

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**I SIMPOSIO SOBRE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN EN TECNOLOGÍA DE
LA SALUD**

**SATISFACCIÓN LABORAL ASOCIADA A LAS MODALIDADES DE TRABAJO A
DISTANCIA EN CUBA**
JOB SATISFACTION ASSOCIATED WITH DISTANCE WORK MODALITIES IN CUBA

Arianne Medina Macías, Doctora en Ciencias Psicológicas. Jefa de la Comisión Nacional de Carrera, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. Cuba. e-mail: arianne@psico.uh.cu.

Adalberto Avila Vidal, Doctor en Ciencias Psicológicas. Decano, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. Cuba. e-mail: adalberto@psico.uh.cu.

Juliette Ortiz Gómez, Doctora en Ciencias Psicológicas, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. Cuba. e-mail: ortiz@psico.uh.cu

RESUMEN

El trabajo a distancia y el teletrabajo son formas flexibles de organización del trabajo que se han expandido en Cuba a partir de la pandemia por la COVID-19. Debido a su novedad se requieren estudios que permitan retroalimentar decisiones organizacionales, locales y nacionales. Un estudio sobre la satisfacción laboral de trabajadores y directivos en estas modalidades ofrece una perspectiva relevante. Se entiende esta como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. El trabajo persigue evaluar la satisfacción laboral de trabajadores y directivos cubanos que se desempeñan en las modalidades de trabajo a distancia/ teletrabajo en Cuba. En cuanto a métodos se utilizó un cuestionario de trabajo a distancia, aplicándose a una muestra de 23985 trabajadores y 3991 directivos. Como principales resultados se encontró que trabajadores y directivos valoran como buena la experiencia del trabajo a distancia/teletrabajo. En ambas modalidades es favorable, pero es más positiva la de los teletrabajadores. Los aspectos insatisfactorios se refieren a los medios y condiciones de trabajo, los gastos de conexión, electricidad y las relaciones sociopsicológicas (factores extrínsecos) y los satisfactorios se relacionan con el desarrollo de competencias, el incremento de resultados de trabajo y mayor conciliación vida laboral/familiar (factores intrínsecos). En conclusión, existe una elevada satisfacción laboral de trabajadores y directivos cubanos con el trabajo a distancia/teletrabajo, lo que indica que se puede potenciar más el empleo de estas modalidades en Cuba, si se crean las condiciones idóneas para ello.

Palabras claves: Trabajo a distancia; teletrabajo; satisfacción laboral; trabajadores y directivos cubanos; Covid-19.

ABSTRACT

Distance work and telework are flexible manners of organizing work that have spread out in Cuba after the appearance of the pandemic disease Covid-19. Due to the novelty of these modalities of work, studies are required to give feedback to organizational, local and national decision makers. A study of job satisfaction with workers and executives in these modalities offers outstanding perspectives. Job satisfaction is seen as an attitude or set of attitudes developed by the individual as a result of his experience and situation at work. Objectives: To assess job satisfaction in Cuban workers and executives that find themselves distance working or teleworking. Methods: A custom made questionnaire about tele/distance work was applied to a sample of 23 985 workers and 3 991 executives. Results: Workers and executives evaluate their experience with distance work/ telework as good. In both modalities it is favorable, but more positive in teleworkers. They mention working means and conditions, expenses in electricity and connections, and socio-psychological relationships (extrinsic factors) as the most unsatisfactory issues. Development of new competencies, the increase of work results and a better conciliation between working and family life (intrinsic factors) emerge as the most satisfying. Conclusions: There is a high level of job satisfaction with distance work and telework in Cuban workers and executives. This tells us that these modalities can be maximized in Cuba if suitable conditions are created.

Keywords: *Distance work; telework; job satisfaction; workers and cubans executives; Covid-19*

INTRODUCCIÓN

El trabajo a distancia y el teletrabajo son formas flexibles de organización del trabajo, basadas en un contrato trabajador – entidad laboral, que permiten desempeñar la actividad laboral sin la presencia física del trabajador en la organización laboral⁽¹⁾. Se considera el teletrabajo como una forma específica de trabajo a distancia que se distingue por el uso sistemático de las tecnologías de la información y las comunicaciones⁽²⁾. En lo adelante, cuando se haga referencia al trabajo a distancia, el teletrabajo queda incluido. Dadas las ventajas que ha evidenciado su aplicación, se ha potenciado a nivel internacional el uso sistemático de ambas modalidades de empleo, en especial durante el periodo de la pandemia por la COVID-19. En Cuba comienza a extenderse el empleo de estas modalidades a partir de la “contingencia energética de 2019”, profundizándose su utilización en 2020 durante la crisis sanitaria por la COVID-19.

