conclusiones obtenidas, detallo las aplicaciones prácticas que éstas pueden tener para las organizaciones, desde la visión de la gestión de recursos humanos:

Por un lado, si entre los objetivos de una organización está lograr el bienestar de sus empleados, es necesario que previamente *conozca qué factores son los que éstos consideran esenciales para conseguirlo*. La percepción de la satisfacción laboral va a estar determinada por diversos factores, que van a variar en función de las expectativas de las personas, de las condiciones laborales y de la cultura organizacional. En la muestra que he analizado en este estudio he comprobado que los factores que obtienen una menor puntuación en satisfacción son los vinculados con la manera de relacionarse la empresa con sus empleados, o con los referidos a las posibilidades de promoción. Esto puede ayudar a la empresa a diseñar políticas y estrategias, tanto de recursos humanos como generales, que se enfoquen en mejorar estos aspectos.

Por otro lado, en el contexto económico actual, en el que la globalización y el avance de las TIC están incidiendo en la forma de organizar el trabajo, *la introducción del teletrabajo y del modelo híbrido no puede convertirse en un elemento aislado dentro de las políticas de recursos humanos*, sino que debe ir acompañado de prácticas que traten sobre la comunicación organizacional, la flexibilidad, la transparencia, las oportunidades de crecimiento, los estilos de liderazgo, etc. La hibridez como modelo de trabajo está cada vez más normalizada, lo que implica una pérdida de atractivo para los empleados y futuros empleados. Es por ello por lo que es necesario acompañarla de medidas que le aporten un valor añadido. De poco va a servir, por ejemplo, que una organización implante un modelo de trabajo híbrido pero que sea rígida a la hora de llevar a cabo el registro de jornada, o en el momento de distribuir los días de trabajo desde casa. Si realmente se quiere potenciar el modelo híbrido como causante de satisfacción laboral, deberá ir acompañado de mayor flexibilidad en general.

Y, por último, como hemos visto, no todos los sectores profesionales están introduciendo medidas de teletrabajo. El tipo de negocio que desempeñan o una cultura conservadora pueden

ser los motivos. Aun así, es conveniente que *las organizaciones estén abiertas al cambio*, que se muestren predispuestas a las nuevas metodologías de trabajo; será difícil que un camarero, por ejemplo, teletrabaje; pero quizá pueden incluir otras medidas de flexibilidad laboral que incidan positivamente en la percepción de la satisfacción. Para ello es necesario una mirada abierta por parte de las organizaciones, que se comprenda el objetivo de esta flexibilidad: conseguir la máxima satisfacción laboral. Y en base a esto, adaptar las políticas, prácticas y medidas a las características propias de cada organización.

Referencias bibliográficas

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Alonso Martín, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 24(1). ISSN Online 2174-0534. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622008000100002
- Arévalo Tomé, R., Álvarez Llorente, G., Milés Touya, D. (2003). Evidencia española sobre los factores higiénicos y motivadores de la teoría de Herzberg sobre motivación laboral. *Gestión científica empresarial: temas de investigación actuales*, 119-128.
- Baert, S. et al., (2020), The COVID-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes, Institute of Labor Economics Bonn Germany. <http://ftp.iza.org/dp13229.pdf>
- Baeza, C. [Cristóbal]. (2022). BBVA implanta el teletrabajo de forma definitiva. Consultado el 28/05/23 [en web corporativa de BBVA](#)
- BBVA (2019). BBVA presenta un plan de productividad y de conciliación a sus empleados. Consultado el 28/05/23 en [web corporativa de BBVA](#)
- Bentley, T.A., Teo, S.T.T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., Gloet, M. (2016) The Role of Organisational Support in Teleworker Wellbeing: A Socio-Technical Systems Approach. *Appl. Ergon.* 52, 207–215 <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Boada, J. (s.f.). *Satisfacción laboral* [recurso de aprendizaje]. Recuperado de UOC. https://materials.campus.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00251167/html5/PID_00251167.html
- Bravo, M. J.; Peiró, J. M.; Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En: Peiró, J.M.; Prieto, F., *Tratado de Psicología del Trabajo* (vol. 1, pp. 344-393). Madrid: Síntesis.
- Brown, A., Leite, A. C. (2022). The effects of social and organizational connectedness on employee wellbeing and remote working experiences during the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Social Psychology*. 1-19. <https://doi.org/10.1111/jasp.12934>
- Cataño y Gómez (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *Revista CES Salud Pública*, 5(1), 82-91. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4804770>
- Equipos y Talento (2022, 11 octubre). Entrevista a Carlos Casas, responsable Global de Talento y Cultura en BBVA. Consultado el 28/05/23 en [web Equipos y Talento](#)
- Eurofound (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Publications Office of the European Union, Luxembourg. [Sitio web](#).
- Eurofound (2023), *Hybrid work in Europe: Concept and practice*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. [Sitio web](#).

