
This is the **published version** of the bachelor thesis:

Sánchez Lietor, Mario. *Impacte del treball híbrid en la satisfacció i el benestar de joves professionals*. Treball de Final de Grau (Universitat Autònoma de Barcelona), 2026 (Relacions laborals). 43 pàg.

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/331888>

under the terms of the  license.

UAB

Universitat Autònoma de Barcelona

TREBALL DE FI DE GRAU:

**Impacte del treball híbrid en la satisfacció i el benestar de joves
professionals**

AUTOR/A: Mario Sánchez Lietor

Grau en Relacions Laborals

TUTOR/A: Oriol Barranco Font

Agraïments

Aquest Treball de Fi de Grau no hauria estat possible sense el suport de diverses persones a qui em sento en el deure d'agrair sincerament la seva aportació.

En primer lloc, vull expressar el meu agraïment al meu tutor, Oriol Barranco Font, per la seva orientació al llarg de tot el procés, per la generositat amb què ha compartit el seu coneixement i pel rigor amb què ha acompanyat cadascuna de les fases d'aquesta recerca.

En segon lloc, vull agrair als meus pares el seu suport constant, no només durant l'elaboració d'aquest treball, sinó al llarg de tot el grau. La seva paciència, la seva confiança i el seu acompanyament emocional han estat un sostre sota el qual ha estat possible dedicar temps i energia a una recerca com aquesta.

Finalment, vull deixar constància del meu agraïment a les persones que han accedit a participar en les entrevistes. Sense la seva disponibilitat, la seva sinceritat i la seva voluntat de compartir vivències personals i professionals, aquest estudi no tindria base empírica. Confio que les seves veus quedin justament representades en aquestes pàgines.

Resum

En els darrers anys, el treball híbrid s'ha consolidat com una de les transformacions més significatives en l'organització del treball, especialment arran de la pandèmia de la COVID-19. En combinar el treball presencial i el teletreball, aquest model ha adquirit una rellevància particular entre la gent jove, que ha entrat al mercat laboral en un context marcat per la precarietat, la flexibilitat i la incertesa professional. En aquest escenari, el treball híbrid sovint es presenta com una oportunitat per millorar la conciliació entre la vida laboral i personal i augmentar l'autonomia en l'organització del temps de treball.

Aquest Treball de Fi de Grau analitza l'impacte del treball híbrid en la satisfacció i el benestar dels i les joves professionals d'entre 21 i 35 anys, des d'una perspectiva sociològica i de gènere. La recerca combina una anàlisi teòrica amb un treball de camp qualitatiu basat en sis entrevistes en profunditat a joves treballadors i treballadores que han viscut la transició del treball presencial al treball híbrid, organitzats en tres parelles comparatives segons el moment vital.

Aquest estudi troba que el treball híbrid genera efectes clarament ambivalents. D'una banda, aporta avantatges molt valorats en els sis perfils analitzats: estalvi de desplaçaments, marge per organitzar-se el dia, millora de la concentració i possibilitat d'encaixar la feina amb estudis o amb la cura. De l'altra, comporta nous costos de naturalesa diferent: dificultats per desconnectar, una pressió implícita per estar permanentment disponibles, una percepció de menor visibilitat professional i, en els perfils amb càrrega familiar, una superposició constant entre feina i cura.

La recerca també troba que aquests efectes no es distribueixen de manera homogènia. La satisfacció amb el model depèn de tres factors que actuen simultàniament: la cultura empresarial concreta en què s'implementa, el moment vital de la persona i la posició de gènere des de la qual s'habita el model. En particular, l'estudi conclou que el treball híbrid no elimina les desigualtats de gènere prèvies, sinó que en alguns casos les fa més visibles i, en d'altres, fins i tot les aprofundeix, especialment quan la flexibilitat es tradueix en una redistribució asimètrica de la càrrega domèstica i de cura.

Posant el focus en les percepcions i les experiències quotidianes de la joventut treballadora, aquest treball contribueix a una comprensió més acurada de com el treball híbrid afecta el benestar i la satisfacció de les persones joves, així com als debats acadèmics en curs sobre les noves formes d'organització del treball.

Abstract

In recent years, hybrid work has become one of the most significant transformations in the organization of work, especially after the COVID-19 pandemic. By combining on-site and remote work, this model has gained particular relevance among young people, who have entered the labour market in a context characterised by job insecurity, flexibility and professional uncertainty. In this scenario, hybrid work is often presented as an opportunity to improve work–life balance and increase autonomy in the organization of working time.

This Bachelor's Thesis analyses the impact of hybrid work on the satisfaction and well-being of young professionals aged between 21 and 35, from a sociological and gender-based perspective. The research combines a theoretical analysis with qualitative fieldwork based on six in-depth interviews with young workers who have experienced the transition from on-site to hybrid work, organised into three comparative pairs according to their life stage.

This study finds that hybrid work generates clearly ambivalent effects. On the one hand, it brings highly valued advantages across all six profiles: savings in commuting time, more room to organise the workday, better concentration and the possibility of combining work with studies or care responsibilities. On the other hand, it entails new costs of a different nature: difficulties in disconnecting, an implicit pressure to be permanently available, a perception of reduced professional visibility and, in profiles with family responsibilities, a constant overlap between work and care.

The research also finds that these effects are not evenly distributed. Satisfaction with the model depends on three factors that operate simultaneously: the specific organisational culture in which it is implemented, the worker's life stage, and the gender position from which the model is experienced. In particular, the study concludes that hybrid work does not eliminate pre-existing gender inequalities; in some cases it makes them more visible and, in others, it even deepens them, especially when flexibility translates into an asymmetric redistribution of domestic and care work.

By focusing on the perceptions and everyday experiences of young workers, this thesis contributes to a more nuanced understanding of how hybrid work affects young people's well-being and satisfaction, and to ongoing academic debates on new forms of work organisation.

Paraules clau / Keywords

Paraules clau: treball híbrid, satisfacció laboral, joves professionals, benestar, perspectiva de gènere, conciliació, organització del temps de treball.

Keywords: hybrid work, job satisfaction, young professionals, well-being, gender perspective, work-life balance, working time organisation.

Índex

1. Introducció	7
2. Marc Teòric	8
2.1. Satisfacció i insatisfacció laboral juvenil (21–35 anys): una mirada sociològica i de gènere	8
2.2. Organització del temps de treball, treball híbrid i conciliació en la joventut	10
2.2.1. Dones joves, treball híbrid i desigualtats de gènere	12
2.3. Models de treball híbrid: tipologies, criteris organitzatius i implicacions socials	14
3. Preguntes de recerca i finalitat del treball	16
4. Marc Pràctic	17
4.1. Metodologia	17
4.1.1. Disseny del treball de camp i plantejament de la recerca	17
4.1.2. Descripció del disseny de la recerca	18
4.1.3. Instrument de recollida de dades	19
4.2. Codificació de les entrevistes	19
4.3. Resultats	20
4.3.1. Taula comparativa i anàlisi dels resultats	20
4.3.2.1. Avantatges compartits: temps recuperat, flexibilitat i adaptació al moment vital	21
4.3.2.2. Inconvenients compartits: desconexió, visibilitat i pressió implícita	22
4.3.2.3. Diferències per moment vital: tres lògiques diferents del model híbrid	23
4.3.2.4. Diferències per gènere: mateixa estructura, experiències asimètriques	25
4.3.2.5. Especificitats remarcables: relats que matisen el model	27
5. Conclusions	28
5.1. Aspectes que generen satisfacció i insatisfacció en el treball híbrid	28
5.2. Autonomia, flexibilitat i sensació de control	30
5.3. Gestió del temps i conciliació amb la vida personal	31
5.4. Gènere i experiència del treball híbrid	32
5.5. Reflexions finals i limitacions	34
Bibliografia	36
Annex 1. Taula comparativa dels sis perfils	38
Annex 2. Llista de codis utilitzats en l'anàlisi qualitativa	42
1. Satisfacció i percepció global del model	42
2. Autonomia, flexibilitat i control	42
3. Gestió del temps i conciliació	42
4. Relacions laborals i visibilitat	43
5. Dimensió de gènere	43
6. Aspectes emocionals i específics	43

1. Introducció

En els últims anys, el món del treball ha canviat de manera profunda i això ha transformat també la forma com les persones es relacionen amb la feina. Processos com la globalització, la digitalització i els canvis en l'organització productiva han tingut un paper essencial en com s'organitza el temps, l'espai i la vida quotidiana al voltant del treball. En aquest context, podem afirmar que les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) han fet possible l'aparició i consolidació de noves formes d'organització dins de l'entorn laboral.

Entre aquestes noves formes d'organització destaca el teletreball i, de manera creixent, el treball híbrid. Aquest treball híbrid consisteix en la combinació del treball presencial amb el treball a distància. Cal destacar que, tot i que el teletreball ja existia abans de la pandèmia de la COVID-19, aquest esdeveniment va afavorir que aquesta forma d'organització, que fins aleshores avançava de manera lenta i limitada a sectors específics i perfils professionals altament qualificats, tingués una evolució sense precedents. Aquest fet va comportar la seva normalització en moltes organitzacions i va passar a formar part del dia a dia laboral de nombrosos professionals.

