



Estudios Gerenciales
ISSN: 0123-5923
Universidad Icesi

Guayacán Rabelo, Ingrid N.; Zárate Jiménez, Andrés L.; Contreras-Pacheco, Orlando E.

Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo forzoso:
un estudio empírico en el sector de la educación superior

Estudios Gerenciales, vol. 38, núm. 163, 2022, Abril-Junio, pp. 222-234
Universidad Icesi

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4994>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21272987008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo forzoso: un estudio empírico en el sector de la educación superior

Ingrid N. Guayacán Rabelo Ingeniera Industrial, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
ingrid2165600@correo.uis.edu.coAndrés L. Zárate Jiménez Ingeniero Industrial, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
andres2165635@correo.uis.edu.coOrlando E. Contreras-Pacheco * Profesor Titular, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
ocontr@uis.edu.co**Resumen**

Las restricciones derivadas de la pandemia por el coronavirus 2019 instauraron un contexto prolongado de implementación forzosa de teletrabajo en diversas organizaciones e instituciones. El presente estudio examina el impacto ejercido por la intensidad en la adopción de dicho esquema laboral sobre la satisfacción de los colaboradores del sector de la educación superior. Para ello, se aplicó un instrumento transversal sobre una muestra de 154 colaboradores de una universidad colombiana, cuyos datos fueron analizados mediante un modelamiento de ecuaciones estructurales. Los resultados obtenidos sugieren la existencia de una asociación significativa entre las variables en cuestión. Se observa además que tanto los individuos mayores de 40 años como aquellos que cuentan con un lugar aislado para teletrabajar tienden a favorecer dicha relación.

Palabras clave: teletrabajo; satisfacción laboral; comportamiento organizacional; educación superior; COVID-19.

Job satisfaction in the context of mandatory teleworking: An empirical study in the higher education sector

Abstract

The restrictions derived from the pandemic by the coronavirus 2019 created a prolonged context of forced implementations of telework in several organizations and institutions. This study examines the impact exerted by the intensity of the adoption of this work scheme on the satisfaction of employees in the higher education sector. To do this, the study applies a cross-sectional instrument to a sample of 154 employees of a Colombian university, and the data obtained was subsequently analyzed by structural equation modeling. Results suggest the existence of a significant association between the variables in question. It is also observed that both individuals over 40 years of age and those who have an isolated place to telework tend to favor this relationship.

Keywords: teleworking; job satisfaction; organizational behavior; higher education; COVID-19.

Satisfação no trabalho no contexto do teletrabalho forçado: um estudo empírico no setor do ensino superior

Resumo

As restrições, decorrentes da pandemia de coronavírus de 2019, estabeleceram um contexto prolongado de implementação forçada do teletrabalho em diversas organizações e instituições. O presente estudo analisa o impacto exercido pela intensidade na adoção do referido regime laboral na satisfação dos colaboradores do setor do ensino superior. Para isso, foi aplicado um instrumento transversal a uma amostra de 154 colaboradores de uma universidade colombiana, cujos dados foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais. Os resultados obtidos sugerem a existência de associação significativa entre as variáveis em questão. Observa-se também que tanto os indivíduos com mais de 40 anos quanto os que possuem um local isolado para o teletrabalho tendem a favorecer essa relação.

Palavras-chave: teletrabalho; satisfação no trabalho; comportamento organizacional; educação superior; COVID-19.

* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: J28.

Cómo citar: Guayacán Rabelo, I. N., Zárate Jiménez, A. L. y Contreras-Pacheco, O. E. (2022). Satisfacción Laboral en el Contexto del Teletrabajo Forzoso: Un Estudio Empírico en el Sector de la Educación Superior. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 222-234. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4994>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4994>

Recibido: 04-08-2021

Aceptado: 07-03-2022

Publicado: 22-06-2022

1. Introducción

En medio de la emergencia sanitaria mundial por la pandemia del coronavirus 2019 (en adelante COVID-19), y debido a la generalizada aplicación de medidas restrictivas, se hizo inevitable la adopción inmediata de la modalidad de trabajo remoto o teletrabajo en el ámbito laboral. Esta fue, en principio, la disposición más apropiada dadas las circunstancias, pues permitió tanto a las organizaciones como a sus colaboradores continuar con sus roles y responsabilidades laborales desde sus hogares, con el soporte de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). No obstante, habiendo transcurrido un tiempo considerable desde la declaración de la crisis sanitaria, poco se sabe sobre los efectos de esta inevitable transición sobre aquellos que debieron mantener, de manera prolongada, estas nuevas condiciones para ejercer sus labores (Belzunce-Garcés, 2020; Caligiuri, Cieri, Minbaeva, Verbeke y Zimmermann, 2020; Mihalca, Irimias y Brendea, 2021).

En la educación superior tradicional se sintieron, con especial contundencia, dichas modificaciones. Fue un fenómeno que tomó por sorpresa a todos los componentes del proceso integral del modelo educativo universitario, no solo a la prestación convencional del servicio de formación, que naturalmente migró a lo que se conoció como “presencialidad remota” o “presencialidad apoyada por TIC”. Por otra parte, fue una circunstancia que, con la salvedad de ciertos cargos muy específicos, se instaló desde el principio en la totalidad de las estructuras de dichas instituciones, y que fue desmontándose progresivamente a medida que las señales del ambiente, legales y sanitarias, iban reportando avances. No obstante, es necesario reconocer que dichos esquemas telemáticos llegaron a las universidades para que, en mayor o menor medida, se fuesen incorporando a ellas para ser parte de la transformación del sector. Así las cosas, muchas inquietudes afloran sobre las condiciones organizacionales que este tipo de ambientes complejos han marcado, en aras de preparar el terreno para la adopción de cambios definitivos (Beno, 2021; Heiden, Widar, Wiitavaara y Boman, 2021). Los individuos que estuvieron involucrados, en diferentes proporciones y estados, dentro de dicha realidad pueden ser una fuente valiosa de información para aclarar mejor el panorama.

En ese orden de ideas, se piensa que elementos propios del comportamiento organizacional podrían llegar a constituirse como indicadores de referencia susceptibles de ser examinados a la luz de la intensidad de teletrabajo ejercido por cada colaborador particular. Una percepción que actúa como estado emocional determinante para el comportamiento de los individuos, y que por eso mismo justificaría su profundo entendimiento en el contexto descrito, sería la satisfacción laboral (Wright y Davis, 2003). Y es que los efectos de dicha percepción sobre elementos como el compromiso de los individuos, independiente de su modalidad laboral, y por lo tanto sobre su propio desempeño, hacen que contar con información

permanente sobre esta misma actitud sea una condición sine qua non para directivos y encargados de la gestión de los recursos humanos (Caligiuri et al., 2020; Dartey-Baah y Hartley, 2010). Asimismo, es necesario acotar que, pese a la gran cantidad de estudios sobre teletrabajo durante los últimos años, la influencia de las características sociodemográficas de los colaboradores en sus actitudes hacia esta modalidad laboral sigue planteando interrogantes (Raišienė, Rapuano y Varkulevičiūtė, 2021).

En consecuencia, el presente estudio tiene como propósito comprobar el nivel de influencia de la intensidad en la adopción del teletrabajo sobre la satisfacción laboral de los colaboradores del sector educativo; y además determinar la existencia, o no, de algún tipo de efecto de control o confusión producidos por algunas variables sociodemográficas sobre dicha relación. En tal sentido, es importante hacer mención de la relevancia que este tipo de estudios ha empezado a marcar en la literatura relacionada con la gerencia de personas, y en particular con el comportamiento organizacional (Karácsony, 2021). Sin duda, los cambios adoptados a propósito del surgimiento de la pandemia terminaron abriendo oportunidades interesantes de implementación de soluciones y alternativas a diversas problemáticas organizacionales. El teletrabajo, por ejemplo, muy a pesar de su existencia previa, se empezó a posicionar como una posibilidad real de intervención de cargos, estructuras y de generación de nuevos modelos de negocios (Caligiuri et al., 2020). Por ejemplo, obtener una reducción de costos, propiciar la protección del medio ambiente y facilitar la atracción de nuevos talentos son solo algunas de las ventajas aprovechables en un escenario de adopción parcial o total de dicha modalidad. De esta forma, se torna interesante indagar acerca de los comportamientos y las condiciones que dicho rango de opciones en la implementación del teletrabajo han inducido sobre algunas percepciones organizacionales, en especial sobre la satisfacción laboral, en el marco de este escenario inédito (Mihalca et al., 2021).