Por su relativa novedad, no existen investigaciones científicas asociadas a las ventajas del trabajo a distancia en el contexto socio – laboral cubano. En este sentido, se desarrolla un proyecto de investigación coordinado por la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana y la participación de la Facultad de Ingeniería Industrial de la CUJAE, con apoyo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Los resultados que se debaten en el presente artículo derivan de dicha investigación.

Satisfacción laboral asociada al trabajo a distancia

Se han propuesto diferentes definiciones de la satisfacción laboral. Una de ellas la entiende como “una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. Dichas actitudes pueden referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo”⁽³⁾. Estas actitudes definen una *disposición afectiva, basada en la evaluación que el sujeto realiza de su trabajo y todos sus factores asociados y se expresan en su conducta.*

Las investigaciones sobre satisfacción laboral en trabajadores a distancia no son abundantes. No obstante, a nivel internacional, fundamentalmente en la región latinoamericana y en España, se han llevado a cabo algunos estudios en los sectores de la educación superior, de la salud, de la justicia, la ingeniería, tecnología, ventas, consultoría, entre otros⁽⁴⁻⁷⁾.

En la bibliografía consultada, son numerosas las referencias a los beneficios que aporta el teletrabajo y la satisfacción que propicia entre los trabajadores a distancia/teletrabajadores. Existen evidencias del aumento en la satisfacción laboral y la motivación⁽⁸⁻⁹⁾, así como la reducción del estrés en teletrabajadores. Estudios realizados^(4,10) muestran que los teletrabajadores tienden a experimentar niveles superiores de satisfacción laboral que sus colegas en la oficina.

También se presentan ventajas asociadas a la economía personal⁽¹¹⁻¹²⁾, unido al menor gasto de tiempo en desplazamientos hasta el centro de trabajo. Los autores consideran como un beneficio adicional, una mayor calidad en la alimentación: menos consumo de comida chatarra y en horarios regulares.

Entre los principales beneficios para los teletrabajadores destacan: la posibilidad de una mejor conciliación entre la vida laboral y familiar, mayor autonomía para la organización del trabajo y la autogestión del tiempo, mayor flexibilidad para distribuir la jornada laboral^(1,8,12-14). Desde una perspectiva social, posibilita emplear a trabajadores con situaciones personales que le impiden su presencia física en el lugar de trabajo.

Por su parte, la empresa también obtiene beneficios, al disminuir el hacinamiento⁽¹⁵⁾. En las condiciones de pandemia, propicia el distanciamiento social necesario como medida sanitaria. Así mismo, algunos autores^(8,11-12) defienden un incremento de la productividad y una reducción de los índices de ausentismo.

El modelo de los dos factores⁽¹⁶⁾ es un referente clásico que plantea la existencia de dos grandes categorías de factores: los motivadores (intrínsecos al trabajo) y los de higiene (extrínsecos al trabajo). Los factores motivadores, asociados a la satisfacción en el trabajo, están separados y son distintos de los factores higiénicos, vinculados a la insatisfacción laboral. Han sido llamados motivadores, ya que son eficaces para motivar el esfuerzo y realización superior del individuo y tienen un efecto más estable en la satisfacción laboral. Esta es una teoría de referencia para el análisis de los resultados del estudio, el cual se propone como objetivo: *evaluar la satisfacción laboral en las modalidades de trabajo a distancia de trabajadores y directivos cubanos.*

DESARROLLO

Métodos, técnicas e instrumentos:

Se utilizó como instrumento de la investigación el Cuestionario de teletrabajo⁽¹⁷⁾, en sus versiones para directivos y trabajadores. Abarca las dimensiones: beneficios del teletrabajo, aspectos satisfactorios e insatisfactorios, condiciones laborales, competencias laborales y resultados del trabajo. Para el presente artículo, se tienen en cuenta las dimensiones: beneficios y aspectos satisfactorios e insatisfactorios asociados al trabajo a distancia, puesto que el resto de las dimensiones constituyen objetivos de otras publicaciones. Se envió el cuestionario digitalizado a la población de trabajadores y directivos de organismos en todo el país. Se garantizó en todo momento la confidencialidad de la información, como requisito ético del estudio.

