

# **La diversidad de perfiles de los colaboradores en la gestión de las condiciones de teletrabajo: estudio descriptivo en la banca múltiple de Lima Metropolitana durante el año 2021**

## ***The Diversity of Profiles of the Employees in the Management of Teleworking Conditions: Descriptive Study in the Multiple Banking of Metropolitan Lima During the Year 2021***

Mónica Lizbeth Victoria Arteaga Torrejón  
Pontificia Universidad Católica del Perú  
[monica.arteagat@pucp.pe](mailto:monica.arteagat@pucp.pe)

Kiara Marquina Ramos  
Pontificia Universidad Católica del Perú  
[kiara.marquina@pucp.edu.pe](mailto:kiara.marquina@pucp.edu.pe)

Fecha de recepción: 27 de febrero de 2023  
Fecha de aceptación: 4 de agosto de 2023  
Fecha de publicación: 5 de agosto de 2023

**La gestión de la diversidad en las organizaciones se posiciona como una de las disciplinas más relevantes de acuerdo con el contexto en el cual se están desarrollando actualmente. Todo ello considerando que las condiciones de los colaboradores varían según sus diferentes necesidades, las cuales deben ser identificadas por las empresas a través de la gestión de la diversidad y agrupadas bajo características compartidas para establecer condiciones que satisfagan a los colaboradores y, en conjunto con ellos, alcanzar y superar los objetivos que la empresa se establece. Este estudio presenta hallazgos importantes que brindan una aproximación a lo que se establece como una nueva gestión de las condiciones laborales, basada en la diversidad de los grupos que se pueden encontrar en las mismas organizaciones bajo el nuevo contexto establecido a partir de la emergencia sanitaria en la banca múltiple de Lima Metropolitana.**

**Palabras clave: gestión de la diversidad, condiciones de trabajo, teletrabajo, satisfacción laboral, banca múltiple**

Diversity management in organizations is positioned as one of the most relevant disciplines according to the context in which they are currently being developed. All this considering that the conditions of the collaborators vary according to their different needs, which must be identified by the companies through diversity management and grouped under shared characteristics to establish conditions that satisfy the collaborators and, together with them, achieve and exceed the objectives that the company establishes. This study presents important findings that provide an approximation to what is established as a new management of working conditions, based on the diversity of the groups that can be found in the same organizations under the new context established from the health emergency in the multiple banking of Metropolitan Lima.

Keywords: diversity management, working conditions, telecommuting, job satisfaction, multiple banking

## 1. Introducción

La gestión de la diversidad, como menciona Ventosa (2012), «es una disciplina relativamente nueva que está ganando relevancia en los últimos tiempos como consecuencia de los cambios en la realidad social y también por sus claros beneficios para los principales *stakeholders*: personas, empresas y sociedad» (p. 54). Por lo tanto, las empresas deben ser capaces de gestionar adecuadamente dicha diversidad para poder mantener satisfechos a sus colaboradores. El presente estudio se enfoca en la necesidad de identificar las diferentes condiciones de teletrabajo valoradas por cada grupo de trabajadores desde la perspectiva de la gestión de la diversidad. Para ello, la investigación se apoya en 3 casos de estudio a partir de una muestra de trabajadores de 3 instituciones financieras de la banca múltiple de Lima Metropolitana.

Las condiciones planteadas por la emergencia sanitaria en los últimos 2 años han sido útiles para mostrar a las organizaciones la importancia de tener un enfoque diverso al momento de gestionar sus recursos. Esto porque cada organización está formada por grupos diferentes con características similares dentro de cada uno de ellos; por lo tanto, es necesario atender sus necesidades de forma independiente. Como dice Ventosa (2012), «si bien es cierto que cada persona es única, también quedan incluidas bajo el paraguas de la diversidad las características compartidas» (p. 27). Además, cada empresa debe encontrar cuál es la mejor forma de atender a sus colaboradores para mantenerlos satisfechos. Así, «la gestión de la diversidad tiene que responder a la realidad de cada organización y también a la composición de cada unidad de negocio» (Casanova, 2006, p. 2). En este caso, cada uno de los bancos tomados como casos de estudio permiten el análisis de sus decisiones de acuerdo con las características de su personal.

Respecto al objetivo principal, este se basa en identificar los principales perfiles que deben considerarse en la gestión de la diversidad ante los cambios en las condiciones de teletrabajo experimentadas por la muestra de trabajadores de la banca múltiple. Además, se plantearon 2 objetivos secundarios: identificar las condiciones de teletrabajo que generan mayor o menor satisfacción de acuerdo con los perfiles de los trabajadores de la muestra seleccionada, y describir las percepciones de los trabajadores de cada banco respecto a las condiciones de teletrabajo que generan mayor o menor satisfacción a partir de los resultados de las encuestas.

El enfoque utilizado en el presente estudio es mixto (cualitativo y cuantitativo), pues este permite conocer las percepciones de una muestra de colaboradores de las 3 instituciones financieras en relación con las condiciones de teletrabajo. Para ello, en la encuesta realizada se incluyeron algunas preguntas abiertas para facilitar el recojo de información sobre variables o aspectos no considerados en el modelo de datos cuantitativo, así como entrevistas a una muestra de 9 trabajadores (3 de cada caso de estudio). Respecto al enfoque cuantitativo, se realizaron 3 tipos de análisis: descriptivo, de clúster o conglomerados, y de Kruskal-Wallis. Es importante resaltar la clusterización, dado que los hallazgos encontrados en este análisis fueron los que mostraron la importancia de brindar condiciones de teletrabajo diferentes para cada uno de los grupos encontrados en tanto se presentaron variaciones en el nivel de satisfacción de cada grupo respecto a las condiciones de teletrabajo. Por otro lado, en el caso del enfoque cualitativo, se realizaron

entrevistas semiestructuradas que fueron estudiadas mediante la técnica de análisis de texto (Kuckarts, 2014) y permitieron complementar los hallazgos del estudio cuantitativo. Este método mixto resultó útil para identificar las percepciones de cada grupo y sus niveles de satisfacción con las condiciones de teletrabajo estudiadas.

En cuanto a los hallazgos obtenidos destacan, principalmente, la importancia de segmentar a los colaboradores de una institución según sus necesidades para poder atenderlas de forma adecuada y mantener una correcta percepción de la satisfacción de cada uno de ellos a pesar de los cambios que se puedan dar en el entorno.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Gestión de la diversidad

La gestión de la diversidad se posiciona en la actualidad como uno de los conceptos que resulta más importante comprender, investigar y utilizar como herramienta estratégica para las empresas. Esta es definida de la siguiente manera:

La gestión de la diversidad, como metodología y enfoque de dirección, debería enfocarse en realidades gestionables. Intentaremos argumentar que, partiendo de dos extremos, la zona de lo más interno y propio (la dignidad intrínseca de la persona, su libertad y su conciencia) y otra zona de características visibles y circunstancias de la persona (por ejemplo, sexo, religión, cultura, etc.), que a la vez son invariables o difícilmente variables, existe una interfase constituida por los motivos de las personas para actuar y las competencias profesionales y de liderazgo (Chinchilla & Cruz, 2010, p. 55).