Ferrara, Pansini, M., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Investigating the Role of Remote Working on Employees' Performance and Well-Being: An Evidence-Based Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12373–. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912373>

Ficapal Cusí, P., Torrent Sellens, J., Palos Sánchez, P., González González, I. (2023). The telework performance dilemma: exploring the role of trust, social isolation and fatigue. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2022-0363>

Gamboa, E. J. (2010). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica.com*, 12(16). <https://psicolcient.me/x4kok>

Grant, C.A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527– 546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>

Guayacán Rabelo, I. N., Zárate Jiménez, A. L., & Contreras-Pacheco, O. E. (2022). Job satisfaction in the context of mandatory teleworking: An empirical study in the higher education sector. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 222-234. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4994>

Gutiérrez Arroyo, P., Herrera Solís, H., López Muñoz, S., Montero Jiménez, Y. & Mora Molina, M. J. (2022). Satisfacción y demandas laborales en un grupo de personas jóvenes de entre 18 y 38 años que realizan teletrabajo en Call Centers en Costa Rica. *Wimb Lu*, 17(1), 75-94. <https://doi.org/10.15517/wl.v17i1.50947>

Instituto Nacional de Empleo (2023). *INE. Instituto Nacional de Empleo*. <https://www.ine.es/> (Consultada el 20/04/2023)

León Peralta, A. C., y Gómez Hasfield, M. (2022). Teletrabajo en el ámbito organizacional y su impacto en la satisfacción laboral. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 4(1), 449-460. <https://www.revistacneip.org/index.php/cneip/article/view/226/143>

Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Boletín Oficial del Estado nº 162 (2012)

Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. Boletín Oficial del Estado nº 164 (2021)

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de derechos digitales. Boletín Oficial del Estado nº 294 (2018)

Martín, P. (2018). *Teletrabajo y comercio electrónico*. Madrid. Ministerio de Educación de España.

Maslow, A. H. (1954). *Motivación y personalidad*. Nueva York: Harper and Row

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España (s.f.) NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción. [Sitio web](#).

Muñoz Álvarez, N. (2022, noviembre). *El desafío de la prevención de riesgos en el teletrabajo* [presentación]. VI Jornada de PRL y Empresa <http://hdl.handle.net/10609/144007>

Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, ONTSI. *Datos de teletrabajo.2022*. Red.es. Secretaria de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. [Sitio web](#).

Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, ONTSI. (2021) *Dossier de indicadores de teletrabajo y trabajo en movilidad en España y la UE*. Red.es. Secretaria de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. [Sitio web](#).

Ortiz Pérez, R. A. (2022). Conciliación de la vida familiar, laboral y tecnología: El rol del teletrabajo. *Laborem*, 19(26), 75–94. <https://doi.org/10.56932/laborem.19.26.4>

Osuna León, R. (2022). El teletrabajo como fuente de ventaja competitiva en España [PEC de la asignatura “Entorno Global de Negocios”, Máster oficial de Dirección y Gestión de Recursos Humanos, UOC, curso 2021-2022, 2º semestre].