Tot i que sovint s'associa a una major flexibilitat i a millores en la conciliació, el seu impacte no és uniforme i pot generar noves tensions en termes de gènere, així com dificultats per delimitar adequadament el temps de treball i el temps personal.

En el cas de la població jove, aquest col·lectiu esdevé clau per comprendre l'abast d'aquest canvi. Els joves que s'incorporen al mercat de treball, sovint es troben amb un mercat laboral caracteritzat per la precarietat i la flexibilitat contractual ja que molts d'aquests joves encadenen etapes de feina i formació contínua i una exigència constant d'adaptació.

En aquest marc, aquest Treball de Fi de Grau té com a objectiu analitzar l'impacte del treball híbrid en la satisfacció i el benestar de joves professionals d'entre 21 i 35 anys, des d'una perspectiva sociològica i de gènere. L'estudi pretén comprendre fins a quin punt aquesta modalitat laboral contribueix realment a millorar el benestar de la joventut o si, pel contrari, acaba reproduint i reconfigurant desigualtats ja existents.

2. Marc Teòric

2.1. Satisfacció i insatisfacció laboral juvenil (21–35 anys): una mirada sociològica i de gènere

La satisfacció i la insatisfacció laboral de les persones joves d'entre 21 i 35 anys és una qüestió important per analitzar com les noves condicions del mercat de treball afecten la seva experiència laboral. Arne L. Kalleberg (2009), en el seu treball *Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition*, descriu el mercat laboral actual com un sistema cada vegada més caracteritzat per la inseguretat, la temporalitat i la imprevisibilitat, en què el risc es desplaça progressivament de les empreses cap a les persones treballadores. Segons l'autor, la precarietat no només afecta les condicions contractuals o salarials, sinó que incideix directament en com es viu el treball dia a dia i en la possibilitat de construir trajectòries vitals estables (Kalleberg, 2009). Per això, la satisfacció laboral juvenil no es pot entendre com una simple percepció individual aïllada, sinó com una experiència situada en un context d'inseguretat estructural que condiciona com els joves viuen i valoren la seva feina.

Però, què vol dir exactament estar satisfet o insatisfet amb la feina? Lopes, Lagoa i Calapez (2014) entenen la satisfacció laboral com la valoració subjectiva que les persones treballadores fan de la seva feina a partir de diverses dimensions, que inclouen aspectes materials, l'organització del treball i les relacions que es construeixen en el lloc de treball. En aquesta línia, els mateixos autors adopten una perspectiva multidimensional i mostren que la satisfacció amb la feina està estretament vinculada al nivell d'autonomia, a la pressió de treball, al contingut de les tasques i al marge de decisió sobre el ritme de l'activitat. En la seva recerca, observen que nivells elevats d'autonomia solen associar-se amb més satisfacció, mentre que una pressió intensa i sostinguda tendeix a deteriorar-la. A més, assenyalen que aquest efecte és especialment pronunciat entre els treballadors joves, que tendeixen a valorar més l'autogestió i les oportunitats d'aprenentatge que d'altres grups d'edat (Lopes et al., 2014). Aquesta aportació permet conceptualitzar la satisfacció i la insatisfacció laboral juvenil com un fenomen que depèn alhora de les condicions materials i contractuals, de la qualitat de l'organització del treball i de la capacitat de les persones per incidir en la seva pròpia activitat (Lopes et al., 2014).

Les transformacions recents del capitalisme reforcen aquesta mirada estructural sobre la satisfacció laboral. Richard Sennett (2000), a *La corrosión del carácter*, descriu el capitalisme actual com un sistema de canvis constants, flexibilitat i incertesa laboral. Segons

ell, abans les carreres eren trajectòries clares i estables, però avui dia tot són contractes temporals i canvis inesperats. Això fa que la feina deixi de ser aquella base sòlida que dona sentit i continuïtat a la vida de les persones. Quan la feina no permet projectar-se ni créixer, la insatisfacció no ve només de les males condicions, sinó d'una sensació molt més fonda: la de no saber ben bé cap a on s'està anant (Sennett, 2000). En el cas de la joventut, això és especialment rellevant, perquè moltes expectatives associades al treball, com aprendre, progressar i consolidar-se en una professió, xoquen amb trajectòries fragmentades, marcades per contractes temporals, períodes d'atur o encadenaments de feines poc qualificades (Sennett, 2000; Kalleberg, 2009). Des d'aquest punt de vista, la insatisfacció laboral juvenil no s'explica només per condicions puntualment desfavorables, sinó també per la dificultat d'atorgar sentit i continuïtat al propi recorregut professional.

Si s'hi incorpora la perspectiva de gènere, la satisfacció i la insatisfacció laboral juvenil s'han de situar en un mercat de treball travessat per desigualtats estructurals que el treball híbrid no elimina de forma automàtica. Cabasés i López (2022), en el seu treball sobre la vulnerabilitat laboral de les dones joves a Espanya, mostren que les dones joves es concentren amb més freqüència en posicions marcades per la temporalitat, la parcialitat involuntària i salaris més baixos, configurant trajectòries més vulnerables i inestables. A més, adverteixen que considerar la joventut com un col·lectiu homogeni tendeix a invisibilitzar desigualtats associades al gènere, a l'origen social i al nivell educatiu, que condicionen tant les oportunitats objectives com les expectatives subjectives de satisfacció laboral (Cabasés i López, 2022). Des d'aquesta perspectiva, el treball híbrid pot tenir un impacte diferencial sobre la satisfacció laboral de les dones joves, en la mesura que s'insereix en trajectòries ja marcades per una major vulnerabilitat.

Aquestes desigualtats es concreten al context català a partir de l'*Enquesta a la joventut de Catalunya 2022* (Barranco et al., 2023), que mostra que, malgrat una satisfacció global amb l'ocupació relativament positiva, les realitats que s'amaguen darrere d'aquesta satisfacció són molt diverses: hi ha qui té una trajectòria professional estable i reconeguda, i hi ha qui va saltant de feina en feina sense estabilitat ni perspectives. L'informe també evidencia diferències de gènere en la forma d'emancipació i en la percepció del repartiment de les tasques domèstiques, cosa que apunta a un encreuament entre desigualtats laborals i desigualtats en la vida quotidiana (Barranco et al., 2023). En conseqüència, la satisfacció i la insatisfacció laboral juvenils s'han d'interpretar com experiències situades, configurades per la combinació de condicions d'ocupació, d'organització del treball, incloent-hi el model híbrid, i de desigualtats socials i de gènere més àmplies (Kalleberg, 2009; Cabasés i López, 2022; Barranco et al., 2023).

2.2. Organització del temps de treball, treball híbrid i conciliació en la joventut

Per entendre com el treball híbrid afecta la satisfacció i la insatisfacció laboral de la joventut, cal situar el temps de treball com una dimensió central de l'organització de la vida quotidiana. Torns et al. (2011), a l'article *El temps de treball i el benestar quotidià*, assenyalen que el temps de treball remunerat manté una posició dominant en l'organització social del temps i tendeix a subordinar altres temps vitals, com el personal, el relacional, el formatiu o el de cura. Des d'aquesta perspectiva, la conciliació no és només una qüestió de saber gestionar millor l'horari, sinó un problema estructural relacionat amb com la societat distribueix i valora els diferents tipus de temps, i també amb la posició de classe i de gènere des de la qual cada persona organitza la seva vida. Torns et al. (2011) insisteixen que el control sobre el propi temps és fonamental per al benestar quotidià, de manera que quan una persona no pot gestionar el seu temps, la seva satisfacció laboral se'n veu directament afectada (Torns et al., 2011). Aquesta idea ajuda a entendre per què el treball híbrid, segons com s'organitza, pot ser viscut com una oportunitat de recuperar control sobre el temps o, per contra, com una font nova d'exigència i insatisfacció.

En el cas de la joventut, aquesta qüestió es complica encara més perquè les trajectòries juvenils combinen sovint estudis, inserció laboral, canvis de domicili i altres transicions alhora. Barranco et al. (2023) deixa clar que no totes les trajectòries juvenils compten amb els mateixos recursos ni el mateix suport per fer front a tot plegat, i que el marge real per conciliar depèn molt de la situació vital i laboral de cada persona. En aquest marc, el temps de treball i la seva organització dins del model híbrid es converteixen en un factor clau per entendre la satisfacció i la insatisfacció laboral juvenil (Torns et al., 2011; Barranco et al., 2023).