Población y muestra:

La población a estudiar está compuesta por 322 224 trabajadores a distancia o teletrabajadores (a partir de este momento se emplearán las siglas TDT); según datos del MTSS del 22 de diciembre de 2020. Fueron aplicadas en total 27976 encuestas, de las cuales 23985 corresponden a TDT y 3991 a sus directivos. Las 23985 encuestas aplicadas a trabajadores a distancia o teletrabajadores representan un 7,4% del total de trabajadores en ambas modalidades (322 224) y es una cifra estadísticamente representativa, lo que permite la generalización de los resultados a la población estudiada.

Con relación a la forma de organización del trabajo, de los 23985 trabajadores que respondieron a la encuesta, el 64% refiere estar trabajando a distancia y el 36% en teletrabajo.

La edad promedio de los trabajadores de la muestra es de 45,7 años (DS: 13.4) y 12 años promedio de experiencia en el cargo/puesto de trabajo (DS: 11,6). El 67% de los trabajadores pertenece al sexo femenino. Esto indica que la mayoría de las personas que ha ocupado estas modalidades de trabajo es del sexo femenino.

Resultados y discusión

El resultado más relevante del estudio está asociado a que el 89% de toda la muestra califica su experiencia asociada al trabajo a distancia/teletrabajo como buena, solo el 10,4% como regular y el 0,9% como mala. En coherencia con esto, el 91% recomendaría estas modalidades de trabajo a otros y al 78% le gustaría mantener esta forma de empleo. Un estudio de satisfacción en teletrabajadores mexicanos muestra resultados inferiores (73.1% de satisfacción con su trabajo)⁽⁹⁾.

Al comparar los resultados por roles (TDT vs directivos) se evidencian diferencias significativas (Chi cuadrado < 0,05). Si bien se observa que ambos grupos han tenido experiencias favorables asociadas al trabajo a distancia/teletrabajo, la vivencia de los directivos es menos favorable que la de los TDT. En general, los resultados evidencian experiencias favorables asociadas al trabajo a distancia de trabajadores y jefes, pero una mejor experiencia de los primeros, lo cual apoya la idea de mantener y ampliar estas modalidades de empleo en las organizaciones laborales cubanas.

En cuanto a la comparación de la experiencia, según las modalidades de trabajo a distancia y teletrabajo se evidencian diferencias significativas (Chi cuadrado < 0,05). Si bien se aprecia que los trabajadores en ambas modalidades evalúan de forma favorable su experiencia, los teletrabajadores han mostrado una calificación más positiva. (Figura 1). De los trabajadores y directivos que califican como mala su experiencia (240), el 71% se desempeñan en el trabajo a distancia y solo el 29% en teletrabajo.

A su vez, la mayoría de los trabajadores en ambas modalidades recomiendan a otros emplearse en estas formas de trabajo, pero los teletrabajadores (92,6%) lo recomiendan más que los trabajadores a distancia (90,4%). En ambas modalidades los trabajadores prefieren mantenerse en las mismas; sin embargo, es mayor el por ciento de teletrabajadores (83,4%) que en los trabajadores a distancia (77,5%).

Las valoraciones muestran que los teletrabajadores tienen una mejor experiencia con esta modalidad de trabajo que los trabajadores a distancia, pero también se valora un mayor rendimiento, calidad del trabajo, satisfacción y motivación laboral (Chi cuadrado < 0,05). Esto debe ser analizado, en tanto algunos trabajadores a distancia pudieran pasar a la modalidad de teletrabajo, si se crean las condiciones tecnológicas para ello. Es posible que la preponderancia de la modalidad del trabajo a distancia en Cuba se

relacione con las limitaciones de las organizaciones laborales para garantizar las tecnologías idóneas y la conexión estable que se requiere en el teletrabajo.