Osuna León, R. (2022). Pruebas de Evaluación Continuada [asignatura “Investigación y consultoría en Recursos Humanos”, “, Máster oficial de Dirección y Gestión de Recursos Humanos, UOC, curso 2022-2023, 1r semestre]

Peiró, J.M.; Solé, A. (2020). El impulso al teletrabajo durante el Covid-19 y los retos que plantea. *IvieLAB* (nº 1, pp. 1-10).

Pérez Sánchez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *IDP. Revista de internet, Derecho y Política*, (11), 24-33. <https://www.redalyc.org/pdf/788/78817024008.pdf>

Pérez Sánchez, C., Gálvez Mozo, A. M. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea digital*, 15, 57–79. <https://atheneadigital.net/article/view/n15-perez-galvez>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.5 en línea]. <https://dle.rae.es/> (consultado el 06/05/2023)

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Boletín Oficial del Estado nº 255 (2015)

Real Decreto-ley 9/2020, de 27 de marzo, por el que se adoptan medidas complementarias, en el ámbito laboral, para paliar los efectos derivados del COVID-19. Boletín Oficial del Estado nº 86 (2020)

Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia. Boletín Oficial del Estado nº 253 (2020)

Rimbau Gilabert, E. (2021). El complejo impacto del teletrabajo sobre el bienestar individual. *Studies*, 58, 1. [Sitio web](#).

Rimbau Gilabert, E. (2022). Dos anys després del confinament, què passa amb el teletreball a Espanya? [entrada de blog]. *Blog del Estudis d'Economia i Empresa*. [Entrada blog](#).

RRHH Digital (2023, 9 de febrero). España pierde en tres años más de un millón de teletrabajadores, un descenso progresivo que se consolidaría en 2023. Consultado el 01/04/23 en www.rrhhdigital.com

Rubbini, N. I. (2012). *Los riesgos psicosociales en el teletrabajo* [acta académica] VII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. <https://www.aacademica.org/000-097/581.pdf>

Ruvalcaba, F.J., Selva, C., Sahagún, M.A. (2014). Satisfacción laboral: una revisión teórico-histórica de su investigación . En *Estudios sobre el trabajo e la region centro de México* (edición 1ª, pp. 113-128). Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Tosca Vidal, C.M. (2022). Teletrabajo en el modelo híbrido: alternativa para las organizaciones. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 260-266. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.934>

Unión Europea. (2015). Eur-lex. [Sitio web](#). (consultada el 02/05/2023)

Vilaseca, J., Torrent, J., Lladòs, J., Ficapal, P., Sabadell, M. (2004). *El teletreball a Catalunya. Conceptes, tipologies, mètriques i polítiques*. Barcelona. Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya.

ANEXOS

Anexo 1: Relación de ocupados en 2022T4 en España, distribuidos por tipo de ocupación. Valor absoluto en miles de personas.

Ocupados por sexo y ocupación. Valores absolutos y porcentajes respecto del total de cada sexo
Unidades: Miles Personas, %