Para lo mencionado, es importante resaltar que el concepto de la gestión de la diversidad parte de factores intrínsecos de la persona, así como de factores extrínsecos del entorno que lo rodea. Este último es llamado por los autores la «zona de características visibles y circunstancias de la persona». Para ello, presentamos la siguiente figura:

**Figura 1. Aspectos de la persona que pueden gestionarse en la organización**



Fuente: Chinchilla y Cruz (2010).

Con base en ello, «la gestión de la diversidad se entiende como un compromiso sistemático y planeado por parte de la organización para reclutar y retener empleados con diferentes habilidades» (Chinchilla & Cruz, 2010, p. 56). Las empresas, al incluir una gestión basada en la diversidad, van a obtener mayor conocimiento sobre las características de sus colaboradores, lo que les permitirá alcanzar un mejor enfoque en la selección y retención de su personal. De este modo, sabrán qué perfiles requiere contratar y cuáles desea retener.

Partir de las diferencias que existen entre los grupos de colaboradores —que se dividen por factores intrínsecos y extrínsecos—, encontrando en las diferencias los factores en común que dan como resultado el perfil de un grupo de colaboradores, permitirá que las empresas comprendan mejor las necesidades de su personal con el objetivo de aumentar su satisfacción e impulsar su desempeño para el beneficio de ambas partes.

## 2.2. Satisfacción laboral

Para la investigación realizada es importante establecer la satisfacción laboral como una de las variables de estudio, la cual es definida de la siguiente manera:

Es la actitud que un individuo tiene acerca de su trabajo. Esta puede ser definida como el estado emocional —positivo o negativo— acerca de distintos aspectos, intrínsecos o extrínsecos, del trabajo de una persona. El nivel de satisfacción laboral puede ayudar al empleado a permanecer en la organización, reducir el ausentismo y el volumen de quejas (Littlewood, 2008, p. 194).

Existen diversos modelos que explican la satisfacción laboral. Para el presente trabajo, el modelo elegido es el de Herzberg, llamado la «teoría de los dos factores», la cual propone lo siguiente:

La satisfacción o insatisfacción del individuo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. De acuerdo con ello, propone la existencia de dos tipos de factores: intrínsecos y extrínsecos. El primero hace referencia a la relación empleado-trabajo, a la realización, reconocimiento, promoción, trabajo estimulante y la responsabilidad. Respecto al segundo, este incluye las políticas y administración de la empresa, las relaciones interpersonales, el sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo (Atalaya, 1999).

El modelo de Herzberg es el que mejor calza con nuestros objetivos de investigación porque se analizan las condiciones del teletrabajo, lo cual incorpora los 2 factores descritos en la definición de la gestión de la diversidad que forman parte de los perfiles de los colaboradores que se busca identificar en el presente estudio con la finalidad de comprender cómo impactan las condiciones de los colaboradores en un nuevo contexto laboral. Es necesario resaltar también la importancia de la medición de la satisfacción laboral, dado que permite a las organizaciones conocer cuáles son las actitudes de sus trabajadores en relación con las funciones que cada uno de ellos realiza con el objetivo de implementar mejoras que los beneficien tanto a ellos como a la organización.

### 2.3. Condiciones de trabajo

La satisfacción laboral puede ser analizada desde distintos enfoques pues, como menciona La Torre (2012), «es un concepto que ha sido muy estudiado y definido desde diferentes perspectivas» (p. 90). Además, «la satisfacción laboral se ha percibido de forma diversa en términos de concepto, valores, creencias e intereses» (Badreya, 2010). Por ello, es importante mencionar que para este estudio se ha elegido describirla en relación con las condiciones de trabajo necesarias para el desarrollo de las funciones laborales de cada colaborador. Esta es una perspectiva interesante, dada la situación de emergencia sanitaria y la modalidad que se está investigando en el presente artículo: el teletrabajo. A partir de este y el cambio que ha implicado, se puede comprender mejor la relación que podría encontrarse en la nueva implementación de la gestión del talento humano, basada en la diversidad de los perfiles que se desarrollan en las organizaciones, y cómo ello impacta en las diferentes necesidades que se busca satisfacer en los colaboradores para, en conjunto, alcanzar un mejor desempeño que pueda llevar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

De este modo, las condiciones de trabajo pueden definirse como «cualquier aspecto circunstancial en el que se produce la actividad laboral, desde factores del entorno físico en el que se realiza, hasta circunstancias temporales en que se da» (Rodríguez, 2016, p. 129). Existen diversas definiciones para las condiciones de trabajo brindadas por algunos autores; sin embargo, para la presente investigación se utilizarán las 6 características brindadas por Ramos *et al.* (1996), las cuales se ajustan mejor a lo que se busca realizar en la investigación, considerando que estas condiciones están asociadas a los factores descritos en la definición de gestión de la diversidad como intrínsecos y extrínsecos. Las características son las siguientes: «1) condiciones de empleo, 2) condiciones ambientales, 3) condiciones de seguridad, 4) características de la tarea, 5) procesos de trabajo y 6) condiciones sociales y organizacionales» (Rodríguez, 2016, p. 122). Estas se describirán a continuación.

Para empezar, las condiciones de empleo se refieren a aquellas condiciones básicas y principales que se acuerdan con el empleador previa firma del contrato y especifican cuáles serán las responsabilidades del empleador para con el colaborador.

Son condiciones bajo las cuales los trabajadores prestan sus servicios laborales en una organización. Incluyen: condiciones de contratación, condiciones salariales, estabilidad y seguridad en el empleo, existencia de convenio colectivo, tasas de afiliación a sindicatos, la evolución del sector en el que se encuadra la organización, vacaciones, o tasas de desempleo en el sector u otras prestaciones (salariales o no) (Ramos *et al.*, 1996).

En segundo lugar, las condiciones de trabajo ambientales se basan en las condiciones de seguridad, higiénicas, ergonómicas, estéticas y de bienestar centradas en los empleados (Rosillo *et al.*, 2012). Asimismo, se resaltan las 3 características más importantes de las condiciones de trabajo ambientales: ambiente o condiciones físicas, las condiciones espacio-geográficas y el diseño del lugar de trabajo (Ramos *et al.*, 1996).