Análisis de aspectos satisfactorios e insatisfactorios asociados al trabajo a distancia/teletrabajo.

Aspectos que menos le satisfacen del teletrabajo/trabajo a distancia

El 73% de las insatisfacciones mencionadas se agrupan en 3 categorías: las *Relaciones sociopsicológicas* (30.4%), los *Medios de trabajo* (29%) y el *No tener insatisfacciones* (13.6%). Para los trabajadores las relaciones interpersonales son importantes y esta situación de pandemia las ha limitado. El *contacto* con otros, entiéndase: colegas, jefes, clientes, la sensación de aislamiento, la soledad, son aspectos asociados a este período de trabajo a distancia que han generado insatisfacción en los trabajadores. Estos resultados confirman los hallazgos de las investigaciones que revelan el sentimiento de aislamiento como un riesgo inherente al trabajo a distancia^(1,14,18). Es posible que sea esta una de las razones que justifican que una parte de los trabajadores que ha tenido una experiencia buena no quiera continuar en esta forma de empleo en el futuro.

El segundo lugar de insatisfacciones lo tienen los *Medios de trabajo*. En esta categoría aparecieron como dificultades principales: las *dificultades de conexión* (50.4%) y la *carencia de medios de trabajo idóneos* (38.5%).

En lo que respecta a las cuestiones de salud y seguridad en el trabajo de los teletrabajadores, los dos desafíos más reconocidos son los riesgos psicosociales y la ergonomía^(1,14). Estos están estrechamente relacionados con los aspectos menos satisfactorios más señalados por los trabajadores.

En tercer lugar, el 13.6% de las respuestas a la pregunta se concentra en la ausencia de insatisfacciones.

El análisis de contenido de los aspectos insatisfactorios reportados por los trabajadores muestra un predominio de elementos extrínsecos al trabajo. Estos deben ser atendidos y adecuadamente gestionados por la organización si se quieren mantener estas formas de empleo y potenciar sus resultados.

Aspectos que más le satisfacen del teletrabajo/trabajo a distancia

A diferencia de la categoría anterior, los aspectos que más satisfacen están algo más dispersos. En las cinco primeras categorías se concentra el 76.1% de las respuestas.

Competencias laborales es la primera, con un 22.5% de las respuestas, todas concentradas en tres subcategorías fundamentales para el desempeño superior en el trabajo. Lo más satisfactorio resulta ser la *posibilidad de desarrollar competencias* como: administración del tiempo, autonomía, autogestión, compromiso con la organización, creatividad, habilidades para el uso de las tecnologías, responsabilidad, resolución de problemas, entre otras. El trabajador a distancia obligatoriamente se desempeña con un mínimo de supervisión inmediata, el ser autónomo y organizar su tiempo de trabajo de acuerdo a sus necesidades son dos cosas sumamente importantes para estar a gusto en estas modalidades de trabajo. Sin dudas, en estos ejemplos de aspectos satisfactorios se reafirma la importancia que tiene para los trabajadores la oportunidad de que el trabajo se convierta en una fuente de aprendizaje, crecimiento y superación profesional, lo cual genera un sentido de identidad con el mismo. Estos aspectos son concebidos como estímulos intrínsecos al trabajo mismo y fuentes de motivación laboral desde la teoría de los dos factores de Herzberg⁽¹⁶⁾.

La segunda fuente de satisfacción está en la *Conciliación entre el trabajo y el hogar* (21.6%), siendo el *Ajuste de las tareas domésticas y laborales* (49.4%) y la posibilidad de

Atención y tiempo dedicado a la familia (39.9%) las que engloban el 89.3% de las respuestas ofrecidas en esta categoría. La posibilidad de simultanear el trabajo y el hogar y dedicar algo más de tiempo y atención a la familia, es un estímulo importante para el teletrabajador/trabajador a distancia. Esto coincide con los hallazgos de investigaciones internacionales donde se reporta la posibilidad de la conciliación entre la vida laboral y familiar como uno de los aspectos que más satisfacen a los trabajadores^(1,8,14).