Per contextualitzar l'evolució del treball híbrid, Messenger i Gschwind (2016), en el seu treball sobre les transformacions recents del treball a distància, distingeixen tres generacions de treball a distància en funció del grau de flexibilitat temporal i espacial. La primera generació està vinculada al treball des de casa de manera fixa, la segona introdueix mobilitat i treball des de múltiples ubicacions, i la tercera, que és la més recent, es caracteritza per una flexibilitat gairebé total d'espai i temps gràcies a la connectivitat permanent. El treball híbrid actual s'inscriu en aquesta tercera generació, però la combina amb dies de presencialitat obligatòria o pactada, generant una tensió específica entre flexibilitat i control que no es trobava en formes anteriors (Messenger i Gschwind, 2016). A més, aquests autors recorden que treball a distància i treball híbrid no són conceptes

equivalents, ja que el primer fa referència al treball desenvolupat íntegrament fora del centre habitual, mentre que el treball híbrid designa específicament un model que combina presencialitat i distància dins una mateixa organització del treball. Eurofound (2023b, 2023c) constata que, després de la pandèmia, el treball híbrid s'ha consolidat com la forma dominant en aquells sectors on les tasques són teletreballables, tot i que la seva forma concreta varia molt d'un país a un altre i d'una empresa a una altra.

Pel que fa a les implicacions del treball híbrid sobre la conciliació i la satisfacció laboral, Felstead i Henseke (2017), en el seu estudi, mostren que la part a distància del treball híbrid pot associar-se amb una millor percepció de l'equilibri entre feina i vida personal i amb una major autonomia en la gestió del temps, especialment per a perfils que combinen responsabilitats laborals amb estudis o tasques de cura. Però els mateixos autors adverteixen que el treball híbrid pot comportar una intensificació de la jornada, un increment de l'esforç i noves formes de control i autoexigència. Concretament, constaten que treballar parcialment des de casa pot fer més difusos els límits entre temps laboral i personal, augmentant la pressió percebuda i deteriorant, en conseqüència, la satisfacció laboral (Felstead i Henseke, 2017). La flexibilitat associada al treball híbrid es pot viure, per tant, simultàniament com una oportunitat i com una font addicional de pressió, en funció de les condicions concretes d'organització. Eurofound (2023b) afegeix que la reducció dels desplaçaments i la flexibilitat horària que sovint acompanyen el treball híbrid són elements que moltes persones perceben com una millora real de la seva qualitat de vida, i que es tradueixen en una major satisfacció amb la feina.

Erro i Belzunegui (2022), en els seus treballs sobre teletreball i organització empresarial, introdueixen un matís rellevant en assenyalar que l'expansió del treball híbrid no depèn únicament de la tecnologia, sinó també de la manera com s'implementa en cada organització, fet que pot marcar diferències significatives en els seus resultats. A partir de diversos estudis de cas, mostren que en moltes organitzacions el treball híbrid s'ha implantat sense revisar les lògiques de control prèvies, de manera que la flexibilitat formal no sempre es tradueix en una autonomia real per a la persona treballadora (Erro i Belzunegui, 2022). Així, la satisfacció o la insatisfacció que genera el treball híbrid no és una propietat inherent del model, sinó el resultat de com s'aplica en cada context institucional i empresarial concret.

2.2.1. Dones joves, treball híbrid i desigualtats de gènere

Analitzar el treball híbrid des d'una perspectiva de gènere implica posar el focus en la distribució social del temps i en la persistència de la divisió sexual del treball. Torns et al. (2011), en el seu treball sobre temps de treball i benestar quotidià, mostra que l'organització del temps de treball remunerat s'ha construït històricament sobre un model que prioritza el temps productiu mercantil i subordina altres temps, especialment els vinculats a les cures i al sosteniment de la vida quotidiana, assignats majoritàriament a les dones (Torns et al., 2011). Des d'aquesta perspectiva, la satisfacció o la insatisfacció laboral de les dones no es pot analitzar sense tenir en compte aquesta distribució asimètrica del temps, que condiciona les condicions en què el treball híbrid és viscut i valorat.

Chung, Birkett, Forbes i Seo (2021) analitzen a l'article *Covid-19, flexible working, and implications for gender equality in the United Kingdom* com el treball flexible i la dimensió remota del model híbrid afecten de manera diferent homes i dones. Mostren que, tot i que aquestes fórmules poden oferir més control sobre les fronteres entre treball i vida personal, aquest control no es distribueix igual entre homes i dones. Les autores observen que les dones tendeixen a utilitzar la flexibilitat del treball híbrid sobretot per adaptar-se a demandes familiars i de cura, mentre que els homes la fan servir més sovint per allargar el temps de treball remunerat o reforçar la dedicació professional. Aquest patró encaixa amb el que les autores anomenen el model de l'*ideal worker*, és a dir, el treballador que prioritza la feina per sobre de qualsevol altra responsabilitat, un model que penalitza especialment les dones que han de combinar treball remunerat i responsabilitats domèstiques (Chung et al., 2021).

Les aportacions de Chung et al. (2021), Beckel, Kunz, Prasad, Finch i Kaldahl (2023) i Gálvez (2020), des de perspectives diferents però complementàries, coincideixen a mostrar que el treball híbrid no elimina les desigualtats de gènere prèvies, sinó que sovint les reconfigura dins l'espai domèstic. Chung et al. (2021) assenyalen que, tot i que la flexibilitat i la dimensió remota del treball poden afavorir un cert increment de la participació masculina en les tasques domèstiques, la responsabilitat principal continua recaient majoritàriament sobre les dones, fet que dona lloc a noves formes de doble presència en què la jornada laboral i la domèstica se superposen. En la mateixa línia, Beckel et al. (2023), en la seva anàlisi sobre teletreball i conflicte treball-família, mostren que el treball a distància pot reduir la interferència de la feina en la vida familiar en termes generals, però també indiquen que aquest efecte positiu es debilita o fins i tot desapareix quan s'introdueixen variables com el gènere, l'estat civil i la presència de fills, de manera que les dones amb responsabilitats de cura no experimenten els mateixos beneficis que els homes en situacions equivalents. Des d'una mirada crítica, Gálvez (2020) adverteix igualment que presentar el treball híbrid com

una eina automàtica de conciliació és enganyós si no es té en compte la distribució desigual de les responsabilitats dins les llars, ja que, en determinades condicions, aquesta modalitat pot intensificar la càrrega global de treball de les dones i reduir el temps propi fins a nivells que deterioreen el benestar i la valoració de la feina. En conjunt, aquestes fonts permeten concloure que els beneficis del treball híbrid en termes de conciliació no són neutres, sinó que depenen en gran mesura de qui assumeix efectivament la càrrega de cura a la llar.

Al context espanyol i català, Moreno i Borràs (2021), en el seu estudi anomenat *Que teletrabajen ellos*, sobre treball, cures i desigualtats durant la pandèmia, mostren que, durant la pandèmia, moment en què el treball a distància es va generalitzar de manera sobtada i va avançar moltes de les característiques que després acabarien definint el model híbrid, les dones van continuar assumint la major part de les responsabilitats domèstiques i de cura, independentment del seu règim laboral. Els autors constaten que la divisió sexual del treball no domèstic no es va alterar de manera significativa i que, en conseqüència, les dones van viure una intensificació de la càrrega global que va repercutir negativament sobre la seva satisfacció laboral (Moreno i Borràs, 2021). En la mateixa línia, Moreno-Colom et al. (2023) confirmen, a partir d'una anàlisi específica de la realitat catalana durant el confinament, que la generalització del treball a distància no va alterar el repartiment desigual de les tasques domèstiques i de cura, sinó que sovint el va aprofundir. Barranco et al. (2023) reforcen aquest plantejament, ja que l'informe assenyala que els homes tendeixen a percebre que les tasques domèstiques es reparteixen de manera més igualitària del que ho fan les dones. Això posa de manifest que les desigualtats de gènere no només es donen en l'àmbit laboral, sinó també en la manera com es distribueixen les responsabilitats domèstiques i de cura en la vida quotidiana (Barranco et al., 2023; Moreno i Borràs, 2021).

En conjunt, les aportacions dels autors mencionats en aquest apartat permeten entendre que el treball híbrid pot tenir efectes contradictoris per a les dones joves. D'una banda, la flexibilitat pot oferir més marge d'organització; de l'altra, pot reforçar la doble presència i dificultar la protecció del temps propi. En última instància, la satisfacció o la insatisfacció laboral de les dones joves en el treball híbrid depèn tant del model de treball com de la manera com s'articulen temps, cures i expectatives socials de gènere.

2.3. Models de treball híbrid: tipologies, criteris organitzatius i implicacions socials

Quan es parla de treball híbrid, no s'està fent referència a un únic model tancat, sinó a un conjunt de configuracions diverses que combinen presencialitat i treball a distància en maneres molt diferents. Eurofound (2023c) assenyala que el treball híbrid s'ha consolidat a Europa com una pràctica cada vegada més habitual, però subratlla que adopta formes molt variades segons el sector, el tipus d'ocupació, la grandària de l'empresa i les polítiques internes de cada organització.