En tercer lugar, las condiciones de seguridad son aquellas condiciones que buscan prever los riesgos a los cuales podría verse expuesto el colaborador, ya sean físicos, por el tipo de actividad que realiza, o psicosociales. En palabras de Rodríguez (2016), «incluyen aspectos del trabajo que pueden suponer un riesgo físico, químico o mecánico, y aquellos agentes que pueden provocarlo de modo indirecto. Incluyen igualmente las medidas de protección de riesgos, la prevención y variables de tipo psicosocial» (p. 125).

En cuarto lugar se encuentran las características de las tareas, las cuales suponen las actividades por las cuales el colaborador ha sido contratado.

Este grupo incluye variables como el conflicto y la ambigüedad de rol, el grado de autonomía del trabajo, la responsabilidad sobre las personas y cosas, el grado de importancia de la toma de decisiones, las habilidades puestas en juego en el trabajo, las expectativas de promoción y desarrollo personal, la participación en la organización, y la variedad, interés y complejidad de las tareas a realizar (Ramos *et al.*, 1996).

Por otro lado, respecto a los procesos de trabajo,

Se incluyen aquí factores referidos a la organización y división del trabajo, las demandas del puesto concreto, los aspectos temporales y la secuenciación del trabajo (duración de la jornada laboral, ritmo y cadencia del proceso productivo, variaciones en el flujo de trabajo, presiones y fechas tope para su finalización), el nivel de exigencias del proceso (Ramos *et al.*, 1996).

Para este caso, es posible considerar todo lo relacionado a la jornada laboral del colaborador y cómo es que realiza sus actividades en respuesta a las indicaciones del empleador.

Finalmente, las condiciones sociales y organizacionales están más vinculadas a las relaciones laborales que los colaboradores puedan establecer dentro de la organización. Asimismo, estas

Incluyen las condiciones sociales y organizacionales relacionadas con la interacción: las relaciones interpersonales en el contexto laboral (compañeros interesantes y comunicativos, apoyo social, conflictos interpersonales, cohesión grupal), las dimensiones del clima laboral (la orientación hacia la formación, el énfasis en la innovación, apoyo a la creatividad, etc.), los aspectos relacionados con la participación y el control de trabajadores sobre su entorno (Ramos *et al.*, 1996).

#### **2.4. Relación entre la gestión de la diversidad y las condiciones de trabajo que impactan en la satisfacción laboral**

Según lo definido por Ventosa (2012), «hablar de cultura es hablar de diversidad. Y hablar de diversidad es hablar de diferencias» (p. 27). Esto es relevante dado que en una organización conviven distintas culturas de acuerdo con las creencias y estilos de vida de cada colaborador, que deben ser valoradas y gestionadas de la mejor manera.

Como se ha mencionado anteriormente, la gestión de la diversidad es una nueva disciplina que las empresas han empezado a incorporar para la cual es importante resaltar que, «si bien es cierto que cada persona es única, también quedan incluidas bajo el paraguas de la diversidad las características compartidas» (Ventosa, 2012, p. 27). Estas características compartidas pueden ser por edad, posición laboral o zonas demográficas, entre otras, y se pueden encontrar en los diversos grupos que se establecen en las empresas; asimismo, es importante entenderlas y gestionarlas para establecer adecuadas herramientas laborales en la empresa. Es de esa forma como «también quedaba claro que la diversidad no es sólo por razón de etnia, sexo y religión, sino que abarca otras realidades demográficas, como las diferencias por edad, formación y personalidad» (Chinchilla & Cruz, 2010, p. 50).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la gestión de la diversidad toma los factores intrínsecos y extrínsecos que presentan los colaboradores, los cuales son las bases fundamentales para encontrar los perfiles de los mismos, agruparlos entre las características que comparten y encontrar con ello las necesidades que las organizaciones deben conocer, comprender y gestionar adecuadamente en los diversos grupos que conforman la plana organizacional de las mismas.

Adicionalmente, el valorar las diferencias que se encuentran dentro de los colaboradores de una empresa y gestionarlas de forma adecuada supone diversas ventajas, como:

Reducción de costos relacionado [sic] a una menor rotación y absentismos; atracción del talento, lo cual va de la mano con su reputación por la buena gestión de la diversidad; ventaja en marketing por la variedad de estrategias; mayor creatividad y estrategias para resolver problemas; y, flexibilidad del sistema para adaptarse a los cambios del entorno (Chinchilla & Cruz, 2010, pp. 49-50).

De acuerdo con los autores en mención, se resaltan 2 ventajas relevantes: la satisfacción que se puede establecer entre los colaboradores y el mejor manejo de adaptación que se puede alcanzar ante los cambios que se susciten en el entorno de estos. De esta manera, la presente investigación analiza la gestión de la diversidad que se encuentra en las diferentes condiciones de trabajo por adecuar para los grupos de los colaboradores en un nuevo contexto de emergencia sanitaria y la satisfacción que una buena gestión de ellas conlleva.

### 3. Métodos y datos

El alcance de la presente investigación es descriptivo y «permite especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis» (Hernández *et al.*, 2010, p. 80). Asimismo, debido al contexto de emergencia en el que se desarrolló esta investigación, fue posible explorar aspectos que habían sido aún poco estudiados.

El estudio se apoya principalmente en el enfoque cuantitativo, que permite recoger las percepciones sobre las variables del modelo, así como los elementos emergentes en el proceso de recojo de información. Para la encuesta se tomó el modelo utilizado por Leidy



Hernández (2019) en su trabajo de investigación *Diseño y aplicación de un método de medición de satisfacción laboral para teletrabajadores en Colombia. Caso entidad de salud*, considerando esta como una investigación preliminar y una base que surge de un contexto poco estudiado aún —el del teletrabajo—, y de la relación e impacto que este puede tener en la gestión de la diversidad y la satisfacción de los colaboradores.

El cuestionario estuvo dividido en 3 secciones. En primer lugar, se colocaron 13 preguntas sobre las variables sociodemográficas (condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones de seguridad, características de la tarea, procesos de trabajo, y condiciones sociales y organizacionales) y los datos generales, las cuales tienen como objetivo describir a los trabajadores de la muestra. En la segunda sección se colocaron 39 preguntas de la escala de Likert y 7 preguntas dicotómicas de «Sí» y «No» respecto a las condiciones de teletrabajo. Para las primeras, se mantuvo la escala de Likert utilizada en el modelo mencionado en el párrafo anterior. En la tercera sección, se colocaron 3 preguntas destinadas a medir la satisfacción de los teletrabajadores respecto a las facilidades y el soporte que les ha brindado su empleador, a la institución en la que se encuentran y a su orgullo por pertenecer a dicho centro laboral. Asimismo, se preguntó cuáles son los mayores retos a los que se enfrentan al trabajar desde casa y si el teletrabajador está dispuesto o no a continuar bajo la modalidad de teletrabajo. Finalmente, se insertó una pregunta abierta con el propósito de explorar algún comentario adicional del participante respecto a su experiencia realizando teletrabajo.