| Ocupados por tipo de ocupación - 2022T4 | Valor absoluto (en miles) |
|---|---------------------------|
| 1 Directores y gerentes | 867,9 |
| A Directores y gerentes | 867,9 |
| Administración Pública y organizaciones de interés social; directores ejecutivos | 53,1 |
| 12 Directores de departamentos administrativos y comerciales | 265,1 |
| 13 Directores de producción y operaciones | 260,4 |
| 14 Directores y gerentes de empresas de alojamiento, restauración y comercio | 167,7 |
| otros epígrafes | 121,5 |
| 2 Técnicos y profesionales científicos e intelectuales | 3897,3 |
| B Técnicos y profesionales científicos e intelectuales de la salud y la enseñanza | 1.962,5 |
| 21 Profesionales de la salud | 788,2 |
| 22 Profesionales de la enseñanza infantil, primaria, secundaria y postsecundaria | 965,6 |
| 23 Otros profesionales de la enseñanza | 208,8 |
| C Otros técnicos y profesionales científicos e intelectuales | 1934,7 |
| ingenierías | 606,5 |
| 25 Profesionales en derecho | 211,1 |
| en la comercialización | 522,0 |
| 27 Profesionales de las tecnologías de la información | 236,3 |
| 28 Profesionales en ciencias sociales | 227,4 |
| 29 Profesionales de la cultura y el espectáculo | 131,5 |
| 3 Técnicos; profesionales de apoyo | 2434,7 |
| D Técnicos; profesionales de apoyo | 2434,7 |
| 31 Técnicos de las ciencias y de las ingenierías | 358,0 |
| 32 Supervisores en ingeniería de minas, de industrias manufactureras y de la construcción | 122,7 |
| 33 Técnicos sanitarios y profesionales de las terapias alternativas | 179,5 |
| 34 Profesionales de apoyo en finanzas y matemáticas | 75,5 |
| 35 Representantes, agentes comerciales y afines | 667,2 |
| cuerpos de seguridad | 336,4 |
| y afines | 315,0 |
| 38 Técnicos de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) | 380,4 |
| 4 Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina | 2130,9 |
| E Empleados de oficina que no atienden al público | 1173,4 |
| producción y al transporte | 600,0 |
| 42 Empleados de bibliotecas, servicios de correos y afines | 63,7 |
| 43 Otros empleados administrativos sin tareas de atención al público | 509,7 |
| F Empleados de oficina que atienden al público | 957,5 |
| 44 Empleados de agencias de viajes, recepcionistas y telefonistas; empleados de ventanilla y afines (excepto taquilleros) | 329,8 |
| bajo otros epígrafes | 627,7 |
| vendedores | 4312,8 |
| G Trabajadores de los servicios de restauración y comercio | 2481,1 |
| 50 Camareros y cocineros propietarios | 236,7 |
| 51 Trabajadores asalariados de los servicios de restauración | 797,5 |
| 52 Dependientes en tiendas y almacenes | 824,5 |
| 53 Comerciantes propietarios de tiendas | 321,5 |
| 54 Vendedores (excepto en tiendas y almacenes) | 122,7 |
| 55 Cajeros y taquilleros (excepto bancos) | 178,2 |
| H Trabajadores de los servicios de salud y el cuidado de personas | 1349,1 |
| 56 Trabajadores de los cuidados a las personas en servicios de salud | 505,9 |
| 57 Otros trabajadores de los cuidados a las personas | 399,4 |
| 58 Trabajadores de los servicios personales | 443,7 |