En lo metodológico, el trabajo opta por un estudio cuantitativo de naturaleza correlacional. Para ello, se aplicó un instrumento transversal sobre una muestra de 154 colaboradores de una de las universidades de mayor tradición del oriente colombiano. Ellos, con diferentes niveles de intensidad, ejercían para la fecha del estudio una parte o la totalidad de sus funciones de manera telemática. De esta forma, se logró indagar por sus percepciones sobre la intensidad del teletrabajo experimentado, así como por su satisfacción laboral. Luego, para la etapa de análisis y obtención de resultados, tanto para el modelo de medición como para el modelo conceptual, se empleó un modelamiento de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales (en adelante PLS-SEM), y se usó el software SmartPLS.

Del estudio se extraen conclusiones que permiten obtener una mejor comprensión sobre el logro de adecuados niveles de satisfacción laboral en el ejercicio del teletrabajo. Sus contribuciones más tangibles se

relacionan con el entendimiento de la realidad vivida por los colaboradores del sector de la educación superior con miras a abordar adecuadamente la continua evolución de dicho sector. También ayuda a complementar los recientes aportes sobre la incidencia de las decisiones tomadas en el marco de la pandemia por COVID-19, y que sirven para ampliar el conocimiento acerca de otros tópicos relacionados. El artículo se estructura en cuatro apartados. Primero, se aborda la revisión de la literatura; segundo, se describe la metodología; tercero, se presentan los resultados obtenidos y, por último, se presentan las conclusiones del estudio.

2. Marco teórico

2.1 Teletrabajo

La primera noción del teletrabajo, también denominado trabajo remoto, surge por iniciativa del norteamericano Jack Nilles, quien definió, alrededor del año 1973, lo que hoy en día se conoce como la posibilidad de llevar el trabajo al trabajador en lugar del trabajador al trabajo (Nilles, 1975). Más adelante, Buira (2012) lo define como una forma de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones habituales o centro de trabajo y que se requiere de forma inevitable el uso de las comunicaciones para poder realizar las funciones del trabajo. Por otra parte, desde la perspectiva oficial, el teletrabajo también tiene connotaciones relevantes. Particularmente, en Colombia, la modalidad de teletrabajo debe considerarse

una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. (Congreso de la República de Colombia, 2008, p. 3)

En ese sentido, se afirma que dicha definición debe estar supeditada a dos componentes fundamentales: se debe realizar plena o parcialmente desde una ubicación diferente a la habitual y se requiere de las TIC para llevar a cabo el trabajo respectivo (Contreras-Pacheco y Rozo-Rojas, 2015).

Como modalidad laboral, el teletrabajo trae cosas buenas, pero no está libre de controversias. De su adopción se destacan ventajas como la disminución de costos, el aumento en la productividad localizada y la reducción de cargas ambientales para la sociedad (Messenger, 2019). También se encuentran desventajas como la disminución de la interacción social, el individualismo y las afectaciones en temas de salud y bienestar debido a la continua exposición a dispositivos informáticos (Madero, Ortiz, Ramírez y Olivas-Luján, 2020; Saco, 2007; Suh y Lee, 2017). Sin embargo, no se debe desconocer que el nivel de penetración y manifestación en la intención de continuidad de su adopción da cuenta de una modalidad que proliferará en las estructuras y

modelos de negocio presentes y futuros (Mihalca et al., 2021). Puntualmente, el sector de la educación superior ha sido sujeto de permanentes cambios en términos administrativos que han llevado a la noción de teletrabajo a ganar un lugar protagónico dentro de los procesos institucionales presentes y futuros. Sin embargo, muy pocas investigaciones alrededor de esta temática se han llevado a cabo en dicho entorno laboral (Beno, 2021).

Aislando el efecto producido por la pandemia durante los dos últimos años, y de manera general, el teletrabajo es y ha sido, sin lugar a dudas, una tendencia cada vez más frecuente en las organizaciones (Nakrošienė, Bučiūnienė y Goštautaitė, 2019). En efecto, de forma preliminar, se observa que, en el marco de la pandemia, el teletrabajo continuará haciendo presencia y registrando altos niveles de implementación, aun tras el confinamiento forzado o voluntario (Felstead y Reuschke, 2021). Parecería que esto es algo que se deriva naturalmente de la “experimentación” de dicho esquema de trabajo por parte de las organizaciones, y del hábito desarrollado a raíz del aislamiento obligatorio. Además, hay un aspecto que no es menor dentro de toda esta matriz de análisis: de una forma masiva y casi unánime, los trabajadores que han vivido dicha circunstancia durante su periodo de aislamiento han expresado el deseo de continuar desempeñando sus labores, parcial o totalmente, desde sus casas (Grimm, 2021).

En consecuencia, y con independencia de la coyuntura vivida por la humanidad a propósito de la pandemia por COVID-19, el profundo análisis del fenómeno del teletrabajo se concibe imprescindible para entender la problemática organizacional de todo tipo de organizaciones, pero particularmente de las instituciones educativas del hoy y del mañana (Beno, 2021; Heiden et al., 2021). Para ello, se consideran las premisas estimadas en la literatura que se enfocan en el comportamiento y los resultados obtenidos de su implementación, desde diversos puntos de vista y áreas del conocimiento. Particularmente, el comportamiento organizacional siempre será un terreno de conocimiento propicio para entender mejor este tipo de realidades tanto a nivel individual como colectivo.

2.2 Satisfacción laboral

De acuerdo con Spector (1997), la satisfacción laboral es una variable de actitud que indica las concepciones, positivas o negativas, de los colaboradores en lo relacionado con su trabajo, tanto en forma general como en los distintos elementos particulares que lo rodean. La satisfacción laboral varía según el grado de concordancia entre lo que un colaborador quiere y busca en su trabajo y lo que recibe de este, por lo cual, la percepción de una mayor diferencia negativa entre lo esperado y lo encontrado conduce a una menor satisfacción (Wright y Davis, 2003). Su entendimiento profundo y el descubrimiento de sus antecedentes se hace muy necesario dado que hay

suficiente evidencia empírica que confirma la existencia de una relación positiva de dicha actitud con el logro de importantes resultados positivos a nivel individual y organizacional ([Pujol-Cols y Dabos, 2018](#)).

La percepción de satisfacción o insatisfacción parecería estar influida por las necesidades, valores y expectativas de cada persona ([Jiménez, 2002](#); [Spector, 1997](#)). En este sentido, es de anotar que las causas de satisfacción laboral difieren de un trabajador a otro. Por ejemplo, algunos factores importantes que predicen una variación en esta actitud pueden ser el reto e interés que despierta el trabajo, las condiciones del trabajo, las recompensas recibidas por parte del empleador y la relación con sus colegas y supervisores, entre otros ([Lepold, Tanzer, Bregenzer y Jiménez, 2018](#)). Por esta misma razón, en últimas, se considera que la satisfacción laboral es una consecuencia de la experiencia laboral de los colaboradores y, por tanto, una variable susceptible de ser analizada a partir de la indagación directa sobre ellos mismos en contextos específicos ([Hellriegel y Slocum, 2009](#)).