Para el análisis cuantitativo, se aplicó una encuesta a través de la plataforma Google Forms que fue realizada de manera digital, contactando a un total de 200 trabajadores de los 3 bancos seleccionados: B1, B2 y B3. La encuesta se aplicó entre los meses de enero a marzo del año 2021. Cabe señalar que la muestra está compuesta por contactos y personas referentes de dichos contactos; es decir, se aplicó el método de bola de nieve. Además, otro medio por el cual se obtuvo participantes de la encuesta fue a través de la red de LinkedIn.

Una vez recolectada la información, se procedió a realizar el análisis descriptivo de los datos a partir de la media, mediana, moda y desviación estándar; y, posteriormente, se realizó el análisis de clúster. El objetivo de este análisis fue descubrir la presencia de grupos con características similares dentro de la muestra de estudio con el fin de identificar las características relevantes en cada grupo y cuáles son las condiciones de trabajo con mayor incidencia en su satisfacción laboral. De acuerdo con ello, fueron elegidas 8 variables para formar los perfiles: sexo, edad, cargo actual, antigüedad en el cargo, estado civil actual, presencia de hijos, cantidad de hijos y cantidad de personas con las que vive. Además, se realizó un análisis de clúster jerárquico bajo el método de Ward, el cual fue probado con 2, 3 y 4 perfiles; sin embargo, la división más adecuada, dadas las diferencias en las variables seleccionadas para su formación y la distribución de los grupos por banco, fue la de 3 perfiles.

**Tabla 1. Frecuencia de los perfiles dentro de las instituciones financieras**

Perfil * institución financiera					
% dentro de institución financiera					
		Institución financiera			Total
		B1	B2	B3	
Perfiles	1	15,9 %	24,6 %	32,3 %	24,2%
	2	20,6 %	16,9 %	19,4 %	18,9%
	3	63,5 %	58,5 %	48,4 %	56,8%
Total		100 %	100 %	100 %	100 %

Fuente: elaboración propia.

El primer perfil está conformado en un 63 % por mujeres y en un 37 % por hombres, siendo la mayoría adultos (71,7 %). Además, el cargo que ocupan actualmente en la institución financiera está repartido, principalmente, entre operativo (41,3 %) y mandos medios (45,7 %); y gran parte del segmento lleva de 1 a 5 años en dicho cargo (69,6 %). Respecto al estado civil, el 60,9 % se encuentra casado y el 37 % como conviviente. Además, el 76,1 % respondió que sí tiene hijos, de los cuáles la mayoría tiene de 1 a 2 hijos (69,6 %). Por último, el 50 % vive con 3 a 4 personas y el 41,3 % con 1 a 2 personas.

El segundo perfil está compuesto en un 63,9 % por hombres y en un 36,1 % por mujeres, de los cuales el 58,3 % son jóvenes. Sobre sus puestos actuales, el 47,2 % tiene un cargo operativo y el 41,7 % uno de mando medio. También, el 75 % del total respondió que llevan de 1 a 5 años en dichos cargos. Además, la mayoría son solteros (91,7 %), sin hijos (86,1 %) y viven con 1 a 2 personas (69,4 %).

El tercer perfil está formado por un 51,9 % de hombres y un 48,1 % de mujeres. Respecto a la edad, la mayoría son jóvenes (18-29), siendo este el 85,2 % del total. Asimismo, este perfil se caracteriza por ocupar un cargo operativo (72,2 %) y, al igual que los anteriores, por tener de 1 a 5 años en dicho cargo (66,7 %). Además, el total de la muestra son solteros (100 %), la gran mayoría no tienen hijos (96,3 %) y viven con 3 a 4 personas (71,3 %).

**Tabla 2. Frecuencia de las variables del clúster por perfil**

% dentro del perfil					
Ítem		Perfiles			Total
		1	2	3	
Sexo	Masculino	37 %	63,9 %	51,9 %	50,5 %
	Femenino	63 %	36,1 %	48,1 %	49,5 %
Edad	Jóvenes (18-29)	28,3 %	58,3 %	85,2 %	66,3 %
	Adultos (30-59)	71,7 %	41,7 %	14,8 %	33,7 %

Cargo actual	Operativo	41,3 %	47,2 %	72,2 %	60 %
	Mando medio	45,7 %	41,7 %	26,9 %	34,2 %
	Mando alto	13 %	11,1 %	0,9 %	5,8 %
Antigüedad en el cargo	Menos de 1 año	6,5 %	5,6 %	29,6 %	19,5 %
	1-5 años	69,6 %	75 %	66,7 %	68,9 %
	6-10 años	15,2 %	8,3 %	3,7 %	7,4 %
	Más de 10 años	8,7 %	11,1 %	-	4,2 %
Estado civil actual	Casado	60,9 %	-	-	14,7 %
	Conviviente	37,0 %	-	-	8,9 %
	Separado o divorciado	2,2 %	8,3 %	-	2,1 %
	Soltero	-	91,7 %	100 %	74,2 %
Presencia de hijos	No	23,9 %	86,1 %	96,3 %	76,8 %
	Sí	76,1 %	13,9 %	3,7 %	23,2 %
Cantidad de hijos	Sin respuesta	23,9 %	86,1 %	96,3 %	76,8 %
	1-2 hijos	69,6 %	13,9 %	3,7 %	21,6 %
	3-4 hijos	6,5 %	-	-	1,6 %
Cantidad de personas con las que vive	Ninguna	-	25 %	-	4,7 %
	1-2 personas	41,3 %	69,4 %	6,5 %	26,8 %
	3-4 personas	50 %	5,6 %	71,3 %	53,7 %
	Más de 4 personas	8,7 %	-	22,2 %	14,7 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %

Fuente: elaboración propia.

A partir de la descripción de los perfiles y con base en sus características más relevantes, estos fueron nombrados y sintetizados como indica la tabla 3.