Se considera que, por sus funciones no podrían teletrabajar

| | |
|---|---------------|
| I Trabajadores de los servicios de protección y seguridad | 482,6 |
| 59 Trabajadores de los servicios de protección y seguridad | 482,6 |
| pesquero | 453,1 |
| J Trabajadores cualificados en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero | 453,1 |
| 61 Trabajadores cualificados en actividades agrícolas apícolas y similares) | 300,2 |
| | 94,7 |
| 63 Trabajadores cualificados en actividades agropecuarias mixtas | 19,8 |
| 64 Trabajadores cualificados en actividades forestales, pesqueras y cinegéticas | 38,4 |
| y la construcción (excepto operadores de instalaciones y maquinaria) | 2180,5 |
| K Trabajadores cualificados de la construcción, excepto operadores de máquinas | 899,7 |
| 71 Trabajadores en obras estructurales de construcción y afines electricistas), pintores y afines | 600,5 |
| | 299,2 |
| operadores de instalaciones y máquinas | 1280,8 |
| elaboradores de herramientas y afines | 236,1 |
| 74 Mecánicos y ajustadores de maquinaria | 311,1 |
| 75 Trabajadores especializados en electricidad y electrotecnología | 341,3 |
| trabajadores de artes gráficas | 83,4 |
| 77 Trabajadores de la industria de la alimentación, bebidas y tabaco operarios en oficios | 200,8 |
| | 108,2 |
| 8 Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores | 1645 |
| M Operadores de instalaciones y maquinaria fijas, y montadores | 613,3 |
| 81 Operadores de instalaciones y maquinaria fijas | 488,5 |
| 82 Montadores y ensambladores en fábricas | 124,8 |
| N Conductores y operadores de maquinaria móvil | 1031,7 |
| pesados móviles, y marineros | 215,4 |
| 84 Conductores de vehículos para el transporte urbano o por carretera | 816,3 |
| 9 Ocupaciones elementales | 2441 |
| O Trabajadores no cualificados en servicios (excepto transportes) | 1398,8 |
| 91 Empleados domésticos | 386,4 |
| 92 Otro personal de limpieza | 689,2 |
| 93 Ayudantes de preparación de alimentos elementales en servicios | 170,1 |
| | 153,1 |
| transportes | 1042,2 |
| 95 Peones agrarios, forestales y de la pesca | 340,4 |
| 96 Peones de la construcción y de la minería | 135,7 |
| 97 Peones de las industrias manufactureras | 223,0 |
| 98 Peones del transporte, descargadores y reponedores | 343,2 |
| 0 Ocupaciones militares | 100,8 |
| Q Ocupaciones militares | 100,8 |
| 00 Ocupaciones militares | 100,8 |

Fuente: elaboración propia EPA (INE, 2023)

Anexo 2. Encuesta realizada mediante la plataforma Google Forms.

El teletrabajo y el modelo de trabajo híbrido, ¿influyen en la satisfacción laboral?

Como parte de mi Trabajo de Final del Máster de Dirección y Gestión de Recursos Humanos, he elaborado esta encuesta, con el objetivo de recoger datos reales que me ayuden a estudiar si existe relación positiva entre el teletrabajo y la satisfacción laboral. Será de gran ayuda para mí si puedes darle respuesta, dedicando tan solo unos minutos para ello. Contesta con total confianza y sinceridad, por favor. Se garantiza la confidencialidad de los datos.

Muchas gracias.

Raquel Osuna (estudiante de la UOC)

Sección 1: datos sociodemográficos

Edad

- Entre 18 y 35 años
- Entre 36 y 55 años
- Más de 56 años

Sexo

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo

Antigüedad en el puesto de trabajo

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

Tu puesto de trabajo actual, ¿te ofrece la opción de teletrabajar?

- Si, teletrabajo el 100% del tiempo
- Si, trabajo según modelo híbrido (presencial y teletrabajo)
- No (solo trabajo presencialmente)

En caso de trabajar en modelo híbrido, ¿tienes flexibilidad para escoger los días de trabajo desde casa?

- Si, tengo flexibilidad
- No, no tengo flexibilidad
- No tengo modelo de trabajo híbrido

Sección 2: Escala de Satisfacción Laboral (Warr, Cook y Wall, 1979)

A continuación, encontrarás las preguntas relacionadas con la "Escala de Satisfacción Laboral". Lee atentamente cada una de ellas, y puntúa de 1 a 7, según la siguiente ponderación:

- 1 - muy insatisfecho/a**
- 2 - insatisfecho/a**
- 3 - moderadamente insatisfecho/a**
- 4 - ni satisfecho/a ni insatisfecho/a**
- 5 - moderadamente satisfecho/a**
- 6 - satisfecho/a**
- 7 - muy satisfecho/a**