2.3 Teletrabajo y satisfacción laboral

La relación entre teletrabajo y satisfacción laboral ha sido bastante analizada en la literatura organizacional relevante. Por lo general, la mayoría de estudios sugieren que los teletrabajadores suelen estar más satisfechos que los trabajadores tradicionales ([Karácsony, 2021](#); [Mihalca et al., 2021](#); [Nakrošienė et al., 2019](#)). Y es que, entre otras cosas, los teletrabajadores suelen disponer de más tiempo para desarrollar sus tareas y proyectos familiares e individuales ([Bloom, Liang, Roberts y Ying, 2015](#)). Además, se piensa que el teletrabajo permite a los colaboradores eludir, de cierta manera, algunos aspectos estresantes y distractores del lugar de trabajo, percibiendo una mayor sensación de bienestar ([Fonner y Roloff, 2010](#)). Asimismo, de manera intuitiva, se puede afirmar que la relación calidad de vida-trabajo también se vislumbra más conveniente en un escenario de autonomía sobre su tiempo ([Salazar, 2016](#)).

Sin embargo, también ha habido voces advirtiendo que el teletrabajo no es precisamente una panacea para disminuir la sensación de insatisfacción en el trabajo y, por tanto, se deja claro que el teletrabajo no tiende a ser una modalidad laboral susceptible de ser implementada bajo cualquier escenario ni en cualquier condición. Por ejemplo, se ha hecho mención de que algunos teletrabajadores pueden enfrentar bajas perspectivas de desarrollo-carrera debido a una menor visibilidad en su labor ([Maruyama y Tietze, 2012](#)). También se ha afirmado que debido al traslape de realidades, trabajo y hogar, ellos pueden llegar a experimentar fuertes dosis de estrés combinado y por lo tanto influir en la percepción de su entorno laboral ([Madero et al., 2020](#)). Se ha llegado, incluso, a exponer la existencia de una relación curvilínea entre el teletrabajo y la satisfacción laboral de los colaboradores del nivel profesional; esta, inicialmente, tiene una relación positiva, llega a estabilizarse en un

punto (umbral) y, al final, desciende modestamente a medida que se van experimentando mayores niveles de carga laboral ejercida mediante el teletrabajo ([Golden y Veiga, 2005](#)).

De acuerdo con lo anterior, se plantea la hipótesis que afirma la existencia de una influencia directa del nivel de teletrabajo sobre la satisfacción laboral de los teletrabajadores, así:

H1: En un escenario de teletrabajo forzoso, la intensidad de teletrabajo ejercido influye directa y positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores del sector educación superior; esto es, a mayor intensidad de teletrabajo, mayor nivel de satisfacción laboral percibida.

Ahora, con respecto a la condicionalidad presente en el fenómeno planteado, las características sociodemográficas de los colaboradores podrían mostrar cierta relevancia a partir de algunos aportes obtenidos de estudios previos ([Nakrošienė et al., 2019](#)). En este sentido, el presente estudio contempla poner a prueba un conjunto de características sociodemográficas de los sujetos de estudio. La intención con esto es determinar la existencia de un eventual efecto de confusión o control ejercido por dichas variables sobre la relación ya hipotetizada. Dichas características, es decir, las variables sociodemográficas, se exponen a continuación:

- *Sexo:* teniendo en cuenta que les permite planificar su tiempo laboral y familiar, parecería claro pensar que el teletrabajo es mejor valorado por las mujeres que por los hombres. También se ha observado que las mujeres se suelen sentir más motivadas por la flexibilidad y la autonomía que brinda esta modalidad ([Çoban, 2021](#)).
- *Edad:* a pesar de que las personas más jóvenes son más abiertas para absorber nuevas tecnologías y desear con más ímpetu la libertad que brinda trabajar desde la casa, su disposición a teletrabajar no refleja una mejor percepción de dicha experiencia. Particularmente, en comparación con personas de mayor edad, los resultados de productividad y creatividad de los denominados “milenials”, por lo general, menores de 40 años, no parecen alcanzar los niveles deseados ([Raišienė et al., 2021](#)).
- *Estado civil:* entendiendo que los teletrabajadores no tienen que desplazarse al trabajo todos los días, se tiende a pensar que el tiempo ahorrado en dicho desplazamiento puede ser dedicado a su pareja y a los miembros de su familia. Esto podría conducir a una mejora de las relaciones familiares y por tanto al logro de un mejor equilibrio calidad de vida-trabajo ([Çoban, 2021](#); [Nakrošienė et al., 2019](#)).
- *Tenencia de hijos:* se ha identificado al teletrabajo como una estrategia que permite a los colaboradores cuidar a sus dependientes. Teniendo en cuenta el alto costo y esfuerzo del cuidado infantil, la posibilidad de teletrabajar parcial o totalmente es, a veces, la

- única posibilidad para algunas personas. Se podría entender, por tanto, que los teletrabajadores con hijos estarían más satisfechos con la modalidad en cuestión ([Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020](#); [Contreras-Pacheco y Rozo-Rojas, 2015](#); [Nakrošienė et al., 2019](#)).
- *Tipo de vinculación laboral:* considerando las especificidades presentes en los diversos entornos laborales, parecería que es de especial cuidado la naturaleza de la relación laboral sostenida entre un teletrabajador y su empleador. Por un lado, la flexibilidad de las funciones, junto con la capacidad de adaptación de ciertos individuos, hace que la temporalidad o incluso la tercerización sean esquemas laborales compatibles con el teletrabajo. Por otro lado, aspectos relacionados con el compromiso, el desempeño y la supervisión de la labor hacen pensar que una relación indefinida sea la mejor alternativa para lograr resultados sostenibles por parte de un teletrabajador ([Buira, 2012](#)). Ahora, es de anotar que el entorno de la educación superior es especial en este aspecto. Allí, la diferencia entre lo misional (docencia, investigación y extensión), y lo correspondiente a las labores de apoyo (dirección, administración, bienestar, etc.) tiende a ser muy definida, razón por la cual las formas de vinculación presentes en una y otra condición son bastante diferentes entre sí.
 - *Disposición de un lugar aislado para teletrabajar:* se piensa que el teletrabajo muestra un efecto positivo en la productividad cuando el trabajador dispone de los recursos que le permitan desempeñarse, pues así delimita las fronteras entre el trabajo y el hogar. No obstante, considerando el hecho de encontrar el entorno laboral y familiar en el mismo espacio físico, al no contar con un ambiente adecuado e idóneo para realizar las actividades, los teletrabajadores podrían llegar a lidiar con interrupciones continuas en su día a día y comprometer así su experiencia y sus resultados ([Saco, 2007](#); [Suh y Lee, 2017](#)).

De esta manera, el tratamiento de dichas variables se incorpora en la hipótesis original, y se complementa la idea sugiriendo que la relación lineal entre intensidad de teletrabajo y satisfacción laboral sería controlada por las variables sexo, edad, estado civil, tenencia de hijos y por la posesión de un espacio exclusivo para ejercer el teletrabajo.

3. Metodología

El diseño metodológico del estudio es de tipo correlacional. Se concibe a partir de una captura de datos provenientes de fuentes primarias y analizadas mediante una técnica estadística multivariante de segunda generación que permite examinar las relaciones entre diversas variables de interés y, por tanto, poner a prueba la hipótesis y el planteamiento formulado. El detalle de dichas etapas metodológicas se presenta a continuación.

3.1 Recolección de datos y tamaño de la muestra

El estudio se proyecta para entender la realidad de un contexto organizacional en el que la intensidad del teletrabajo varía entre las diferentes áreas y cargos que componen la estructura respectiva de la institución en estudio. El entorno educativo universitario es propicio para dicho enfoque, toda vez que las diferentes funciones, docentes y administrativas, fueron sujetas a más o menos adaptaciones de acuerdo con las circunstancias presentes en los diferentes momentos de la pandemia. Por ello, la indagación se llevó a cabo durante el mes de mayo del 2021, un momento en el que el confinamiento oficial había cesado totalmente, pero que todavía algunas labores podían/debían desarrollarse de manera telemática —por ejemplo, la docencia directa en pregrado o el apoyo administrativo en cuanto a calidad de programas—. Teniendo en cuenta lo anterior, la población de consulta la constituyó tanto el personal administrativo como el personal docente, de planta y de cátedra, de una de las universidades públicas de mayor tradición, con presencia en el oriente colombiano.