**Tabla 3. Definición y descripción de los perfiles y clústeres**

Perfiles	Nombre	Síntesis
1	Padres modernos	Hombres y mujeres adultos, casados o convivientes, con hijos, que ocupan un cargo de mando medio u operativo en la institución financiera en la que trabajan y viven con hasta 4 personas
2	Solteros tradicionales	Hombres y mujeres solteros sin hijos que ocupan un cargo operativo o de mando medio y viven, principalmente, con 1 o 2 personas
3	Jóvenes emprendedores	Hombres y mujeres sin hijos que ocupan un cargo operativo en la institución financiera en la que trabajan y viven con 3 o 4 personas

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, se aplicó la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, que «proporciona información sobre la posible igualdad de medias o medianas entre grupos (3 o más)» (López, 2013, p. 42). Esta prueba fue utilizada con el objetivo de identificar si existen diferencias en las percepciones de satisfacción de los encuestados respecto a las condiciones de

teletrabajo por perfil, lo que permitió conocer cuáles son las condiciones que más inciden en la satisfacción de cada banco para profundizar en dicho análisis y evidenciar las buenas prácticas de cada uno de ellos.

Para analizar los valores obtenidos en la prueba de Kruskal-Wallis fue necesario determinar el nivel de confianza. Este representa la probabilidad que asociamos con una estimación de intervalo e indica qué tanta confianza se tiene de que dicha estimación incluya el parámetro de la población (Levin & Rubin, 2004). De acuerdo con ello, «los niveles de confianza que se utilizan con más frecuencia son 90, 95 y 99 %, pero somos libres de aplicar cualquier nivel de confianza. En este caso, se han considerado los 3 niveles de confianza más comunes con la finalidad de no limitar los resultados ni obtener resultados imprecisos. Además, «una probabilidad más alta implica una mayor confianza» (p. 286). De este modo, a cada nivel de confianza se le ha asignado una cantidad de asteriscos, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 4. Nivel de confianza**

Nivel de confianza		
99 %	< 0,01	***
95 %	< 0,05	**
90 %	< 0,10	*

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con ello, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 5. Ítems que presentan diferencias por perfil en la prueba de Kruskal-Wallis**

**Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes**

Condiciones de trabajo	Ítem	Nivel de significancia		
		Por perfil	Diferencias entre perfiles	
<b>Condiciones de empleo</b>	Estabilidad laboral	0,01**	Perfil 3	↓
<b>Condiciones ambientales</b>	Ventilación en su lugar de teletrabajo	0,004***	Perfil 3	↓
	Confort de temperatura en su lugar de teletrabajo	0,024**	Perfil 3	↓
	Facilidades y condicionales adicionales para realizar el teletrabajo	0,027**	Perfil 3	↓

<b>Condiciones de seguridad</b>	Tiempo con su familia por el teletrabajo	0,089*	Perfil 1	↑
	Cobertura de seguro médico	0,033**	Perfil 3	↓
<b>Características de la tarea</b>	Poder de decisión en cuanto a la cantidad de trabajo por día	0,06*	Perfil 3	↓
<b>Procesos de trabajo</b>	Tiempo de cumplimiento en el teletrabajo	0,066*	Perfil 3	↓
	Horario laboral	0,034**	Perfil 1	↑
	-	-	Perfil 3	↓
	Flexibilidad laboral	0,012**	Perfil 1	↑

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 5, han sido colocadas las condiciones de trabajo que han presentado diferencias por perfil. Dentro de estas, se resalta la variable «Ventilación en su lugar de teletrabajo», perteneciente a las condiciones ambientales, dado que es la que ha obtenido una diferencia más rigurosa en comparación a las demás con un valor de 0,004. Además, el perfil que ha generado dicha diferencia es el número 3, llamado «Jóvenes emprendedores», siendo este el que tiende a tener una percepción de satisfacción menor en relación con la ventilación de su lugar de trabajo.

**Tabla 6. Ítems que presentan diferencias por institución financiera en la prueba de Kruskal-Wallis**

**Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes**

Condiciones de trabajo	Ítem	Nivel de significancia		
		Por institución financiera	Diferencias entre perfiles	
<b>Condiciones de empleo</b>	Estabilidad laboral	0,034**	Banco 1	↓
<b>Condiciones ambientales</b>	Iluminación en su lugar de teletrabajo	0,071*	Banco 1	↓
	Ventilación en su lugar de teletrabajo	0***	Banco 1	↓

<b>Características de la tarea</b>	Oportunidades en su trabajo	0,055*	Banco 1	↓
	Desarrollo personal	0,019**	Banco 2	↓
			Banco 3	↑
	Capacitaciones para el teletrabajo	0,097*	Banco 1	↓
Banco 3			↑	
<b>Condiciones sociales y organizacionales</b>	Control de su jefe	0,042**	Banco 3	↑
	Frecuencia de comunicación con su jefe	0,014**	Banco 3	↑
	Rapidez de respuesta de su jefe	0,088*	Banco 3	↑
	Apoyo por parte de su jefe	0,019**	Banco 3	↑

Fuente: elaboración propia.

Para la institución financiera, se realizó exactamente el mismo procedimiento. De acuerdo con ello, las condiciones que aparecen a continuación son las que han mostrado diferencias respecto a la percepción de satisfacción de los teletrabajadores de cada banco. Por ejemplo, la variable a resaltar sería la siguiente: «Ventilación en el lugar de teletrabajo», dado que es la que tiene la diferencia más rigurosa con un valor de 0, al igual que en el análisis por perfil. En este caso, el banco que marca la diferencia es el banco 1, el cual tiende a tener los niveles más bajos de satisfacción en relación con dicha condición ambiental. Por lo tanto, debería ser una variable a tomar en cuenta por parte del banco para mejorar la satisfacción de sus trabajadores en la modalidad de trabajo remoto. Asimismo, es importante resaltar que el B2 es el que ha presentado menos variaciones en los resultados, por lo que evidencia una menor satisfacción en sus trabajadores por su desarrollo personal actual.

Respecto al enfoque cualitativo, se realizaron 9 entrevistas mediante una guía de entrevista semiestructurada. Estas fueron grabadas en la plataforma Zoom, transcritas y estudiadas con la técnica de análisis de texto, para lo cual se construyó una matriz con las frases más representativas de los entrevistados. Con respecto al análisis temático de texto, este se centra únicamente en comprender la realidad de los participantes; de este modo, se analizaron las palabras y frases habladas sin necesidad de tratar de relacionarlas con situaciones externas específicas (Yin, 2016).

Estas entrevistas permitieron una mejor identificación de las diferencias y semejanzas entre los participantes de cada banco respecto a sus niveles de satisfacción sobre las condiciones de teletrabajo estudiadas. Asimismo, facilitó el recojo de información acerca de los motivos por los cuales los colaboradores se muestran más o menos satisfechos con cada condición, lo que permitió complementar el análisis cuantitativo realizado previamente.