Deskbird (2025), que és una font professional i no acadèmica, diferencia entre models híbrids flexibles, models híbrids fixos, models que prioritzen el treball a distància i models que prioritzen la presència a l'oficina. Aquesta classificació il·lustra que els models híbrids no es distingeixen només pel nombre de dies a distància, sinó sobretot pel grau de llibertat real de les persones treballadores per decidir quan treballen des de casa i quan ho fan presencialment, i la manera com l'empresa estructura la coordinació entre presencialitat i distància (Deskbird, 2025). Encara que es tracta d'una tipologia orientativa i no d'una font científica, resulta útil per mostrar que les diferències entre models híbrids tenen implicacions directes sobre l'autonomia percebuda i, per tant, sobre la satisfacció o la insatisfacció laboral. Sewell i Taskin (2015) i Grant, Wallace i Spurgeon (2013) coincideixen a assenyalar que, més enllà de qualsevol classificació formal, allò decisiu és com aquests models articulen autonomia, supervisió, visibilitat i control.

Sewell i Taskin (2015), en el seu treball sobre autonomia, control i teletreball, mostren que el treball híbrid pot augmentar la sensació d'autonomia espacial i temporal, però subratllen que aquesta autonomia no implica l'absència de control, sinó que aquest es reconfigura. El control simplement canvia de forma: en lloc de la vigilància directa a l'oficina, apareixen mecanismes menys visibles però igual d'efectius, com el monitoratge digital, els objectius quantitatius i els instruments d'autoavaluació. El resultat és que la responsabilitat de supervisar-se acaba recaient sobre la mateixa persona treballadora. Aquesta reconfiguració del control té implicacions directes sobre la satisfacció laboral, perquè, quan una persona treballa des de casa però se sent igualment o més vigilada que a l'oficina, els beneficis percebuts del treball híbrid es redueixen considerablement (Sewell i Taskin, 2015).

Grant et al. (2013), en el seu estudi sobre els factors psicològics del treball remot, reforcen aquesta idea assenyalant que la dimensió remota del treball híbrid pot afavorir la flexibilitat, però també difuminar les fronteres entre temps de treball i temps personal, i dificultar la desconnexió. En la seva recerca, identifiquen que les persones que desenvolupen part de la

jornada fora de l'oficina solen allargar informalment la jornada i respondre correus o missatges fora de l'horari laboral, generant una sensació de disponibilitat permanent que erosiona la satisfacció laboral (Grant et al., 2013).

Charalampous et al. (2019), en la seva revisió sobre benestar i treball remot, afegixen que el treball híbrid també té conseqüències sobre la qualitat de les relacions laborals, ja que la dimensió a distància pot generar aïllament social i professional. Els autors constaten que, quan es perd el contacte quotidià de l'oficina, com ara les converses informals, la participació espontània en reunions o una major visibilitat dins l'equip, algunes persones poden sentir-se més apartades dins l'organització, amb efectes negatius sobre la satisfacció laboral (Charalampous et al., 2019). En una línia similar, Yrazusta Arango i Fernández Rodríguez (2024), en el seu estudi sobre les percepcions del teletreball en el període postpandèmic, mostren que una de les experiències negatives que apareix amb més claredat en el treball híbrid és l'aïllament. En concret, assenyalen que la reducció de la presencialitat i del contacte habitual amb altres companys pot fer que algunes persones visquin el treball de manera més solitària i amb una menor sensació de vinculació amb l'entorn laboral (Yrazusta Arango i Fernández Rodríguez, 2024).

Castells (1996) situa tot plegat en un marc més ampli. En la seva obra *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*, descriu un capitalisme informacional en què la flexibilitat deixa de ser una opció puntual i passa a ser la manera habitual d'organitzar el treball. Això vol dir que adaptar-se constantment als canvis, als nous ritmes i a noves formes de treballar ja no es presenta com una excepció, sinó com una exigència normal dins de moltes organitzacions. El treball híbrid encaixa plenament en aquesta lògica, però Castells recorda que aquesta flexibilitat comporta un cost que no sempre es fa explícit. Quan l'organització del treball es descentralitza, una part del control, de la pressió i de la responsabilitat pels resultats es desplaça cap a la persona treballadora. Per això, la insatisfacció laboral en contextos híbrids no s'ha d'entendre només com un problema individual, com si tot depengués de saber organitzar-se millor o de tenir més disciplina, sinó també com una conseqüència de la manera com s'organitza avui el treball i de com moltes empreses traslladen més exigències i més risc a qui treballa per a elles (Castells, 1996).

3. Preguntes de recerca i finalitat del treball

La finalitat d'aquest Treball de Fi de Grau és analitzar com el treball híbrid influeix en la satisfacció i la insatisfacció laboral de les persones joves. Aquesta experiència no s'entén com una percepció merament individual, sinó com una realitat vinculada a les condicions d'ocupació, a la manera com s'organitza el temps de treball i a les desigualtats de gènere que travessen el mercat laboral actual.

La recerca parteix de la idea que el treball híbrid no té un impacte únic ni homogeni. Segons com s'organitza i segons la situació de cada persona, pot afavorir una major autonomia i flexibilitat, però també pot generar més pressió, dificultats de desconexió o tensions en la relació entre feina i vida quotidiana. Per això, l'objectiu no és considerar aquesta modalitat com a positiva o negativa en si mateixa, sinó comprendre com és viscuda per la joventut i quins factors intervenen en aquesta experiència.

La pregunta de recerca principal que orienta el treball és la següent:

- Com viuen les persones joves el treball híbrid i com influeix aquesta modalitat en la seva satisfacció o insatisfacció laboral?

A partir d'aquesta pregunta principal, la recerca es concreta en les preguntes específiques següents:

1. Quins aspectes del treball híbrid generen satisfacció o insatisfacció laboral entre les persones joves?
2. Fins a quin punt el treball híbrid influeix en l'autonomia, la flexibilitat i la sensació de control sobre la feina?
3. Com afecta el treball híbrid la gestió del temps i la conciliació entre la feina i la vida personal?
4. Hi ha diferències en la satisfacció laboral en funció del gènere dins l'experiència del treball híbrid? En cas afirmatiu, quines diferències s'observen i per quines raons es produeixen?

Aquestes preguntes permeten analitzar el treball híbrid com una forma d'organització del treball que es viu de manera diferent segons la trajectòria laboral, la situació vital i el gènere. D'aquesta manera, el treball vol posar al centre la veu de les persones joves i entendre com interpreten les oportunitats i les tensions associades a aquesta modalitat laboral.

4. Marc Pràctic

4.1. Metodologia

4.1.1. Disseny del treball de camp i plantejament de la recerca

El marc pràctic d'aquest Treball de Fi de Grau es planteja com un estudi qualitatiu que vol complementar i contrastar els plantejaments desenvolupats a la part teòrica. Després d'analitzar diverses aportacions de la sociologia del treball sobre el treball híbrid, la satisfacció laboral, l'organització del temps i les desigualtats de gènere, es considera necessari recollir les veus dels propis joves treballadors per comprendre com viuen tot això en el seu dia a dia.

El treball de camp se centrarà en les percepcions, les valoracions i les experiències subjectives de joves que han passat de treballar presencialment a treballar en un model híbrid. Aquesta aproximació resulta especialment adequada per captar dimensions que difícilment afloren en enquestes o dades quantitatives, com ara la manera com s'organitzen el temps, les estratègies que fan servir per combinar feina i vida personal, la forma com interpreten la flexibilitat o el control, i les diferències que poden aparèixer en l'experiència laboral segons el gènere i el moment vital.

En coherència amb el marc teòric, el treball de camp es desenvoluparà des d'una perspectiva sociolaboral i de gènere. Això implica entendre que les experiències laborals no són iguals per a tothom, sinó que estan condicionades per la posició social, el moment vital en què es troba cada persona i la manera com la societat organitza i distribueix el temps. Per aquesta raó, el marc pràctic no pretén establir resultats generalitzables a tot el col·lectiu jove, sinó identificar patrons, tensions i relats que ajudin a comprendre com el treball híbrid influeix en la vida dels i les joves de manera situada i contextualitzada.

A més, l'elecció d'una metodologia qualitativa respon també a la voluntat de donar espai a les contradiccions i als matisos que acostumen a quedar fora d'altres aproximacions més estandarditzades. En un tema com aquest, en què la satisfacció o la insatisfacció laboral poden estar travessades alhora per elements materials, emocionals, organitzatius i relacionals, resulta especialment rellevant disposar d'un instrument que permeti aprofundir en la complexitat dels relats i en la manera com les persones entrevistades donen sentit a la seva pròpia experiència.

4.1.2. Descripció del disseny de la recerca

El disseny de la recerca consisteix en la realització de sis entrevistes en profunditat a joves d'entre 21 i 35 anys que treballen actualment sota un model híbrid i que, anteriorment, havien desenvolupat la mateixa feina o unes funcions equivalents de manera presencial. Aquest criteri de selecció és metodològicament rellevant perquè permet que les pròpies persones entrevistades estableixin una comparació des de la seva experiència directa, analitzant com el canvi de model ha influït en la seva satisfacció i insatisfacció laboral, així com en la manera com organitzen el temps en una etapa inicial o intermèdia de la seva trajectòria professional.