Recuerda que no existen respuestas correctas e incorrectas, para cada persona serán válidas las que más se ajusten a su situación laboral y/o personal.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|------------------|-----------|-----------------------|-------------------------|---------------------|------------|----------------|
| | Muy insatisfecho | Insatisf. | Moderad. insatisfecho | Ni satisf. ni insatisf. | Moderad. satisfecho | Satisfecho | Muy Satisfecho |
| 1. Condiciones físicas del trabajo | | | | | | | |
| 2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo | | | | | | | |
| 3. Tus compañeros de trabajo | | | | | | | |
| 4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho | | | | | | | |
| 5. Tu superior inmediato | | | | | | | |
| 6. Responsabilidad que se te ha asignado | | | | | | | |
| 7. Tu salario | | | | | | | |
| 8. La posibilidad de utilizar tus capacidades | | | | | | | |
| 9. Relaciones entre la dirección y trabajadores de tu empresa | | | | | | | |
| 10. Tus posibilidades de promocionar | | | | | | | |
| 11. El modo en que tu empresa está gestionada | | | | | | | |
| 12. La atención que se presta a las sugerencias que haces | | | | | | | |
| 13. Tu horario de trabajo | | | | | | | |
| 14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo | | | | | | | |
| 15. Tu estabilidad en el empleo | | | | | | | |

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España (s.f.) NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción

Anexo 3. Resultados numéricos de preguntas sociodemográficas

| Edad (en años) | | | Sexo | | | Antigüedad en el puesto (en años) | | | |
|----------------|-------|-----|-------|--------|-------------|-----------------------------------|-----|------|-----|
| <18 | 18-55 | >56 | Mujer | Hombre | No contesta | <1 | 1-5 | 5-10 | >10 |
| 0 | 37 | 0 | 28 | 9 | 0 | 0 | 2 | 0 | 35 |

| Modelo de trabajo actual | | | Flexibilidad para escoger días de teletrabajo | | |
|--------------------------|----------------|-----------------|---|----|------------------|
| 100% teletrabajo | Modelo híbrido | 100% presencial | Si | No | No híbrido (N/A) |
| 1 | 29 | 7 | 5 | 24 | 8 |

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta suministrada a la muestra.

Anexo 4. Resultados de la Escala de Satisfacción Laboral

| SUJETO | Puntuaciones | | |
|--------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | SATISFACCION GENERAL | FACTORES INTRINSECOS | FACTORES EXTRINSECOS |
| 1 | 96 | 45 | 51 |
| 2 | 65 | 31 | 34 |
| 3 | 39 | 9 | 30 |
| 4 | 56 | 20 | 36 |
| 5 | 52 | 17 | 35 |
| 6 | 85 | 39 | 46 |
| 7 | 58 | 23 | 35 |
| 8 | 84 | 38 | 46 |
| 9 | 75 | 34 | 41 |
| 10 | 90 | 42 | 48 |
| 11 | 92 | 45 | 47 |
| 12 | 81 | 37 | 44 |
| 13 | 92 | 42 | 50 |
| 14 | 47 | 16 | 31 |
| 15 | 47 | 20 | 27 |
| 16 | 89 | 41 | 48 |
| 17 | 86 | 39 | 47 |
| 18 | 53 | 22 | 31 |
| 19 | 95 | 47 | 48 |
| 20 | 40 | 17 | 23 |
| 21 | 67 | 25 | 42 |
| 22 | 64 | 26 | 38 |
| 23 | 76 | 32 | 44 |
| 24 | 85 | 38 | 47 |
| 25 | 35 | 12 | 23 |
| 26 | 69 | 27 | 42 |
| 27 | 83 | 37 | 46 |
| 28 | 75 | 30 | 45 |
| 29 | 64 | 27 | 37 |
| 30 | 91 | 41 | 50 |
| 31 | 61 | 26 | 35 |
| 32 | 79 | 31 | 48 |
| 33 | 51 | 18 | 33 |
| 34 | 75 | 35 | 40 |
| 35 | 77 | 35 | 42 |
| 36 | 68 | 27 | 41 |