#### 4. Hallazgos

El análisis de clúster jerárquico permitió identificar los grupos que se muestran en la tabla 1 y las condiciones de teletrabajo con mayor incidencia en su satisfacción laboral. Es importante mencionar que los nombres establecidos para cada perfil no pretenden destacar un género sobre el otro. Como se muestra en la tabla 2, los 3 perfiles están compuestos tanto por hombres como por mujeres, por lo que el sexo no es una variable relevante. Asimismo, resaltamos las variables utilizadas para la clusterización: sexo, edad, cargo actual, antigüedad en el cargo, estado civil actual, presencia de hijos, cantidad de hijos y cantidad de personas con las que vive.

De acuerdo con ello, en las 5 primeras condiciones los perfiles mantienen un patrón; es decir, el perfil 1, «Padres modernos», es el más satisfecho; y el perfil 3, «Jóvenes emprendedores», es el menos satisfecho con dichas condiciones de teletrabajo. Esto puede haber ocurrido porque el tercer perfil está formado, mayoritariamente, por trabajadores de cargo operativo y, según las entrevistas, son quienes han recibido menos facilidades para teletrabajar o quienes han tardado en recibirlas. Además, el perfil 1, al tratarse en gran parte de adultos con hijos que conviven hasta con 4 personas, puede que incluya individuos más satisfechos con las condiciones de teletrabajo, dado que este les permite pasar más tiempo en familia y realizar sus labores del hogar en conjunto con sus funciones laborales, algo que no era posible bajo la modalidad presencial. Esto, de acuerdo con las entrevistas, facilitó la adaptación del perfil 3 en el contexto de emergencia sanitaria debido al ahorro de tiempo destinado previamente al desplazamiento a la oficina de manera presencial y a la comodidad de poder distribuir su tiempo en familia.

Sin embargo, en el caso de las condiciones sociales y organizacionales, el perfil más satisfecho es el 3, «Jóvenes emprendedores»; y el perfil menos satisfecho es el 2, «Solteros tradicionales». Esto puede haber sido un reflejo de las características del perfil 2 dado que, al estar compuesto en su mayoría adultos solteros e independientes, puede que este perfil valore más el contacto físico y las relaciones interpersonales que se daban en el trabajo presencial. Esto considerando que, como se puede evidenciar en la tabla 2, las personas de este perfil viven solas o con 1 o 2 personas, lo cual podría generar la ausencia de interacciones en su día a día.

De acuerdo con ello y con la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, se han evidenciado algunas coincidencias, principalmente en el perfil 1, «Padres modernos», y en el 3, «Jóvenes emprendedores», que revisamos a continuación.

En el caso del perfil 1, «Padres modernos», que mostró una media más alta respecto a las escalas de satisfacción en relación con las condiciones de teletrabajo, se resaltan los siguientes ítems:

**Tabla 7. Ítems que representan la satisfacción laboral del perfil 1**

<b>Perfil «Padres modernos»</b>	
<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>Ítem</b>
Condiciones de seguridad	Tiempo con su familia por el teletrabajo
Procesos de trabajo	Horario laboral
	Flexibilidad laboral

**Fuente:** elaboración propia.

El tiempo con su familia, el horario laboral y la flexibilidad de las actividades son los aspectos que están generando que su satisfacción aumente en esta nueva modalidad de trabajo; por lo tanto, es necesario que los bancos tomen atención a dichas condiciones para mantener la satisfacción percibida por dicho grupo de trabajadores. Ello, además, les permite enfocarse en otras condiciones de teletrabajo para que, en conjunto, logren generar una mayor satisfacción.

Respecto al perfil 3, «Jóvenes emprendedores», el cual mostró la menor media en la percepción de satisfacción en las primeras 5 condiciones de teletrabajo, se resaltan los siguientes ítems en cada una de ellas:

**Tabla 8. Ítems que representan la satisfacción laboral del perfil 3**

<b>Perfil «Jóvenes emprendedores»</b>	
<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>Ítem</b>
Condiciones de empleo	Estabilidad laboral
Condiciones ambientales	Ventilación en su lugar de teletrabajo
	Confort de temperatura en su lugar de teletrabajo
	Facilidades y condiciones adicionales para realizar el teletrabajo
Condiciones de seguridad	Cobertura de seguro médico
Características de la tarea	Poder de decisión en cuanto a la cantidad de trabajo por día
Procesos de trabajo	Tiempos de cumplimiento en el teletrabajo
	Horario laboral

**Fuente:** elaboración propia.

Estos ítems, de acuerdo con los análisis que aparecen en la tabla 8, son los que están generando que su satisfacción disminuya. Por lo tanto, los bancos —principalmente el B1, dado que tiene el 63,5 % de los trabajadores del tercer perfil— deberían prestarle atención a estos ámbitos para que puedan mejorar su experiencia y lograr una mejor satisfacción de sus trabajadores.



Por otro lado, el perfil 2, «Solteros tradicionales» obtuvo una media de entre 3,10 y 3,44 en cada una de las condiciones de teletrabajo analizadas. Además, se mantuvo con resultados intermedios en los estadísticos realizados, a diferencia de los otros perfiles.

Por último, de forma general, se encontraron 2 variables que llamaron la atención por haber obtenido la menor media, las cuales fueron «horario laboral» y «nivel de ruido en su lugar de trabajo». Asimismo, para ambas variables fueron las mujeres, los jóvenes y las instituciones financieras B1 y B2 quienes que mostraron una menor satisfacción. Además, en las entrevistas, se evidenció que el horario laboral actual no mantiene un horario de entrada y salida fijo. Esto puede darse por 3 razones principales: por la carga laboral, por voluntad propia (el deseo de avanzar con los pendientes del día a día) o porque no hay un respeto por el horario laboral, lo cual lleva a que los colaboradores cuenten con mayor flexibilidad respecto a las actividades que realizan, pero también a que puedan verse afectados al trabajar más horas de las establecidas.

Respecto al «nivel de ruido», es una condición que a los bancos no les resulta posible gestionar, como mencionan los entrevistados, pero ha sido una de las condiciones más difíciles de manejar para cada trabajador. Este se asocia a la presencia de hijos, mascotas o a la cantidad de personas con las que vive el colaborador debido a que están presentes en el mismo espacio en el que labora. Igualmente, puede relacionarse a la falta de herramientas necesarias que no fueron brindadas a los colaboradores, en su mayoría por falta de planificación ante el contexto repentino generado por la emergencia sanitaria.

Además, es relevante tomar en consideración que, de acuerdo con la literatura revisada, las variables que generen mayor insatisfacción en los trabajadores también podrían incidir en su desempeño laboral. Por lo tanto, las organizaciones deben analizar la percepción de sus grupos de colaboradores respecto a las condiciones de trabajo para priorizarlas de acuerdo con ello y así lograr un buen nivel de satisfacción y desempeño laboral.