Con 12.9% es la *Salud* la categoría que ocupa el tercer lugar. En esta categoría lo más satisfactorio es la posibilidad de prevenir la pandemia, el poder permanecer en la casa. En cuarto lugar, aparece la categoría *Resultados del trabajo* (10.6). Dentro de esta tiene primacía la subcategoría *Rendimiento, productividad y actividad*. Lo más satisfactorio para los trabajadores está en la posibilidad de tener un buen rendimiento, ser productivos y poder cumplir con las tareas planificadas, estructurarlas, tenerlas en tiempo, cumplir los términos establecidos. Esto contradice el mito referido a que el trabajo a distancia amenaza el rendimiento del trabajador y reafirma los hallazgos de las investigaciones a nivel internacional^(8,11-12).

El quinto lugar lo ocupa la categoría *Gastos personales* (8.5%), en sentido de poder ahorrar como aspecto satisfactorio. Aunque mencionan ocho fuentes de ahorro, las dos más importantes son el *Ahorro de tiempo* y el ahorro por concepto de *Transporte*. Esto resulta particularmente atractivo para los trabajadores, si se tiene en cuenta la situación crítica del transporte en el país, lo que incide en un mayor consumo de tiempo en el traslado hogar-trabajo y los malestares que provoca el uso del mismo.

El análisis de los aspectos que generan satisfacción muestra un predominio de los estímulos intrínsecos asociados al trabajo, lo que evidencia que el trabajo a distancia se convierte en un espacio de autorrealización, aprendizaje, crecimiento e identidad para los trabajadores, aspectos que estimulan la motivación de logro y el incremento del rendimiento en el trabajo.

Estos análisis apuntan a la necesidad de que en las organizaciones se trabaje por mejorar los aspectos insatisfactorios y las dificultades señaladas (condiciones y medios de trabajo, gastos, relaciones sociopsicológicas) para evitar la insatisfacción laboral. A su vez, potenciar los elementos satisfactorios (competencias laborales, contenido de trabajo, rendimiento, aprendizaje, retroalimentación, realización profesional) para estimular la satisfacción y motivación laboral. Ambos propician un mejor desempeño en estas modalidades, pero estos últimos ofrecen una actitud favorable hacia el trabajo más estable.

CONCLUSIONES

Trabajadores y directivos valoran como buena la experiencia del trabajo a distancia/teletrabajo, por lo que se pueden seguir utilizando y ampliando estas modalidades de trabajo en Cuba. Los trabajadores tienen una valoración más favorable que sus directivos, así como los teletrabajadores con respecto a los trabajadores a distancia.

Los aspectos satisfactorios muestran un predominio de aspectos intrínsecos, lo que evidencia que estas modalidades se convierten en un espacio de autorrealización, aprendizaje, crecimiento y reafirmación de su identidad para los trabajadores, lo que estimula la motivación de logro y el incremento sostenido del rendimiento en el trabajo.

Los aspectos insatisfactorios se relacionan más con elementos extrínsecos al trabajo. Deben ser atendidos y adecuadamente gestionados por la organización si se quiere mantener y potenciar el desempeño de los trabajadores en estas modalidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) Medina Macías A, Avila Vidal A, González Borrego Y. Teletrabajo en condiciones de covid-19. Ventajas, retos y recomendaciones. rev cuban salud trabajo [Internet]. 2020 [citado 4 Oct 2024]; 21 (3). Disponible en: <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/168>

(2) Medina-Macías A, Avila-Vidal A, Ortiz-Gómez J, Martínez-Rodríguez M, González-Borrego YF. Competencias claves para el teletrabajo en profesores de una institución superior cubana. Ing. Ind. [Internet]. 12 de abril de 2021 [citado 4 de octubre de 2024];42(1):1-13. Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/1068>

(3) Alcover, Martínez, Rodríguez, Domínguez. Introducción a la psicología del trabajo [Internet]. 2.a ed. McGraw-Hill España; 2015. Disponible en: <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3430298>

(4) Arce L, Rojas K. Satisfacción laboral y estrés en teletrabajadores y trabajadores presenciales de una universidad estatal de Costa Rica. UNED Research Journal [Internet]. 21 de octubre de 2020;12(2):e3141. Disponible en: <https://doi.org/10.22458/urj.v12i2.3141>