Ahora, respecto al tamaño de muestra, en aras de ser rigurosos en este aspecto, un número mínimo esperado de respuestas debería ubicarse por encima de 110. De acuerdo con [Hair, Hult, Ringle y Sarstedt \(2017\)](#), el tamaño mínimo aceptado se calcula multiplicando por 10 la mayor cantidad de indicadores que se usan para medir un solo constructo, que para el modelo del presente estudio corresponde, como se verá más adelante, a la variable latente satisfacción laboral. En efecto, el tamaño final de la muestra fue de 154 respuestas, que, de acuerdo con el criterio anterior, es adecuado para evaluar la población objeto de estudio. Ahora, en cuanto a la aplicación del instrumento, este se realizó de manera virtual mediante el software de administración de encuestas Google Forms, restringiendo su diligenciamiento a solo miembros de la comunidad universitaria correspondiente. La difusión de la encuesta se hizo por medio del correo electrónico institucional. El tiempo que estuvo disponible el enlace para que los colaboradores de la institución accedieran y respondieran fue de 30 días aproximadamente.

3.2 Instrumento de medición

Los datos se recolectaron a través de un cuestionario, con el que, junto con una serie de variables sociodemográficas, se indagó por la intensidad con la que cada colaborador debía desempeñarse en modalidad de teletrabajo, así como su percepción en cuanto a su nivel de satisfacción laboral.

3.2.1 Medición de la intensidad de teletrabajo

La intensidad de teletrabajo está concebida como el grado aproximado en que un colaborador trabaja de

manera remota, en proporción con su carga laboral total. En primera instancia, el formulario contiene una pregunta filtro que decanta aquellos colaboradores que, a la fecha de consulta, manifiestan la adopción, total o parcial, de teletrabajo en el ejercicio de sus labores diarias. A partir de allí, para aquellos que responden positivamente, la intensidad de teletrabajo se cataloga como una variable latente compuesta por un solo ítem. Para medir esta variable se formula una pregunta que hace referencia a la intensidad de teletrabajo percibida por semana, a través de una escala Likert de 1 a 5. De esta manera, la opción 1 corresponde a la intensidad percibida por el colaborador equivalente a un valor cercano al 20% (por ejemplo, un día) del tiempo laboral dedicado por semana a la modalidad de teletrabajo; la opción 2 corresponde a la intensidad percibida por el colaborador equivalente a un valor cercano al 40% (por ejemplo, dos días) del tiempo laboral dedicado por semana a la modalidad de teletrabajo, y así sucesivamente hasta la opción 5, la cual corresponde a la intensidad percibida por el colaborador equivalente a un valor cercano al 100% (por ejemplo, 5 o más días) del tiempo laboral dedicado por semana a la modalidad de teletrabajo.

En la institución en donde se desarrolló la consulta para este estudio, siempre, desde el inicio de la transición forzosa al esquema de teletrabajo por cuenta de la pandemia, ha existido un dato nominal —expresado de la misma forma en que aquí se hace— con respecto a la intensidad en la que los cargos son desarrollados a través de teletrabajo. Los colaboradores conocen dicho dato. Por ejemplo, para el momento de la consulta, un docente e investigador de dicha universidad podía tener, y saber, una intensidad de teletrabajo asignada cercana al 100% de su carga laboral semanal; sin embargo, para el ocupante de un cargo administrativo, como jefe de Planta Física, dicha intensidad de teletrabajo pudo haber sido, para la fecha, muy cercana a solo el 20% de su carga laboral. Este conocimiento previo por parte de los colaboradores facilitó bastante el diligenciamiento del formato de consulta, especialmente para esta variable.

Es necesario mencionar que, si bien es cierto que las propiedades psicométricas de los constructos tienden a manejarse más comúnmente a través de una escala de múltiples ítems, el hecho de que una variable latente contenga un solo ítem es una característica aceptada en la investigación organizacional. Esto es particularmente conveniente en mediciones que se introducen por primera vez en nuevos estudios, ya que muchas veces no se encuentran propuestas de instrumentos complejos de medición admitidos previamente en la literatura (Fisher, Matthews y Gibbons, 2016). Además, esta particularidad es de especial notabilidad cuando se hace uso del PLS-SEM como método de análisis, ya que la técnica en mención lo permite sin ningún problema (Hair et al., 2017). Se entiende, por tanto, que para la medición de esta variable particular (intensidad de teletrabajo) el presente estudio se suscribe a dichos postulados.

3.2.2 Medición de la satisfacción laboral

Algunos instrumentos de medición de la variable satisfacción laboral propuestos por la literatura pueden llegar a tener hasta 50 ítems (Jiménez, 2002). No obstante, el presente estudio se enfoca en planteamientos más eficientes, y por ello, en aras de medir el constructo en mención, se selecciona un instrumento de reciente construcción denominado Análisis del Perfil de Satisfacción Laboral-Ítem por Faceta (PAJS-FI) (Lepold et al., 2018). Dicha escala está compuesta por 11 ítems diferentes; cada uno de ellos tiene la forma de aseveración específica, por sobre la cual se le pide al encuestado indicar su nivel de satisfacción. Esto último se logra mediante una escala Likert de 5 niveles (1: Muy insatisfecho; 2: Insatisfecho; 3: Ni satisfecho ni insatisfecho; 4: Satisfecho; 5: Muy satisfecho). El instrumento compuesto por estas dos variables puede verse en el [anexo 1](#).

3.2.3 Medición de variables sociodemográficas

Además de los elementos que calibran la intensidad de teletrabajo y las facetas de la satisfacción laboral, la investigación toma en consideración las siguientes variables sociodemográficas. Sexo: variable polítómica de tres valores (hombre, mujer, otros); edad: variable dicotómica (menores de 40 años, mayores de 40 años); estado civil: variable polítómica de tres valores (soltero, casado/unión libre, separado/divorciado); tenencia de hijos: variable dicotómica (sí, no); tipo de vinculación laboral: variable polítómica de cuatro valores (profesor temporal, profesor permanente, administrativo temporal, administrativo permanente); y disponibilidad de un lugar aislado para teletrabajar: variable dicotómica (sí, no). Tomando en consideración lo indicado por Ramayah, Cheah, Chuah, Ting y Memon (2018), lo anterior se hace con el fin de evaluar si la eventual asociación hipotetizada entre el nivel de teletrabajo y la satisfacción laboral puede ser controlada por alguna/s de estas variables, en cuyo caso adquirirían el carácter de variables de control, o si, por el contrario, se ve influenciada por algún efecto de confusión producido por alguna/s de estas mismas variables, en cuyo caso se definirían como variables de confusión.

3.3 Análisis de datos

Para la presente investigación se procede mediante una técnica estadística de análisis multivariante basada en componentes, denominada PLS-SEM. Dicha técnica permite, apartir de un enfoque flexible, estudiar múltiples relaciones entre constructos. En este sentido, la PLS-SEM tiene ventajas interesantes, ya que no establece supuestos severos para la distribución de datos, la escala de medición o el tamaño de muestra (Sarstedt, Ringle y Hair, 2017). También se destaca el hecho de que dicha técnica de análisis posibilita ejecutar un análisis

confirmatorio de factores de manera simultánea a la comprobación de la validez discriminante del modelo respectivo ([Lowry y Gaskin, 2014](#)). Para este propósito, se usó el software SmartPLS en su versión 3.3.3.