## 5. Discusión final

Los cambios que se han presentado a raíz de la emergencia sanitaria han hecho notar la importancia de gestionar las condiciones de trabajo de acuerdo con el contexto y con los diversos grupos de colaboradores de cada organización. Actualmente, los trabajadores han tenido que adaptarse al teletrabajo, por lo que tuvieron que buscar un espacio para trabajar en sus hogares y contar con los recursos necesarios para hacerlo como la computadora, el internet, la silla ergonómica, etc., aspectos que antes no formaban parte de sus preocupaciones ni de su presupuesto.

De acuerdo con ello, el análisis de clúster jerárquico mostró la existencia de 3 perfiles en la muestra seleccionada, los cuales fueron definidos de la siguiente manera: «Padres modernos», «Solteros tradicionales» y «Jóvenes emprendedores». Esto fue útil para mostrar que cada organización está compuesta por distintos perfiles y que cada uno de ellos va a priorizar las condiciones de teletrabajo de acuerdo con sus necesidades. Por lo tanto, las organizaciones deben enfocar sus recursos disponibles en función de dichas necesidades para mejorar la satisfacción laboral y, en consecuencia, el desempeño organizacional de sus colaboradores.

Adicionalmente, a través de la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis y con los perfiles identificados en la clusterización, se realizó un análisis para identificar las diferencias en las percepciones de satisfacción de los teletrabajadores por perfil e institución financiera. De acuerdo con ello, las 5 primeras condiciones estudiadas (condición de empleo, condición ambiental, condición de seguridad, características de la tarea y procesos de trabajo) mostraron que el primer perfil, «Padres modernos», es el más satisfecho con dichas variables, al contrario del tercer perfil, «Jóvenes emprendedores». En el caso de las condiciones sociales y organizacionales, los «Jóvenes emprendedores» son los que presentan una mayor satisfacción y los «Solteros tradicionales» una menor satisfacción. Por ello, se concluye que las instituciones financieras deben prestar mayor atención a los «Solteros tradicionales» y los «Jóvenes emprendedores», dado que son los que muestran mayor insatisfacción con las condiciones en general.

Respecto a los perfiles encontrados, es necesario que los bancos se centren en sus trabajadores pertenecientes al perfil 3, «Jóvenes emprendedores», porque son quienes se encuentran menos satisfechos con las condiciones de teletrabajo analizadas. De acuerdo con ello, las variables a priorizar son las siguientes: estabilidad laboral, ventilación y temperatura en el lugar de teletrabajo, facilidades y condiciones para teletrabajar, cobertura de seguro médico, poder de decisión en cuanto a la cantidad de trabajo que se hace al día, tiempos de cumplimiento y horario laboral. Si bien es cierto que no todas las variables pueden ser controladas directamente por la empresa, es importante que sean identificadas para encontrar la forma de gestionarlas y mantener la satisfacción de sus colaboradores.

En el caso del perfil 1, «Padres modernos», es el grupo de trabajadores con mayor satisfacción percibida respecto a las condiciones de teletrabajo establecidas. Las variables que generan dicha satisfacción son, principalmente, el tiempo con su familia por el teletrabajo, el horario y la flexibilidad laboral. De acuerdo con ello, las empresas deben mantener las buenas prácticas que están realizando para dichas variables e implementar mejoras, dado que son los ítems a los que más atención le prestan los trabajadores del perfil seleccionado.

Cabe señalar que la investigación fue desarrollada en un contexto de emergencia sanitaria, lo cual hizo que las necesidades de los colaboradores cambien y planteen a futuro una nueva forma de realizar el trabajo. Por ello, resulta necesario que las organizaciones adapten sus modelos tradicionales y reorganicen su enfoque, priorizando la gestión de la diversidad y las nuevas formas de trabajar.

Por último, es importante tomar en consideración la importancia del entorno en la relación entre la satisfacción laboral y las condiciones de teletrabajo. Además, se deben evidenciar las diferencias existentes en las necesidades de cada segmento de la organización para poder implementar una gestión con éxito bajo cualquier modalidad de trabajo: remoto o presencial. También se recomienda profundizar con estudios adicionales dado que, a causa de las limitaciones generadas por la emergencia sanitaria, el método de muestreo utilizado fue el no probabilístico, lo que impide realizar generalizaciones a partir de los resultados encontrados en este trabajo de investigación. Sin embargo, sí permite presentar hallazgos, plantear preguntas y temas para futuras investigaciones, además de una mejor toma de decisiones por parte de las organizaciones.

## bibliografía

- Álvarez, H.**  
2020 Del recurso al teletrabajo como medida de emergencia al futuro del trabajo a distancia. *Lan Harremanak*, 43, 175-201. [https://ojs.ehu.eus/index.php/Lan\\_Harremanak/article/view/21722/19663](https://ojs.ehu.eus/index.php/Lan_Harremanak/article/view/21722/19663)
- Atalaya, M.**  
1999 Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 3(5), 6-46. [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)
- Badreya, J.**  
2010 Job satisfaction comparisons among diverse public organization in the UAE. *Journal of Management Science and Engineering*, 4(3), 60-79.
- Casanova, M.**  
2006 *La gestión de la diversidad*. Fundación por a la Motivación de los Recursos Humano. [http://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8304/diversitat\\_cast.pdf](http://factorhuma.org/attachments_secure/article/8304/diversitat_cast.pdf)
- Cascante, J.**  
2011 *Métodos mixtos de investigación*. Universidad Estatal a Distancia. <https://core.ac.uk/download/pdf/67707196.pdf>
- Chinchilla, N., & Cruz, H.**  
2010 Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Revista Empresa y Humanismo*, 14(1), 47-79. <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/4259/3655>
- Chiroque, C., & Piscoya, M.**  
2013 *Satisfacción laboral y productividad laboral: Una revisión de literatura* [tesis de maestría en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú]. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13611/CHIROQUE\\_%20PISCOYA\\_SATISFACCION\\_LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13611/CHIROQUE_%20PISCOYA_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Del Toro, J.**  
2011 Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clio América*, 5(10), 204-227. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114801>
- Guadalupe, C.**  
2015 *Contar para que cuente: una introducción general a los sistemas de información educativa*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Hernández, R., Fernández, C., & Bautista, M.**  
2014 *Metodología de la Investigación*. [https://www.academia.edu/25455344/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n\\_Hernandez\\_Fernandez\\_y\\_Baptista\\_2010](https://www.academia.edu/25455344/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_Hernandez_Fernandez_y_Baptista_2010)
- Hernández, L.**  
2019 *Diseño y aplicación de un modelo de medición de satisfacción laboral para teletrabajadores en Colombia. Caso entidad de Salud*. [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/2226/DNA-spa-2019-%20Diseno\\_y\\_aplicacion\\_de\\_un\\_modelo\\_de\\_medicion\\_de\\_satisfaccion\\_laboral\\_para\\_teletrabajadores\\_en\\_Colombia;jsessionid=F932E1863D176F58645C3B0974ABE53E?sequence=1](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/2226/DNA-spa-2019-%20Diseno_y_aplicacion_de_un_modelo_de_medicion_de_satisfaccion_laboral_para_teletrabajadores_en_Colombia;jsessionid=F932E1863D176F58645C3B0974ABE53E?sequence=1)