La selecció de les persones entrevistades respon a un mostreig intencional de caràcter comparatiu. S'ha posat especial atenció a triar perfils que permetin analitzar l'impacte del treball híbrid en moments vitals diferenciats, partint de la idea que aquesta experiència no depèn d'un sol factor, sinó d'una combinació d'elements: el gènere, l'edat, el fet d'estudiar o no, el grau d'emancipació, l'existència de càrregues familiars o de cura, etc. Amb aquesta finalitat, s'han construït parelles comparatives tan similars com ha estat possible pel que fa a la situació personal i la trajectòria vital de cada participant, a fi de minimitzar parcialment el pes d'altres variables i afinar l'anàlisi de les possibles desigualtats de gènere.

Concretament, el treball de camp s'organitzarà en tres parelles comparatives, cadascuna formada per un home i una dona amb situacions personals equiparables. La primera parella inclourà dues persones joves que, a més de treballar en format híbrid, es troben en etapa d'estudis i no tenen càrregues familiars. La segona parella estarà formada per dues persones que ja no estudien, treballen en model híbrid i es troben en una etapa de major estabilitat laboral, però sense responsabilitats de cura. La tercera parella se situarà en el tram d'edat superior de la franja analitzada i inclourà dues persones emancipades, amb càrregues familiars o de cura, que compaginen el treball híbrid amb la gestió de la vida domèstica.

Per reforçar la comparabilitat interna del disseny, també es tindrà en compte que les persones participants desenvolupin tasques teletreballables i que disposin d'una experiència suficient tant en el model presencial com en el model híbrid per poder valorar-ne les diferències amb un cert recorregut. L'objectiu no és controlar totes les variables que poden influir en cada cas, perquè això no seria realista en una recerca qualitativa d'aquest tipus, sinó seleccionar una mostra prou coherent i comparable que permeti interpretar els relats amb rigor.

4.1.3. Instrument de recollida de dades

L'instrument principal de recollida de dades serà l'entrevista. Aquesta tècnica s'ha escollit perquè combina una estructura temàtica comuna per a totes les persones entrevistades amb la flexibilitat necessària per aprofundir en experiències, matisos i situacions concretes que puguin sorgir al llarg de la conversa. Predominen les preguntes obertes i de contrast, que conviden la persona a narrar, valorar i comparar, alternades amb preguntes de seguiment que permeten precisar determinades afirmacions o explorar aspectes emergents.

El guió d'entrevista s'organitza en un bloc comú i en tres blocs específics adaptats a cada parella comparativa. El bloc comú inclou preguntes sobre el context laboral i la trajectòria professional; el pas del model presencial al model híbrid; la satisfacció i la insatisfacció laboral; la percepció d'autonomia, flexibilitat i control; l'organització del temps, la conciliació i la desconexió; les relacions laborals, la visibilitat i el reconeixement dins de l'organització; les diferències percebudes en funció del gènere; i la valoració global del model híbrid. Els blocs específics adaptaran aquestes dimensions al moment vital de cada parella, posant el focus, segons el cas, en la compatibilització entre feina i estudis, en la construcció d'una rutina laboral sense càrregues familiars, o en la gestió de responsabilitats domèstiques i de cura. Aquest disseny del guió no només permet ordenar la conversa, sinó també assegurar que les dimensions centrals treballades al marc teòric tinguin un reflex clar en la part empírica.

Pel que fa als criteris ètics, la recerca es guiarà pels principis de respecte i confidencialitat. Abans de cada entrevista, les persones participants seran informades de l'objectiu del treball i del seu dret a retirar-se en qualsevol moment. Les entrevistes s'enregistraran en àudio amb el consentiment previ de cada participant, exclusivament per facilitar-ne la transcripció, i les dades personals seran anonimitzades mitjançant pseudònims per preservar la confidencialitat.

4.2. Codificació de les entrevistes

Un cop realitzades les sis entrevistes a treballadors i treballadores joves de l'empresa Assessoria i Gestoria Garriga & Associats, una assessoria fiscal i laboral situada a l'àrea metropolitana de Barcelona, s'ha procedit a una codificació temàtica de cada relat. Aquesta fase és un pas central de la recerca qualitativa, ja que permet ordenar el material recollit i identificar els eixos d'anàlisi que travessen cada conversa. La codificació s'organitza per perfils i, dins de cada perfil, en nuclis temàtics que sintetitzen les idees principals que han emergit al llarg de l'entrevista.

Cada nucli temàtic recull una preocupació, una valoració o una experiència recurrent en el relat de la persona entrevistada. L'objectiu és identificar aquelles dimensions que tenen més pes en cada cas i que es vinculen directament amb les categories analítiques definides al marc teòric: satisfacció i insatisfacció, autonomia, control, flexibilitat, organització del temps, conciliació, desconexió, relacions laborals, visibilitat i gènere. D'aquesta manera, la codificació permet recuperar de manera ordenada el contingut de les entrevistes sense reproduir-les íntegrament i, alhora, posa les bases per a la comparació posterior entre perfils.

4.3. Resultats

Aquest apartat presenta els resultats obtinguts a partir del treball de camp realitzat a l'empresa Assessoria i Gestoria Garriga & Associats, organitzats en dos blocs complementaris. D'una banda, una taula comparativa que sintetitza, perfil per perfil, els principals avantatges, inconvenients i especificitats identificats al llarg de les sis entrevistes. De l'altra, una anàlisi interpretativa acompanyada de tres representacions gràfiques. Aquesta anàlisi es desplega en cinc subapartats que aborden, successivament, els avantatges compartits pels diferents perfils, els inconvenients que apareixen de manera recurrent, les diferències segons el moment vital, les diferències de gènere i aquelles especificitats que mereixen una atenció particular. És una estructura que permet interpretar els resultats tant des dels patrons comuns com des de les diferències significatives entre persones que, tot i compartir empresa i model formal, viuen experiències molt diverses.

4.3.1. Taula comparativa i anàlisi dels resultats

Mantenir totes les persones entrevistades en una mateixa taula permet una lectura comparativa directa, tant entre membres d'una mateixa parella, on l'eix principal és el gènere dins d'un mateix moment vital, com entre parelles diferents, on l'eix principal és la diferència de moment vital i de situació personal. Atesa l'extensió de la taula, s'ha optat per incloure-la a l'Annex 1 per facilitar la lectura del cos principal del treball.

L'anàlisi que es presenta a continuació es construeix directament a partir d'aquesta taula i hi fa referència de manera constant. L'objectiu no és descriure cada perfil individualment, sinó identificar els patrons compartits, les diferències significatives entre parelles i els elements distintius de cada cas.

4.3.2. Anàlisi interpretativa per dimensions

4.3.2.1. Avantatges compartits: temps recuperat, flexibilitat i adaptació al moment vital

El primer element que recorre les sis entrevistes és la valoració positiva de l'estalvi de desplaçaments i de la possibilitat d'organitzar-se el dia amb més marge. Aquest avantatge apareix amb claredat en tots els perfils, encara que es concreta de manera diferent. Per a Marc, la flexibilitat es tradueix sobretot en compatibilitat amb els estudis i en la possibilitat real d'arribar a temps a les classes d'hora, i és que ell mateix reconeix haver buscat específicament una feina amb treball híbrid. Per a Júlia, en una millor concentració per a les tasques creatives. Per a Adrià, en una millora estructural de la qualitat de vida fora de la feina, especialment en termes de descans, esport i alimentació. Per a Laia, en una recuperació del temps personal que abans li resultava impossible. Per a Pau, en una recuperació espectacular de gairebé dues hores diàries de cotxe que ara pot dedicar a la família, a tasques domèstiques i a un descans real. Per a Carolina, en la possibilitat de concentrar-se en tasques que requereixen continuïtat i atenció, sense les interrupcions habituals de l'oficina.

Si mirem el gràfic següent (Figura 1), podem fer-nos una idea molt visual del contrast entre cada persona entrevistada. Cada barra mostra quants avantatges i quants inconvenients ha identificat cada perfil, i la lectura conjunta de tots els casos posa de manifest una distribució reveladora: els dos extrems de la mostra es troben precisament a la tercera parella, on Pau concentra el major nombre d'avantatges identificats (set), mentre que Carolina, davant d'una situació formal molt similar, presenta una distribució clarament dominada pels inconvenients (cinc). Aquest contrast, dins d'una mateixa parella, posa de manifest que el model híbrid no genera per si mateix una experiència determinada, sinó que és el conjunt format per la cultura empresarial, la disposició personal i les condicions concretes de la feina el que orienta la balança cap a una banda o cap a l'altra.