Con el fin de iniciar el análisis respectivo, se procedió en dos etapas de evaluación consecutivas: sobre el modelo de medición y sobre el modelo conceptual ([Hair et al., 2017; Ramayah et al., 2018](#)). En primer lugar, se ejecutó el algoritmo PLS, en el que se evaluó la fiabilidad y validez del modelo de medición. Esto se hizo mediante el cálculo del alfa de Cronbach (α), la fiabilidad compuesta (CR) y la varianza media extraída (AVE). Para ello, se emplearon 5000 iteraciones y una configuración por defecto de un esquema de ponderación por trayectorias, con un criterio de parada de 10-7. Asimismo, se obtuvieron las cargas factoriales (CF) del modelo, que representan la contribución absoluta y la fiabilidad individual de cada indicador hacia la variable latente. Finalmente, se evaluó el ajuste del modelo estructural y su grado de multicolinealidad. Para lo primero, se calculó el coeficiente de determinación de Pearson (R^2), que representa la cantidad de varianza que poseen las variables latentes exógenas explicada por las variables endógenas. Para lo segundo, se calculó el factor de inflación de la varianza (VIF), que demuestra si los predictores del modelo están relacionados y constituyen una combinación lineal.

Más adelante, en la segunda etapa, se evaluó el modelo conceptual en su conjunto. Para ello se corrió la función *bootstrapping* tanto para la comprobación de la hipótesis formulada como para la estimación del eventual impacto de las variables sociodemográficas en la asociación planteada. Para lo primero, se estimó la significancia de la relación entre las variables y se obtuvo el estadístico *t-student*, el *p-valor* y el coeficiente de trayectoria (β). Para lo segundo, se midió la significancia de cada una de dichas variables por separado, a través del cálculo de los *p-valor*, y se logró la identificación de las variables de control y de confusión. De esta forma, se ejecutó nuevamente el *bootstrapping* para recolectar los resultados definitivos del modelo controlado, y se corrió una vez más con la data de cada grupo conformado por las variables de confusión de manera individual. Lo anterior se hizo con el objetivo de hallar los correspondientes valores de β , *t-student* y *p-valor* de dichos grupos de variables ([Ramayah et al., 2018](#)). Con la interpretación de estos resultados, se obtienen las conclusiones respectivas.

4. Resultados y análisis

Como primera medida, es necesario caracterizar la muestra participante en el estudio. Ello se hace a la luz de las variables sociodemográficas medidas sobre los colaboradores encuestados. En ese orden de ideas, la [tabla 1](#) compacta dicha información y provee una imagen global de la muestra en mención.

Tabla 1. Caracterización de la muestra del estudio (N = 154).

Variable	Categoría	Cantidad	Porcentaje
Sexo	Hombre	89	57,79%
	Mujer	63	40,91%
	Otros	2	1,30%
Edad	20-40 años	56	36,36%
	> 40 años	98	63,64%
Estado civil	Soltero	38	24,68%
	Casado/Unión libre	104	67,53%
	Separado/Divorciado	12	7,79%
Tenencia de hijos	Sí	87	56,49%
	No	67	43,51%
Tipo de vinculación laboral	Profesor temporal	24	15,58%
	Profesor permanente	45	29,22%
	Administrativo temporal	29	18,83%
	Administrativo permanente	56	36,36%
Disponibilidad de lugar aislado para teletrabajar	Sí	114	74,03%
	No	40	25,97%

Fuente: elaboración propia.

4.1 Evaluación del modelo de medición

Como se mencionó anteriormente, con la ejecución del algoritmo PLS se obtienen, en primera instancia, los coeficientes α y CR, criterios que permiten evaluar la consistencia interna del instrumento y la fiabilidad de constructo relativo a la satisfacción laboral. Como puede verse en la [tabla 2](#), dichas propiedades pueden corroborarse teniendo en cuenta la obtención de un valor cercano a 1 para todos ellos. Posteriormente, se obtienen valores superiores a 0,5 para las CF (especialmente para los 11 ítems de la escala PAJS-FI), lo cual confirma la validez del constructo utilizado. Finalmente, a través del cálculo de la AVE, nuevamente sobre la satisfacción laboral, se evalúa la validez convergente del modelo. Su valor es superior a 0,5, lo cual confirma la representatividad de los indicadores del constructo. La aplicación de los anteriores parámetros sobre los resultados obtenidos es coincidente con las indicaciones expresadas por [Hair et al. \(2017\)](#).

En esa misma línea, a pesar de que el cálculo de R^2 no denota una calidad óptima de ajuste del modelo estructural, siguiendo criterios de autores como [Sarstedt et al. \(2017\)](#), se considera que este dato no es determinante en la interpretación de la relación significativa ni indicación de que el modelo sea incorrecto. La recomendación subsecuente implica prestar más atención a la relevancia lógica o teórica de las asociaciones evaluadas y al nivel de significancia estadística, que es lo que finalmente determina si existe o no relación entre las variables. Para finalizar, teniendo en cuenta que los valores de VIF cumplen con la pauta de ser inferiores a 5, se comprueba que la colinealidad no representa un problema en el modelo respectivo. Estos resultados se presentan en la [tabla 2](#). Allí, adicional a lo descrito anteriormente, también se incluyen los datos de las medias y desviaciones estándar (DE) de los ítems medidos.

Tabla 2. Indicadores del modelo de medición.

Variable Latente	Ítem	Media	DE	CF	VIF	α	CR	AVE	R2
Intensidad de teletrabajo	ITT	3,414	1,103	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-
Satisfacción laboral	SL01	3,567	1,090	0,555	2,711	0,871	0,890	0,503	0,042
	SL02	4,057	0,968	0,561	2,263				
	SL03	4,104	1,045	0,643	1,785				
	SL04	4,213	1,031	0,707	1,869				
	SL05	3,606	1,213	0,668	1,844				
	SL06	3,630	1,206	0,723	1,765				
	SL07	3,705	1,151	0,682	2,537				
	SL08	3,797	1,083	0,759	2,673				
	SL09	4,080	1,053	0,745	1,982				
	SL10	3,144	1,175	0,753	2,847				
	SL11	3,942	0,926	0,751	3,124				

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de SmartPLS.

4.2 Evaluación del modelo conceptual

Como se mencionó previamente, al correr el *bootstrapping* se obtiene la significancia estadística de los coeficientes, por lo que se permite abordar tanto la hipótesis formulada como la eventual intervención de variables indicadoras.

La **tabla 3** demuestra que, en efecto, se logra comprobar la correlación presente en *H1*. Por un lado, se obtiene un valor aceptable del coeficiente β (Lowry y Gaskin, 2014). Por otro lado, siguiendo los postulados de Hair et al. (2017), se observa que la *t-student* obtenida implicó un nivel adecuado de significancia, del que a su vez fue confirmado con el cálculo del *p-valor* respectivo ($p < 0,05$). De esta manera, es posible sugerir en una instancia preliminar, aún sin evaluar el efecto de las variables de control, que la hipótesis planteada que correlaciona la intensidad de teletrabajo con la satisfacción laboral es soportada.

Ahora, con el fin de determinar la posible influencia de las variables indicadoras en la relación presente en *H1*, es necesario estimar el potencial efecto de confusión de cada variable por separado. El criterio aquí adoptado es el mismo que en la prueba de hipótesis, en la que se asume que hay impacto significativo de la variable respectiva cuando $p < 0,05$. De esta manera, en la **tabla 4** se presentan los *p-valor* obtenidos para dichas variables. Allí se puede verificar que la única variable que aparentemente presenta un efecto estadístico significativo sobre la relación evaluada es la edad ($p = 0,039$). No obstante, también se considera el hecho de disponer de un lugar aislado para teletrabajar como una variable susceptible de ser analizada en detalle, toda vez que, aunque no arroja un resultado estadísticamente significativo ($p = 0,062$), sí que se ubica razonablemente cerca de dicha zona de significancia.