## bibliografía

- La Torre, F.**  
2012 *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral.* Universitat de València. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/81889/latorre.pdf?sequence=1&isAllowed%20=y>
- Littlewood, H. F.**  
2008 Evitación del trabajo, satisfacción en el trabajo y bienestar emocional: potenciales consecuencias de prácticas gerenciales y la percepción de justicia organizacional. En J. F. Uribe (ed.), *Psicología de la salud ocupacional en México* (pp. 187-193). México: UNAM.
- Levin, R., & Rubin, D.**  
2004 *Estadística para administración y economía* (7.ª ed.). México: Pearson Educación.
- López, P.**  
2013 Contraste de hipótesis. Comparación de más de dos medias independientes mediante pruebas no paramétricas: Prueba de Kruskal-Wallis. *Enfermería del Trabajo*, 3(34), 166-171. <https://www.enfermeria21.com/revistas/trabajo/articulo/207/contraste-de-hipotesis-comparacion-de-mas-de-dos-medias-independientes-mediante-pruebas-no-parametricas-prueba-de-kruskal-wallis/>
- Mora, J., & Mariscal, Z.**  
2019 Correlación entra la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas contemporáneos: Educación, política y valores*, (100), 1-12. <https://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/%20article/view/1307/123>
- Najarro, L.**  
2017 *Contexto motivacional, tipos de motivación y satisfacción laboral en empleados de universidades públicas y privadas* [tesis de licenciatura en Psicología, Pontificia Universidad Católica del Perú]. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9723/Najarro\\_Conhi%20\\_Contexto\\_motivacional\\_motivaci%C3%B3n1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9723/Najarro_Conhi%20_Contexto_motivacional_motivaci%C3%B3n1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pagés, D.**  
2020 *Percepción de la satisfacción laboral en el teletrabajo en profesionales* Web Search Evaluator. [http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/121487/1/Pages\\_dpd680\\_Hito\\_5\\_Cierre\\_de\\_la\\_memoria\\_y\\_entrega\\_final\\_30-06-2020\\_14\\_27\\_34.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/121487/1/Pages_dpd680_Hito_5_Cierre_de_la_memoria_y_entrega_final_30-06-2020_14_27_34.pdf)
- Ponce, M., & Pasco, M.**  
2015 *Guía de investigación en gestión.* Lima: Vicerrectorado de Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. [https://www.researchgate.net/publication/326478701\\_GUIA\\_DE\\_INVESTIGACION\\_%20EN\\_GESTION](https://www.researchgate.net/publication/326478701_GUIA_DE_INVESTIGACION_%20EN_GESTION)
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).**  
2020, 15 de marzo Decreto Supremo N.º 044-2020-PCM. *El Peruano*, p. 10. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2/>
- Pushpakumari, M.**  
2008 The impact of job satisfaction on job performance: an empirical analysis. *名城論叢*, (6), 89-105. [https://www.wbiz.meijo-u.ac.jp/SEBM/ronso/no9\\_1/08\\_PUSHPAKUMARI.pdf](https://www.wbiz.meijo-u.ac.jp/SEBM/ronso/no9_1/08_PUSHPAKUMARI.pdf)

## bibliografía

- Ramos, J., Peiró, J. M., & Ripoll, P.**  
1996 Condiciones de trabajo y clima laboral. En J. M. Peiró y F. Prieto (eds.), *Tratado de psicología del trabajo* (vol. 1, pp. 37-92). Madrid: Síntesis.
- Rezaee, A., Khoshsima, H., Zare-Bahtash, E., & Sarani, A.**  
2018 A mixed method study of the relationship between EFL teachers' job satisfaction and job performance in Iran. *International Journal of Instruction*, 11(4), 391-408. [https://www.researchgate.net/publication/327955022\\_A\\_Mixed\\_Method\\_Study\\_of\\_the\\_Relationship\\_between\\_EFL\\_Teachers'\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Job\\_Performance\\_in\\_Ir%20an%2071](https://www.researchgate.net/publication/327955022_A_Mixed_Method_Study_of_the_Relationship_between_EFL_Teachers'_Job_Satisfaction_and_Job_Performance_in_Ir%20an%2071)
- Rodríguez, B.**  
2016 *Condiciones de trabajo, satisfacción laboral y calidad de vida laboral en Educación y Sanidad* [tesis de doctorado en Psicología en la Salud, Universidad Miguel Hernández]. <http://193.147.134.18/bitstream/11000/3018/1/TD%20Rodr%C3%ADguez%20Jarabo%2C%20Beatriz.pdf>
- Rosillo, Y., Velázquez, R., & Marrero, C.**  
2012 *La satisfacción laboral. Un acercamiento teórico metodológico para su estudio*. <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/rvm.pdf>
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS).**  
2020 *Evolución del Sistema Financiero*. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Junio/SF-2103-jn2020.PDF>
- Ventosa, M.**  
2012 *Gestión de la diversidad cultural en las empresas*. Madrid y Barcelona: Fundación Bertelsmann, Club de Excelencia en Sostenibilidad. [http://seguridadlaboral.geoscopio.com/empresas/redacogediversidad/documentos/diversidad/Diversidad%20cultural%20%20en%20las%20empresas\\_Montserrat%20Ventosa.pdf](http://seguridadlaboral.geoscopio.com/empresas/redacogediversidad/documentos/diversidad/Diversidad%20cultural%20%20en%20las%20empresas_Montserrat%20Ventosa.pdf)
- Vila-Baños, R., Rubio, M., Berlanga, V., & Fonseca, M.**  
2014 Cómo aplicar un clúster jerárquico en SPSS. *Revista de innovación y reserva en educación*, 7(1), 113-127. <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/65577/1/628893.pdf>
- Yin, R.**  
2016 *Qualitative research from start to finish* (2.ª ed.). Nueva York: The Guilford Press.