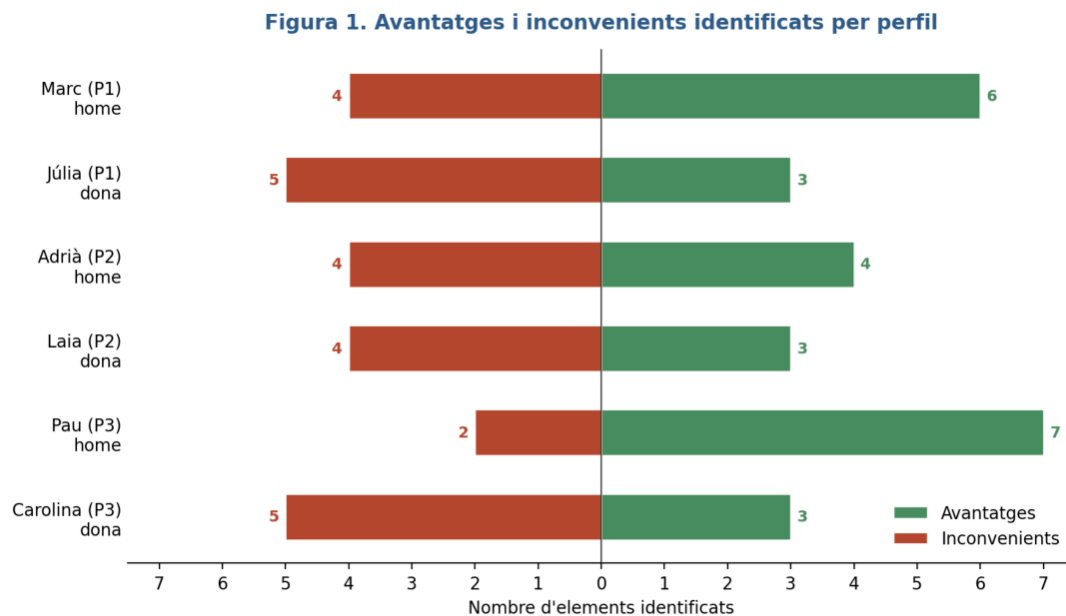


Figura 1. Avantatges i inconvenients identificats per perfil. Elaboració pròpia a partir de la taula comparativa.

Aquesta lectura indica que el treball híbrid no aporta un únic guany homogeni, sinó que el seu valor depèn del que cada persona necessita en el seu moment vital concret. La flexibilitat és sempre l'element comú, però el contingut d'aquesta flexibilitat varia considerablement d'un perfil a un altre. Cal destacar també un element comú a Marc, Júlia, Adrià i Carolina, que és la valoració positiva de la possibilitat de concentrar-se millor a casa que a l'oficina, fet que apunta a un benefici associat no només al temps, sinó també a la qualitat del treball realitzat. En aquest sentit, l'avantatge del model no es pot reduir només a la dimensió quantitativa de les hores guanyades, sinó que també incorpora una dimensió qualitativa lligada a com es treballa millor en certs entorns.

4.3.2.2. Inconvenients compartits: desconnexió, visibilitat i pressió implícita

La taula revela un grup d'inconvenients que apareixen, amb intensitats diferents, en gairebé tots els perfils. El primer és la dificultat per desconectar. Júlia, Laia i Carolina hi fan referència de manera contundent. En el cas de Carolina, el fet d'allargar la jornada per acabar les tasques és una constant. Adrià també hi fa referència de manera explícita i, tot i haver intentat establir mecanismes propis per gestionar-la (apagar l'ordinador, eliminar el correu del mòbil, posar alarmes), no se n'ha sortit del tot. La seva experiència, en aquest punt concret, s'apropa més a la de les tres dones de la mostra que a la de la resta d'homes, fet que il·lustra la diversitat d'experiències que poden conviure dins d'un mateix gènere. Marc i Pau, en canvi, declaren explícitament que no els costa desconectar. Aquesta

variabilitat és significativa, ja que la dificultat per desconnectar no és una conseqüència automàtica del model, sinó que es veu condicionada per la disposició personal, els hàbits prèviament adquirits i la dinàmica concreta de cada equip dins de l'empresa.

El segon inconvenient identificat és la pressió implícita per la disponibilitat. Apareix en gairebé tots els perfils, però amb un to particularment intens en Júlia, Laia i Carolina, que la formulen com una culpabilitat anticipada davant la possibilitat de no respondre prou ràpid. Carolina, en concret, articula molt bé aquesta tensió, ja que tot i no haver-s'ho proposat conscientment, intenta contestar més ràpidament les consultes quan és a casa que quan és a l'oficina. En els perfils masculins, en canvi, és més tènue, però present. Adrià el formula com a sentit comú, i Marc l'admet com una sensació puntual lligada al fet de demostrar que està treballant. Pau és l'únic que pràcticament no la viu en el present, però reconeix haver-la sentit al principi, quan els superiors encara no s'havien acostumat al canvi. Aquesta diferència no és una qüestió d'intensitat objectiva de la feina, sinó de com es processa subjectivament una mateixa exigència.

El tercer eix d'inconvenients és la visibilitat. Quatre dels sis perfils (Marc, Júlia, Laia i Carolina) consideren que la feina feta en remot pot quedar menys reconeguda que la presencial. Carolina hi afegeix un matís important, atès que els seus caps directes continuen sent reticents al treball híbrid, fet que crea una pressió afegida per demostrar que es treballa bé. Adrià n'és l'excepció més clara, gràcies al fet que el seu treball genera resultats mesurables que protegeixen la seva visibilitat. Pau, per la seva banda, espera que la seva feina sigui igual de reconeguda, però no ho afirma amb seguretat, ja que és més una expectativa que una constatació. Aquesta distribució suggereix que la visibilitat no depèn només del format híbrid, sinó del tipus de tasca i, en gran mesura, del grau en què aquesta és quantificable.

4.3.2.3. Diferències per moment vital: tres lògiques diferents del model híbrid

La comparació entre les tres parelles permet identificar tres lògiques diferents de funcionament del model híbrid segons el moment vital. Com es pot veure en el gràfic següent (Figura 2), cada parella concentra preocupacions diferents: les barres mostren la intensitat mitjana amb què cada dimensió temàtica apareix en cada parella, i el contrast permet detectar a primer cop d'ull on es concentren els pesos de cada grup.

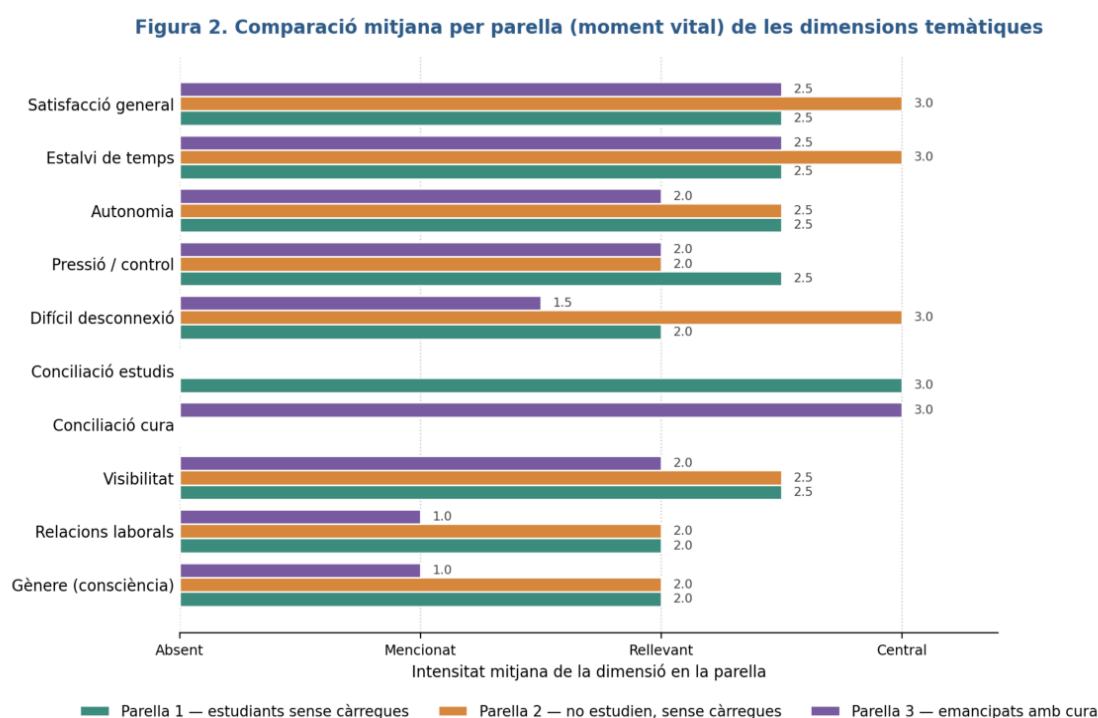


Figura 2. Comparació mitjana per parella (moment vital) de les dimensions temàtiques. Mitjana de la intensitat (0–3) en cada parella.

En la primera parella, formada per Marc i Júlia, el model funciona principalment com una eina de compatibilitat, és a dir, tots dos coincideixen a destacar la possibilitat d'adaptar la feina als horaris acadèmics i, alhora, identifiquen el risc de la dispersió quan els tres àmbits (feina, estudis, vida personal) es barregen sense fronteres clares. Aquesta lògica de la compatibilitat és exclusiva d'aquest grup, com mostra el gràfic, ja que la dimensió de conciliació amb els estudis només té intensitat a la primera parella. Per a aquests perfils, el treball híbrid es converteix sobretot en una manera de poder encaixar una etapa vital marcada per la necessitat de combinar estudis, feina i temps personal sense haver de renunciar completament a cap d'aquests àmbits.