| | | | |
|----|----|----|----|
| 37 | 61 | 26 | 35 |
|----|----|----|----|

Anexo 5: Respuestas a las preguntas de la Escala de Satisfacción Laboral

| | 1. Condiciones físicas del trabajo | 2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo | 3. Tus compañeros/as de trabajo | 4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho | 5. Tu superior inmediato/a | 6. Responsabilidad que se te ha asignado | 7. Salario | 8. La posibilidad de utilizar tus capacidades | 9. Relación entre dirección y trabajadores de tu empresa | 10. Tus posibilidades de promoción | 11. El modo en que tu empresa está gestionada | 12. La atención que se presta a las sugerencias que haces | 13. Tu horario de trabajo | 14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo | 15. Tu estabilidad en el empleo |
|-----------------|------------------------------------|---|---------------------------------|--|----------------------------|--|-------------|---|--|------------------------------------|---|---|---------------------------|--|---------------------------------|
| Sujeto 1 | 7 | 5 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 |
| Sujeto 2 | 4 | 2 | 7 | 6 | 6 | 4 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 5 | 2 | 6 | 6 |
| Sujeto 3 | 3 | 1 | 7 | 1 | 6 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 5 |
| Sujeto 4 | 6 | 2 | 7 | 4 | 6 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 6 |
| Sujeto 5 | 1 | 1 | 7 | 3 | 6 | 6 | 5 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 7 |
| Sujeto 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 7 | 5 | 3 | 7 | 3 | 6 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 6 |
| Sujeto 8 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 |
| Sujeto 9 | 5 | 5 | 7 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 6 |
| Sujeto 10 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 4 | 5 | 5 | 6 | 7 | 7 | 6 |
| Sujeto 11 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 4 | 7 | 6 | 6 | 5 | 6 | 4 |
| Sujeto 12 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 |
| Sujeto 13 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 7 |
| Sujeto 14 | 3 | 1 | 6 | 5 | 7 | 3 | 5 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| Sujeto 15 | 2 | 1 | 7 | 5 | 7 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Sujeto 16 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 5 | 6 | 6 | 4 | 6 | 6 | 4 | 6 | 7 |
| Sujeto 17 | 6 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 5 | 7 | 6 | 7 | 6 | 1 | 4 | 7 |
| Sujeto 18 | 6 | 3 | 1 | 3 | 7 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 7 |
| Sujeto 19 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 3 | 7 | 6 |
| Sujeto 20 | 6 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 |
| Sujeto 21 | 6 | 3 | 7 | 5 | 7 | 4 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 |
| Sujeto 22 | 6 | 4 | 6 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 7 |
| Sujeto 23 | 7 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 7 | 5 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 7 |
| Sujeto 24 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 7 |
| Sujeto 25 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Sujeto 26 | 6 | 3 | 7 | 6 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 6 |
| Sujeto 27 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 |
| Sujeto 28 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 2 | 7 |
| Sujeto 29 | 5 | 3 | 7 | 5 | 7 | 4 | 6 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 6 |
| Sujeto 30 | 7 | 5 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 5 | 7 |
| Sujeto 31 | 4 | 3 | 7 | 5 | 7 | 5 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 4 | 5 |
| Sujeto 32 | 7 | 5 | 7 | 5 | 6 | 4 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 6 |
| Sujeto 33 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 6 |
| Sujeto 34 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Sujeto 35 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 4 | 3 | 3 | 6 | 6 | 6 |
| Sujeto 36 | 4 | 4 | 7 | 5 | 7 | 5 | 7 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 6 | 4 | 5 |
| Sujeto 37 | 5 | 5 | 6 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 6 |
| PROMEDIO | 5,38 | 4,00 | 6,35 | 5,11 | 6,22 | 4,89 | 5,00 | 4,65 | 3,78 | 3,62 | 3,92 | 3,86 | 3,65 | 4,05 | 5,86 |

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta suministrada a la muestra.