Una corrida adicional de *bootstrapping*, incluyendo el efecto de las variables de control (sexo, estado civil, tipo de vinculación laboral y tenencia de hijos) reporta nuevos resultados. Estos se reflejan en la **tabla 5**.

Tabla 3. Análisis de trayectoria hipotetizada (sin control).

Trayectoria	¿Controlada?	β	<i>t-student</i>	<i>p-valor</i>	Resultado
Intensidad de teletrabajo → Satisfacción laboral	No	0,259	1,925	0,039	Relación comprobada

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de SmartPLS.

Tabla 4. Evaluación de significancia de las variables sociodemográficas.

Variable	<i>p-valor</i>
Sexo	0,526
Edad	0,039
Estado civil	0,414
Tenencia de hijos	0,326
Tipo de vinculación laboral	0,386
Disposición de lugar aislado para teletrabajar	0,062

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de SmartPLS.

Tabla 5. Análisis de trayectoria hipotetizada (con control).

Trayectoria	¿Controlada?	β	<i>t-student</i>	<i>p-valor</i>	Resultado
Intensidad de teletrabajo → Satisfacción laboral	Sí	0,205	1,810	0,047	Relación comprobada

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de SmartPLS.

El modelo conceptual definitivo, ligado al razonamiento planteado, se puede esquematizar como se presenta en la **figura 1**.

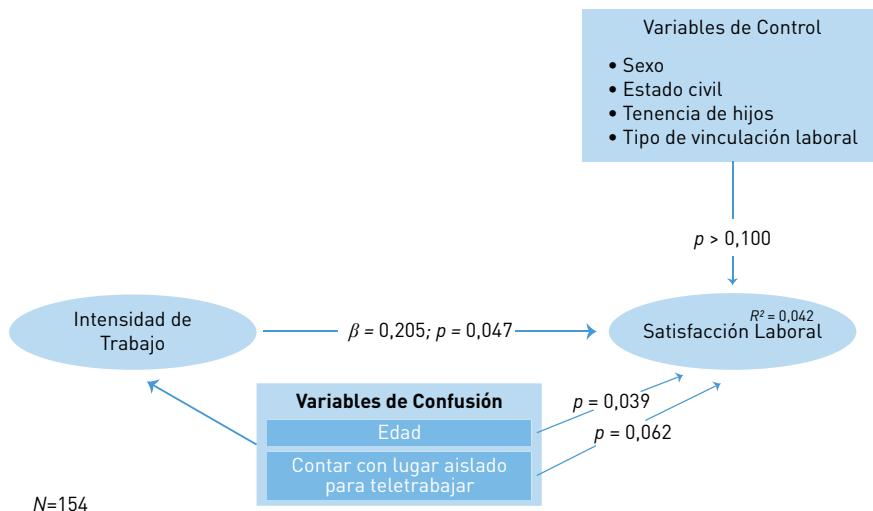


Figura 1. Modelo estructural definitivo.
Fuente: elaboración propia.

A continuación, se observa en detalle la forma en que, de manera independiente, ocurre el efecto de confusión de las variables edad y disposición de un lugar aislado para teletrabajar sobre la asociación previamente encontrada. Para dicha evaluación, en la variable edad se conforman dos intervalos, G1: igual o menores de 40 años y G2: mayores de 40 años. Asimismo, para la variable disposición de un lugar aislado para teletrabajar, se consideraron dos grupos de encuestados, Sí: aquellos que sí cuentan con un lugar aislado para teletrabajar y NO: aquellos que no cuentan con dicho lugar. Los resultados obtenidos son presentados en las tablas 6 y 7.

Tabla 6. Análisis de trayectoria para los grupos de la variable edad.

Trayectoria	Grupo	β	t-student	p-valor
Nivel de teletrabajo →	G1	0,134	0,889	0,374
Satisfacción laboral	G2	0,280	1,990	0,041

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de SmartPLS.

Tabla 7. Análisis de trayectoria para los grupos de la variable disposición de lugar aislado para teletrabajar.

Trayectoria	¿Lugar aislado?	β	t-student	p-valor
Nivel de teletrabajo →	SÍ	0,326	4,317	0,000
Satisfacción laboral	NO	-0,319	0,851	0,395

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de SmartPLS.

De lo observado en la tabla 6 se puede determinar que el grupo de mayores de 40 años fortalece la relación del modelo y aumenta su significancia estadística. Esto da lugar a la obtención de un incremento del valor de β (de 0,205 obtenido en H1 a 0,280), así como del valor de t-student (de 1,810 obtenido en H1 a 1,990); y de una disminución del p-valor (de 0,047 obtenido en H1 a 0,041). Por su parte, el grupo de aquellos menores de 40 años

no muestra evidencia estadística significativa suficiente ($p > 0,1$) para determinar si en ellos se fortalece o debilita la relación.

Por otro lado, el grupo de los que sí disponen de un lugar aislado para teletrabajar favorece la relación del modelo, como se evidencia en la tabla 7. En ella se puede observar que se aumenta su valor de β (de 0,205 a 0,326) así como el valor del estadístico t-student (de 1,810 a 4,317) y disminuye el p-valor (de 0,060 a 0,000). En contraste, el grupo de los que no cuentan con un lugar aislado no muestra evidencia estadísticamente significativa, con un p-valor = 0,395 (> 0,1) para afirmar que este grupo favorece o debilita la relación planteada en el modelo.

En definitiva, los resultados obtenidos en el presente estudio indican que:

- Existe una correlación lineal, positiva y significante entre la intensidad de teletrabajo y la satisfacción laboral de los colaboradores, en una proporción de 1 a 0,205. Esto es, por cada unidad de incremento en la intensidad de teletrabajo se logra un incremento en la satisfacción laboral correspondiente al 20,5%. Lo anterior se obtiene controlando por las variables sexo, estado civil, tenencia de hijos y tipo de vinculación laboral.
- La variable edad ejerce un efecto de confusión en la relación evaluada. Mientras que para los menores de 40 años no fue posible demostrar su existencia, para los mayores de 40 años dicha relación se fortaleció; logró una proporción de 1 a 0,280.

La variable disposición de un lugar aislado para teletrabajar también ejerce un efecto de confusión en la relación evaluada. Mientras que para los que no cuentan con un lugar con estas características no fue posible

demostrar su existencia, para aquellos que sí cuentan con dicho espacio la relación se fortaleció; alcanzó una proporción de 1 a 0,326.

5. Conclusiones

En el contexto de la pandemia por COVID-19, las instituciones de educación superior, al igual que la mayoría de las organizaciones e instituciones, debieron migrar inmediatamente a un esquema de trabajo remoto para continuar con sus procesos de la manera más normal posible (Caligiuri et al., 2020; Heiden et al., 2021). El teletrabajo se convirtió en el esquema laboral por excelencia, y fue adquiriendo diferentes tonos e intensidades a medida que transcurría la contingencia en mención. En ese orden de ideas, el entendimiento de este fenómeno, así como sus efectos en las conductas y actitudes de los individuos involucrados en esta nueva realidad, fue el motivo para desarrollar la presente investigación. El estudio particular consistió en analizar la eventual relación entre la intensidad de teletrabajo y la satisfacción laboral de los colaboradores del sector educación superior. Asimismo, buscó identificar el efecto ejercido por diferentes variables sociodemográficas de los individuos sobre dicha relación. El estudio se desarrolló en Colombia, y para lograr el cumplimiento del objetivo planteado examinó, cuantitativamente, las apreciaciones y características de 154 teletrabajadores de diversas responsabilidades, características y niveles de una universidad tradicional de ese país.