En la segona parella, on no hi ha ni estudis ni càrregues familiars, el model funciona com una palanca de qualitat de vida. Adrià i Laia coincideixen a destacar guanys vinculats al benestar quotidià i a una sensació de tranquil·litat professional, i la Figura 2 confirma que aquesta parella concentra els valors mitjans més alts en estalvi de temps i satisfacció general. Tot i això, difereixen en algunes dimensions importants. Per a Adrià, la cultura del seu departament basada en objectius li permet un nivell d'autonomia real que ell viu sense culpabilitat, però comparteix amb Laia la dificultat per desconectar quan és a casa. Laia, per la seva banda, hi afegeix una pressió implícita molt més intensa. La segona parella és,

doncs, la primera en què les diferències de gènere es fan visibles a la taula, ja que davant condicions externes molt similars les vivències no són del tot equiparables, encara que ambdós comparteixen alguns malestars.

En la tercera parella, formada per Pau i Carolina, el model es desplaça del terreny laboral al terreny de la cura. Aquí la Figura 2 ofereix una lectura especialment interessant, ja que la mitjana d'aquesta parella en moltes dimensions queda lleugerament per sota de les altres no perquè el model funcioni millor o pitjor, sinó perquè les dues experiències són tan oposades que es compensen estadísticament. Pau viu el model com un alleujament real, amb dues hores menys de cotxe, capacitat d'organitzar la cura, possibilitat de fer tasques domèstiques mentre treballa i sensació de confiança per part de l'empresa. Carolina, davant un model formalment idèntic, identifica una superposició constant entre feina i responsabilitats que la fa sentir que no fa bé cap de les dues coses. En aquest punt, la comparació entre les entrevistes resulta especialment reveladora, ja que avantatges semblants en l'aparença generen experiències globals molt diferents segons la dinàmica concreta de cada departament, la disposició personal i, com es veurà en l'apartat següent, la posició de gènere des de la qual es viu el model.

4.3.2.4. Diferències per gènere: la mateixa estructura, experiències asimètriques

L'anàlisi per gènere és, en aquest treball, un dels eixos centrals. Aquest gràfic ens mostra de manera molt visual el contrast entre l'experiència mitjana dels homes i la de les dones de la mostra, ja que cada eix del gràfic representa una dimensió temàtica diferent, i les dues àrees de color permeten veure d'un cop d'ull on es concentren les diferències més marcades.

Figura 3. Comparació mitjana per gènere de les dimensions temàtiques

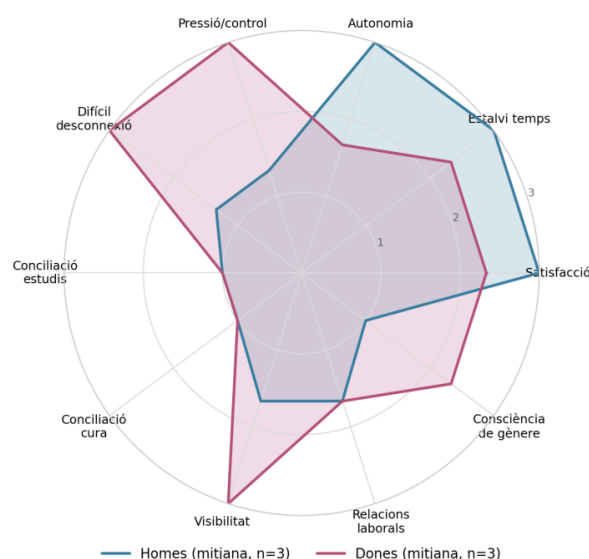


Figura 3. Comparació mitjana per gènere de les dimensions temàtiques. Mitjana de la intensitat (0–3) en homes i dones.

El contrast entre les dues àrees és revelador, ja que els homes tendeixen a registrar valors més alts en satisfacció general, estalvi de temps i autonomia, mentre que les dones registren valors molt més alts en pressió i control, dificultat per desconnectar, visibilitat i consciència de gènere. Tanmateix, no es tracta d'un patró absolut, sinó travessat per matisos importants. La diferència en difícil desconnexió, per exemple, no és tan rotunda com podria semblar, ja que Adrià hi participa amb la mateixa intensitat que les dones. Aquesta convivència de patrons clars i excepcions reveladores és el que fa l'anàlisi més rica i ens obliga a considerar com a mínim tres dimensions amb deteniment.

En primer lloc, la interiorització de la pressió per la disponibilitat. Marc i, en menor mesura, Adrià formulen aquesta pressió com una qüestió manejable o com una sensació puntual. Pau, fins i tot, gairebé no la viu en el present. Júlia, Laia i Carolina, en canvi, la viuen com una experiència interna constant, fortament emocional i difícil de revertir. Aquesta interiorització no es basa només en el volum de feina, sinó en la manera com es processa subjectivament una mateixa exigència.

En segon lloc, la percepció de la visibilitat. Les tres dones (Júlia, Laia i Carolina) coincideixen a apuntar que la seva feina queda menys reconeguda quan es fa des de casa, mentre que els tres homes són més optimistes en aquest punt o, com Adrià, troben mecanismes objectivables per protegir la seva visibilitat. Júlia i Laia destaquen que aquesta preocupació per la visibilitat està travessada pel gènere, ja que les dones han de treballar més per fer-se visibles i consolidar la seva credibilitat professional quan no estan físicament a l'oficina. En el cas de Carolina, la dimensió de la visibilitat es troba reforçada per la resistència clara dels seus caps directes al treball híbrid, fet que opera com a pressió afegida sobre les persones que el practiquen. Pau, en canvi, manté una posició confiada sobre la seva visibilitat, però la formula com a expectativa més que com a constatació.

En tercer lloc, l'articulació entre treball i cura, que és l'àmbit on la tercera parella mostra l'asimetria més evident i alhora més complexa. El cas de Carolina és l'exemple més clar, ja que el treball híbrid, lluny de facilitar-li la cura, ha generat una superposició constant que ella mateixa descriu com a font de malestar; a més, identifica una redistribució implícita de les tasques domèstiques cap a ella pel sol fet de ser a casa. El cas de Pau, en canvi, és aparentment equilibrat, ja que ell mateix afirma fer tasques domèstiques mentre treballa i ho viu com una optimització, no com una càrrega. Tanmateix, aquesta diferència de percepció

és molt reveladora. Quan Pau diu que pot integrar el treball amb les tasques domèstiques sense sentir-ho com a càrrega, segurament està descrivint una situació limitada, perquè la seva participació en la cura, encara que existeixi, probablement és selectiva i no comporta el mateix volum de responsabilitats invisibles que assumeix Carolina. La diferència entre tots dos no és només de personalitat o de cultura departamental, sinó que també cal tenir en compte quin pes real assumeix cadascú a la llar i fins a quin punt aquest pes es problematitza.

Per tant, aquesta lectura suggereix que el treball híbrid no neutralitza la divisió sexual del treball domèstic, sinó que l'absorbeix en una nova forma. Quan un home declara amb naturalitat que pot fer tasques domèstiques mentre treballa, sense viure-ho com a problema, és sovint perquè la quantitat i la complexitat d'aquestes tasques no és equiparable al que assumeixen les dones de la mateixa parella. Quan una dona declara que les tasques domèstiques se li imposen pel fet de ser a casa, no està descrivint una percepció subjectiva, sinó que està constatant una redistribució real del temps. La Figura 3, per tant, no és només una representació estadística, sinó la traducció visual d'una desigualtat estructural que el treball híbrid pot fer més visible però que difícilment resol per si mateix.

4.3.2.5. Especificitats remarcables: relats que matisen el model

Algunes especificitats recollides a la taula mereixen una atenció particular perquè permeten matisar les conclusions generals. La intervenció de Júlia sobre la cultura de control que es manté intacta malgrat el canvi de format suggereix que no n'hi ha prou amb implantar el treball híbrid si les dinàmiques organitzatives no es revisen alhora, ja que el format pot canviar mentre les lògiques de poder es perpetuen. La de Laia, sobre el treball híbrid com a revelador de desigualtats prèvies, indica que el model no genera necessàriament les diferències, sinó que en fa visibles algunes que abans quedaven amagades sota l'ombra de la presencialitat.

El cas de Pau afegeix una dimensió que no apareix en cap altre relat, que és la sostenibilitat ambiental com a argument a favor del model. Per a ell, el treball híbrid no és només una eina personal, sinó una contribució col·lectiva a la reducció de la mobilitat i de la contaminació. Aquesta lectura amplia el marc del debat habitual i recorda que el treball híbrid té implicacions que van més enllà de la satisfacció individual. La seva narrativa, però, també revela una particularitat important. El seu model és el menys ambiciós de tots (un sol dia de treball des de casa, aconseguit després d'una negociació costosa), però és el que viu amb més entusiasme. Això suggereix que la satisfacció amb el model no depèn només de la quantitat formal de treball híbrid, sinó també del valor simbòlic que aquest té per a qui l'ha guanyat.