(5) Gutiérrez M, Piñón L, Sapién, A. Teletrabajo como estrategia de satisfacción laboral. En: Flores, F.; Alonzo, R.; Flores, J. y González, K. "Innovación, educación y tecnologías aplicadas: soporte para generar competitividad sostenible", 2019 Capítulo 8. (145-157). Disponible

en:https://scholar.google.es/scholae?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=cap%C3%ADtulo+8+Tel+etabajo+como+estrategia+de+satisfacci%C3%B3n+labo

(6) Pagés D. Percepción de la Satisfacción Laboral en el Teletrabajo en profesionales Web Search Evaluator. Máster Universitario en Dirección y Gestión de RRHH. Universitat Oberta de Catalunya. Estudios de Economía y Empresas, 2020. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10609/121487>

(7) Varas I. Apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en teletrabajadores (Tesis de maestría, Universidad de Barcelona) 2019. Disponible en <http://hdl.handle.net/2445/145639>

(8) Tapasco O. A., Giraldo J. Factores asociados a la disposición por el teletrabajo entre docentes universitarios [29 de septiembre de 2020]. Ciencia & trabajo. 2016;18(56):87-93. Disponible en <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000200003>

(9) Ordóñez A.I. Factors that influence job satisfaction of teleworkers: evidence from Mexico. Global Journal of Business Research; 2018; 1(12): 41-49. ISSN: 1931-0277 (print) ISSN: 2157-0191 (online).

(10) Fonner K.L., Roloff M.E. Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. Journal of Applied Communication Research,2010; 4(38): 336-361

(11) Ramírez L. Aspectos legales del Teletrabajo en la Argentina, 2008. Disponible en: www.rmg.com.py

(12) Suárez A. S. Teletrabajo: realidad y bienestar. Desbordes. Revista de Investigaciones de la Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades. UNAD, 2016, 7, 17-32. Disponible en <https://doi.org/10.22490/25394150.2299>

(13) Anghel B, Cozzolino M, Lacuesta A. El teletrabajo en España. Boletín Económico, Banco de España [6 de octubre de 2020]. 2020;(2):1-20. Disponible en <https://ideas.recep.org/s/bde/joures/y2020i06daan13.html>

(14) Organización Internacional del Trabajo. COVID-19: Orientaciones para la recolección de estadísticas del trabajo: Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio. Nota Técnica de la OIT del 22/ Julio/ 2020. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_758333.pdf

(15) Mieres, A. y Gorchs, E. Introducción al teletrabajo, 2003. Disponible en: <http://www.jala.com/latinamerica.php>

(16) Herzberg. La Teoría de la Motivación – Higiene, 1954
http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf

(17) Macías AM, Martínez-Rodríguez M, Avila-Vidal A, González-Borrego YF, Hernández-Díaz M. Construcción y validación de contenido de cuestionarios de teletrabajo y trabajo a distancia. Revista Psicología para América Latina. 2021(35). Disponible en: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2021000100008

(18) Eurofound. COVID-19 could permanently change teleworking in Europe. Dublin: Eurofound. 26 de marzo, 2020. Disponible en <https://www.eurofound.europa.eu/news/newsarticles/covid-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe>

ANEXOS

Anexo 1: Calificación de la experiencia de los trabajadores, según modalidades de trabajo a distancia.

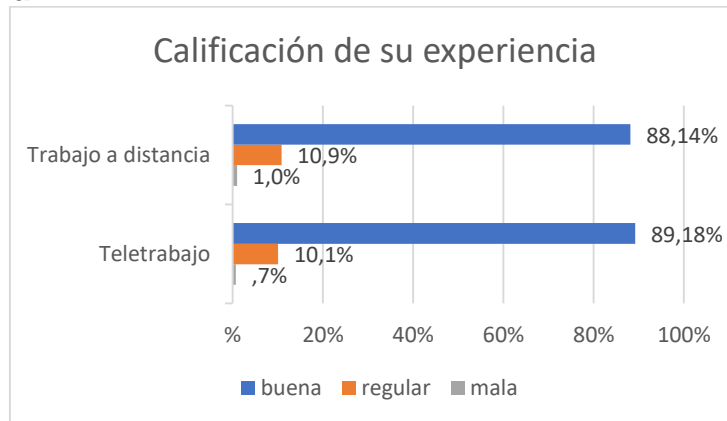


Figura 1. Calificación de la experiencia, según modalidades de trabajo a distancia