En una primera instancia, se observó en la literatura la existencia de un importante volumen de contribuciones que han estudiado el fenómeno del teletrabajo como modalidad e innovación laboral (Felstead y Reuschke, 2021; Nakrošienė et al., 2019). Dicha literatura ha ido *in crescendo* dramáticamente durante los últimos años, y ha logrado una avalancha de contribuciones a raíz del aislamiento producido por la pandemia por COVID-19 (Mihalca et al., 2021). Asimismo, se encontró un cuerpo de conocimiento interesante en el que se relaciona el teletrabajo con la satisfacción laboral, pero que aún deja preguntas por responder, y es precisamente en ese vacío que el presente estudio pretende dejar aportes directos que ayudan a desentrañar aspectos puntuales del fenómeno en mención (Beno, 2021; Bloom et al., 2015; Fonner y Roloff, 2010; Karácsony, 2021). En términos generales, parecería que la literatura tiene claridad con respecto a la influencia positiva del teletrabajo sobre la satisfacción laboral en medio de un escenario en el que dicho esquema de trabajo es adoptado a raíz de una decisión voluntaria por parte del colaborador y de su empleador (Fonner y Roloff, 2010; Golden y Veiga, 2005; Karácsony, 2021; Mihalca et al., 2021). Pero dicho carácter voluntario dejó de serlo, y se tornó de forzado cumplimiento, a raíz del aislamiento provocado por la pandemia por COVID-19. Surgen las dudas sobre el vínculo original en medio de estas nuevas circunstancias,

así como por la forma en que ciertas condiciones demográficas pueden cumplir, o no, un rol en dicha relación. De igual manera, el hecho de enfocar dichas indagaciones en un sector en el que aún hay lagunas de conocimiento frente al tema en cuestión, como lo es el sector de la educación superior (Beno, 2021), permite lograr más validez en los hallazgos y más capacidad de precisión en los aportes.

En ese orden de ideas, los resultados obtenidos en el estudio concluyen que, con independencia del sexo, el estado civil, la tenencia o no de hijos y el tipo de vinculación laboral, la intensidad del teletrabajo se asocia lineal y positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la educación superior. También se valida que dicha relación se intensifica en función de la edad y de las condiciones físicas disponibles para teletrabajar. Específicamente, el estudio ha observado que, en el sector de la educación superior, ante un mayor grado de teletrabajo, en proporción con la carga laboral total de los colaboradores, mayor será su percepción de satisfacción laboral y viceversa. Ahora, de acuerdo con los resultados obtenidos, dicha intensidad de teletrabajo favorece la satisfacción laboral de aquellos teletrabajadores mayores de 40 años y con condiciones de tener un lugar aislado para realizar sus funciones laborales por medio de esta modalidad.

Así, en primera instancia se pensaría que dichos resultados ratifican lo que previamente han reportado otros autores (Bloom et al., 2015; Fonner y Roloff, 2010; Karácsony, 2021; Mihalca et al., 2021; Nakrošienė et al., 2019; Salazar, 2016). No obstante, le agregan un matiz importante al conocimiento recabado a la fecha, toda vez que el contexto evaluado hace pensar que dicha relación se mantiene positiva a pesar de la obligatoriedad en la adopción de la modalidad respectiva. Parecería ser que la razón de dicha obligatoriedad, en lugar de ser asumida negativamente, generó cierto sentimiento de alivio por parte de los colaboradores del sector y fue de buen recibo. Es decir, muy a pesar de que de manera lógica se tienda a pensar que un escenario forzoso imprime cierta reacción contraria hacia la acción a implementar, este no fue el caso para dicho raciocinio. Varias podrían ser las razones del anterior comportamiento. Por un lado, estaba la disminución de la probabilidad de contacto con el virus a través del aislamiento, y por otro estaban las ventajas ampliamente socializadas con respecto a la ejecución del trabajo desde casa, tales como disminución en desplazamientos, mayor tiempo dedicado a la familia, más ahorros y menos contaminación, entre otros (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020; Caligiuri et al., 2020). De igual forma, es un hecho irrefutable que el estado de madurez de las TIC para el momento de la pandemia y subsecuente aislamiento catalizaron/facilitaron la transición hacia una nueva realidad laboral, con el teletrabajo como punta de lanza. Aquí hay que tener claro el hecho de que, afortunadamente, la humanidad contaba con dichos avances tecnológicos, ya que a través

de ellos pudo hacerle frente a una contingencia inédita como la vivida durante los años recientes con dicha pandemia.

De igual forma, se revelan dos particularidades socio-demográficas influyentes en el análisis, que invitan a pensar en la condicionalidad del vínculo encontrado. A este respecto, hay dos temas puntuales. Primero, que los resultados ratifican las diferencias en términos generacionales de los individuos, teniendo en cuenta que los mayores de 40 años, en teoría más conservadores y cuidadosos, perciben de mejor manera el fenómeno estudiado frente a los menores de 40 años, más vitales y con apetito de socialización. Y segundo, que el hecho de sentirse en un ambiente exclusivo de trabajo dentro del (y no mezclado con) el hogar ayuda muchísimo a crear un vínculo fuerte entre intensidad y satisfacción.

Entendiendo que el nivel de teletrabajo que permanecerá en un escenario postpandemia será alto ([Felstead y Reuschke, 2021](#)), desde el punto de vista práctico estos resultados se antojan imprescindibles para los directivos y encargados de la gerencia de recursos humanos, tal como lo plantean [Caligiuri et al. \(2020\)](#) y [Dartey-Baah y Harlley \(2010\)](#). En este sentido, el estudio invita a desplegar un análisis profundo con respecto a la viabilidad de ser más flexibles en términos de la presencialidad de la labor. En el presente estudio se ratifica que mayores niveles de satisfacción se obtienen en la medida en que se otorga la posibilidad de ejercer un mayor grado de teletrabajo. Y, como se ha mencionado anteriormente, la satisfacción laboral es un activador de conductas y actitudes deseadas de los individuos en las organizaciones ([Hellriegel y Slocum, 2009](#); [Jiménez, 2002](#); [Lepold et al., 2018](#); [Pujol-Cols y Dabos, 2018](#)). Por tanto, cualquier esfuerzo orientado a incrementar su nivel es un esfuerzo que vale la pena y que se ve reflejado en mejores resultados para los individuos y las organizaciones.

Los resultados obtenidos también invitan a dichos profesionales a comprender lo relacionado con las características individuales de los teletrabajadores. Por un lado, hay que entender que la población experimentada podría valorar más el hecho de tener que teletrabajar que los más jóvenes, y, por lo tanto, acudir a esquemas de motivación sobre estos últimos podría, en parte, compensar tal diferencia. Por otro lado, se debería pensar en ejercer acciones para que los colaboradores cuenten con un lugar aislado para trabajar de manera remota, o bien, mejorar las condiciones del espacio que utilizan. Como ya se había planteado, es una desventaja que algunos teletrabajadores no cuenten con el ambiente adecuado e idóneo para realizar sus actividades, pues padecen de interrupciones continuas. Además, es sabido que el teletrabajo resulta positivo en la productividad, siempre y cuando se cuente con los recursos necesarios para trabajar, incluyendo las características del trabajo y las condiciones en que se teletrabaja ([Cuerdo-Vilches,](#)

[Navas-Martín y Oteiza, 2021](#); [Suh y Lee, 2017](#)). Es así que la percepción de contar con tales recursos, con los espacios físicos adecuados y las no interrupciones facilitan la delimitación de las fronteras trabajo-hogar.

El estudio tiene algunas limitaciones que podrían considerarse en investigaciones futuras. Considerando que se aplicó un diseño de estudio transversal, las conclusiones sobre la causalidad podrían probarse utilizando un diseño de estudio longitudinal, que permitiría investigar los efectos del teletrabajo a largo plazo. De hecho, en aras de indagar más a profundidad acerca del carácter impositivo de la implantación del teletrabajo como esquema laboral, algo que se reconoce como una limitación en el presente estudio, se podría apelar a nuevas aproximaciones metodológicas que comparen percepciones sobre dicha obligatoriedad, tales como los análisis experimentales o cuasiexperimentales. Además, debido a que se aplicó una escala de un solo ítem para medir la intensidad de teletrabajo, y a pesar de justificar metodológicamente su uso (ver [Fisher et al., 2016](#); [Hair et al., 2017](#)), es importante mencionarlo como una limitación en la medición. Se recomienda, por tanto, que se utilicen escalas de varios elementos para medir los factores asociados al teletrabajo en investigaciones futuras. Finalmente, teniendo en cuenta la muestra y el contexto analizado, se podría pensar en limitar el alcance de esta investigación a los colaboradores de instituciones de educación superior en países en vías de desarrollo, como Colombia. Finalmente, los estudios futuros pueden considerar entornos organizacionales más diversos del teletrabajo para la recopilación de datos, en aras de validar los hallazgos de esta investigación.

Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Financiación

El presente artículo es derivado del proyecto de investigación "El impacto del teletrabajo forzoso sobre la satisfacción laboral de los colaboradores: un estudio exploratorio", financiado con recursos del Grupo de Investigación Finance & Management y la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander.

Referencias

- Belzunegui-Eraso, A. y Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Beno, M. (2021). An empirical study on teleworking among Slovakia's office-based academics. En F. Pop y G. Neagu (Eds.), *Big data platforms and applications: Computer communications and networks* (pp. 59-76). Cham: Springer.

- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. y Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
<https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Buira, J. (2012). *El teletrabajo: entre el mito y la realidad*. Barcelona: Editorial UOC.
- Caligiuri, P., Cieri, H. De, Minbaeva, D., Verbeke, A. y Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697-713.
<https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Çoban, S. (2021). Gender and telework: Work and family experiences of teleworking professional, middle-class, married women with children during the Covid-19 pandemic in Turkey. *Gender, Work and Organization*, 1-15. <https://doi.org/10.1111/gwao.12684>
- Congreso de la República de Colombia (julio 16 de 2008). Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. [Ley 1221 de 2008]. DO: 47.052. Bogotá D.C.
- Contreras-Pacheco, O. E. y Rozo-Rojas, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial: Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 74-83.
<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>
- Cuerdo-Vilches, T., Navas-Martín, M. Á. y Oteiza, I. (2021). Working from home: Is our housing ready? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7329.
<https://doi.org/10.3390/IJERPH18147329>
- Dartey-Baah, K. y Hartley, A. (2010). Job satisfaction and motivation: Understanding its impact on employee commitment and organisational performance. *Academic Leadership*, 8(4).
- Felstead, A. y Reuschke, D. (2021). A flash in the pan or a permanent change? The growth of homeworking during the pandemic and its effect on employee productivity in the UK. *Information Technology & People, ahead-of-plateau-of-print*.
<https://doi.org/10.1108/ITP-11-2020-0758>
- Fisher, G. G., Matthews, R. A. y Gibbons, A. M. (2016). Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 3-23.
<https://doi.org/10.1037/a0039139>
- Fonner, K. L. y Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Golden, T. D. y Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301-318.
<https://doi.org/10.1177/014920206304271768>
- Grimm, J. (2021). Securing the remote workforce in the new normal. *Computer Fraud and Security*, 2021(2), 8-11.
[https://doi.org/10.1016/S1361-3723\(21\)00018-X](https://doi.org/10.1016/S1361-3723(21)00018-X)
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. (2.a ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Heiden, M., Widar, L., Wiitavaara, B. y Boman, E. (2021). Telework in academia: Associations with health and well-being among staff. *Higher Education*, 81(4), 707-722.
<https://doi.org/10.1007/s10734-020-00569-4>
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2009). *Organizational behavior* (12.ª ed.). Mason: Cengage.
- Jiménez, P. (2002). Specific Influences of job satisfaction and work characteristics on the intention to quit: Results of different studies. *Psychologische Beiträge*, 44(4), 596.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.1299257>
- Karácsony, P. (2021). Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of COVID-19. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 1-10.
[https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.01](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.01)
- Lepold, A., Tanzer, N., Bregenzer, A. y Jiménez, P. (2018). The efficient measurement of job satisfaction: Facet-items versus facet scales. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph15071362>
- Lowry, P. B. y Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123-146.
<https://doi.org/10.1109/TPC.2014.2312452>
- Madero, S., Ortiz, O. E., Ramírez, J. y Olivas-Luján, M. R. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 401-420.
<https://doi.org/10.1108/MRJAM-06-2020-1065>
- Maruyama, T. y Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450-469.
- Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st century: An evolutionary perspective*. Geneva: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Mihalca, L., Irimias, T. y Brendea, G. (2021). Teleworking during the Covid-19 pandemic: Determining factors of perceived work productivity, job performance, and satisfaction. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 620-636.
<https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/620>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. y Goštautaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101.
<https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
<https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>
- Pujol-Cols, L. J. y Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18.
<https://doi.org/10.18046/estger.2018.146.2809>
- Raišienė, A. G., Rapuano, V. y Varkulevičiūtė, K. (2021). Sensitive men and hardy women: How do millennials, xennials and gen x manage to work from home? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(106), 1-17. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020106>
- Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H. y Memon, M. A. (2018). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.0: An updated guide and practical guide to statistical analysis* (2.ª ed.). Kuala Lumpur: Pearson.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2
- Saco, R. (2007). El teletrabajo. *Derecho PUCP*, 60, 325-350.
- Salazar, M. (2016). Telework: conditions that have a positive and negative impact on the work-family conflict. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(4), 435-449.
<https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2015-0289>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M. y Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. En C. Homburg, M. Klarmann y A. Vomberg (Eds.), *Handbook of market research* (pp. 1-40). Cham: Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Suh, A. y Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27(1), 140-159.
<https://doi.org/10.1108/IntR-06-2015-0181>
- Wright, B. E. y Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.
<https://doi.org/10.1177/0275074002250254>

Anexos

Anexo 1. Escalas de medición y codificación.

Variable latente / Variable observable	Código
Intensidad de teletrabajo	
Intensidad de teletrabajo percibido (en porcentaje o equivalencia en días de semana)	ITT
Satisfacción laboral*	
Yo estoy . . . con la dinámica de información y comunicación presente en mi trabajo (reglamentación, avisos, noticias, tratamiento de las sugerencias, información de la dirección, información sobre novedades, etc.)	SL01
Yo estoy . . . con lo exigente que es mi trabajo (ámbito laboral, responsabilidad).	SL02
Yo estoy . . . con la relación con mis compañeros directos (espíritu de equipo, clima laboral, división del trabajo, apoyo).	SL03
Yo estoy . . . con la relación con mi jefe directo (apoyo, apertura a problemas, cooperación entre colegas, elogios, críticas).	SL04
Yo estoy . . . con la organización y dirección (esfuerzo hacia los empleados, posibilidades de participación, imagen).	SL05
Yo estoy . . . con las posibilidades de ascender y hacer carrera (en comparación con mis compañeros, con compañeros de empresas similares, con amigos, posibilidad de hacer mi carrera deseada, posibilidad de educación superior).	SL06
Yo estoy . . . con las condiciones de trabajo (herramientas y materiales de trabajo, entorno de trabajo, aplicaciones de trabajo, libertad de desarrollo personal).	SL07
Yo estoy . . . con el rango de decisión (clasificación de tareas laborales, posibilidad de participación).	SL08
Yo estoy . . . con el tiempo de trabajo y tiempo libre (horas de trabajo, consideración de deseos en la organización de horas de trabajo, tiempos de vacaciones, organización de descansos).	SL09
Yo estoy . . . con las compensaciones recibidas (económica, social, seguridad laboral).	SL10
Yo estoy . . . con los beneficios ampliados (modelos de horarios de trabajo flexibles, primas extralegales, gestión de la salud en el trabajo).	SL11

* El encuestado debe indicar su nivel de afinidad con respecto a cada afirmación: Muy insatisfecho; Insatisfecho; Ni satisfecho ni insatisfecho; Satisfecho; Muy satisfecho.

Fuente: traducido de Lepold et al. (2018).