El cas de Carolina, en canvi, ofereix una crítica molt elaborada, atès que l'empresa va instaurar el treball híbrid arran de la pandèmia no com a mesura de conciliació, sinó com a manera de millorar el rendiment. Aquesta diferència de plantejament originari, sovint invisible des de fora, condiciona profundament l'experiència posterior. Quan el treball híbrid no es pensa com a eina de conciliació, no és estrany que no compleixi aquesta funció. Això mostra que la manera com les empreses conceben i implementen el treball híbrid condiciona directament la forma com aquest és percebut i viscut pels treballadors.

En conjunt, l'anàlisi de la taula i de les representacions gràfiques permet afirmar que el treball híbrid és, en l'experiència d'aquestes sis persones, una modalitat clarament millor que el presencial total per a cinc d'elles, però profundament ambivalent en com aquesta millora es distribueix. Els avantatges són reals, però estan acompanyats de noves formes de pressió i d'una redistribució desigual dels seus efectes. La satisfacció amb el model no depèn només del fet d'accedir-hi, sinó de la combinació entre el moment vital, la dinàmica concreta de cada departament, la disposició personal a posar límits i la posició de gènere des de la qual es viu. Tot plegat ajuda a entendre per què sis persones que comparteixen empresa i model formal en poden tenir experiències tan diferents, i per què l'etiqueta treball híbrid pot amagar realitats que mereixen ser analitzades amb molta més exactitud que la simple presència o absència de feina a distància.

5. Conclusions

Arribats a aquest punt, aquest apartat final recull les principals conclusions del treball, articulant els resultats del treball de camp amb les aportacions teòriques revisades. L'objectiu no és tancar el debat, sinó respondre a les preguntes de recerca plantejades a l'inici i contextualitzar els resultats obtinguts dins dels debats actuals sobre la transformació del treball i l'expansió dels models híbrids.

5.1. Aspectes que generen satisfacció i insatisfacció en el treball híbrid

La primera pregunta de recerca interrogava quins aspectes del treball híbrid generen satisfacció o insatisfacció entre les persones joves. Els relats analitzats mostren que els elements de satisfacció són compartits entre tots els perfils, encara que es concreten de manera diferent segons el moment vital: l'estalvi de desplaçaments, el marge per organitzar-se el dia, la millor concentració per a determinades tasques o la possibilitat de compatibilitzar feina amb estudis o amb cura. La insatisfacció, en canvi, es concentra en uns

mateixos eixos amb una notable consistència entre perfils: la dificultat per desconnectar, la pressió implícita per la disponibilitat, la percepció de menor visibilitat i, en els casos amb càrrega familiar, la superposició entre feina i cura. El cas més revelador, sens dubte, és el de la tercera parella, on un home i una dona amb situacions vitals equivalents articulen experiències oposades del mateix model. Aquesta divergència permet observar que el grau de satisfacció no depèn únicament del model híbrid en si mateix, sinó de la manera concreta com aquest s'implementa i de les condicions personals i laborals des de les quals cada persona l'experimenta.

Aquest resultat és coherent amb la idea, present a Lopes, Lagoa i Calapez (2014), que la satisfacció laboral no es pot reduir a una variable única, sinó que es construeix en la combinació d'autonomia, contingut de la feina i pressió percebuda. Els relats analitzats encaixen amb aquesta lectura, ja que cap dels perfils és simplement satisfet o insatisfet, sinó que tots combinen elements positius i negatius en proporcions diferents. També dialoga amb la lectura que fan Felstead i Henseke (2017) sobre el treball a distància, segons la qual els guanys en flexibilitat poden venir acompanyats d'una intensificació de l'esforç i d'una pressió afegida que desgasta la satisfacció. Els relats de Júlia, Laia i Carolina il·lustren amb força aquest desgast, perquè la flexibilitat hi conviu amb una jornada que tendeix a allargar-se i amb una culpabilitat permanent.

Des d'una perspectiva més estructural, la convivència de guanys i pèrdues en una mateixa modalitat encaixa amb la lectura de Kalleberg (2009) sobre un mercat laboral en què els riscos i les responsabilitats es desplacen progressivament cap a la persona treballadora, també quan el canvi sembla, a primera vista, una millora. Les troballes hi afegeixen un matís important: en el cas concret de Pau, la satisfacció és tan elevada precisament perquè el seu accés al model ha estat una conquesta personal, fruit d'una negociació costosa amb la direcció. Aquest detall suggereix que el grau de satisfacció pot dependre també del valor simbòlic que el model té per a cada persona segons les condicions en què hi accedeix. La perspectiva de Sennett (2000) hi afegeix un darrer matís: la inseguretats contemporània no es limita únicament a la dimensió contractual o laboral, sinó que també afecta la manera com les persones construeixen i interpreten la seva pròpia trajectòria vital i professional al llarg del temps. Aquesta dimensió apareix de manera implícita en perfils com el de Júlia o el de Carolina, que combinen la satisfacció amb la sensació recurrent de no acabar de tenir el control de la pròpia trajectòria.

5.2. Autonomia, flexibilitat i sensació de control

La segona pregunta tractava sobre l'impacte del treball híbrid en l'autonomia, la flexibilitat i la sensació de control. Les entrevistes mostren que les sis persones perceben un cert augment de l'autonomia espacial i temporal, però que aquesta autonomia està travessada per noves formes de control més difuses. La pressió per respondre missatges, la culpabilitat associada a no estar visible o el reflex de respondre fora d'hora apunten a un control que ja no s'exerceix des de fora, sinó que la persona treballadora interioritza i autoaplica. Les diferències intra-grup són, en aquest punt, especialment reveladores. Marc, Adrià i Pau viuen l'autonomia com un guany clar i no problematitzat, mentre que Júlia, Laia i Carolina la viuen amb culpabilitat o amb la sensació que ha de ser permanentment justificada. Adrià, però, també comparteix amb les dones de la mostra la dificultat per desconnectar, fet que mostra que les diferències entre homes i dones són reals, però no absolutes ni mecàniques.

Aquesta troballa s'alinea amb la tesi de Sewell i Taskin (2015), segons la qual el control no desapareix amb el treball a distància, sinó que canvia de forma i es trasllada del cos físic vigilat a l'autocontrol digital. Els relats analitzats afegeixen un matís rellevant a aquesta tesi: la reconfiguració del control no només es produeix mitjançant tecnologies de monitoratge, sinó també mitjançant dinàmiques culturals informals, com la reticència explícita d'alguns caps directes (cas de Carolina), la disponibilitat al WhatsApp d'equip o la rapidesa esperada en les respostes per correu. En aquest sentit, els resultats encaixen també amb l'aportació d'Erro i Belzunegui (2022), per als quals la traducció de la flexibilitat formal en autonomia real depèn de com s'implanti el model en cada organització. El contrast entre Adrià, dins d'un equip que treballa per objectius mesurables, i Carolina, dins d'un departament on els caps directes mostren reticència al model, demostra que una mateixa etiqueta, és a dir, el treball híbrid, pot amagar realitats de control molt diferents fins i tot dins de la mateixa empresa.

En el capitalisme actual, segons Castells (1996), la flexibilitat sovint trasllada exigències cap a la persona treballadora. Els relats analitzats recullen aquesta lògica: la mateixa autonomia que sembla un guany esdevé, en absència de límits clars, una manera de delegar a l'individu la responsabilitat de gestionar pressions que no s'han modificat. Dit d'una altra manera, els resultats no només confirmen la tesi de Castells, sinó que la concreten en pràctiques específiques com l'autoexigència de respondre fora d'hora, la culpabilitat per haver descansat o la necessitat de demostrar més productivitat quan es treballa des de casa.

5.3. Gestió del temps i conciliació amb la vida personal

La tercera pregunta es referia a la gestió del temps i a la conciliació entre feina i vida personal. Els resultats permeten afirmar que el treball híbrid millora la conciliació en termes objectius (estalvi de temps, marge horari, possibilitat de gestionar imprevistos), però l'erosiona en termes subjectius en aquells perfils que tenen més dificultat per protegir el temps propi. La superposició entre feina i àmbits no laborals és un dels principals costos ocults del model, i les entrevistes mostren que aquest cost no es reparteix de manera neutra. La difícil desconexió té un pes molt diferent en Pau, que afirma no patir-la, i en Carolina, per a qui és un dels eixos centrals d'insatisfacció, tot i que tots dos comparteixen estructura formal i empresa.

La idea de Torns et al. (2011), segons la qual el control del propi temps és una dimensió del benestar quotidià, explica aquest resultat amb claredat. El treball híbrid ofereix més control sobre el temps, però aquest control no sempre es tradueix en un temps realment propi. El cas de Carolina, amb una jornada que s'estira informalment per acabar tasques pendents, mostra fins a quin punt la flexibilitat pot conviure amb un increment de la càrrega global. Aquest patró de jornada que s'allarga informalment coincideix amb la lectura de Grant et al. (2013), segons la qual el treball a distància tendeix a difuminar les fronteres temporals i a generar una sensació de disponibilitat permanent. El cas de Pau, en canvi, mostra que aquest patró no és inevitable: amb un sol dia de feina des de casa setmanal i amb una experiència marcada per haver lluitat per aconseguir-lo, ell manté una clara separació entre feina i vida personal.

Charalampous et al. (2019), des d'una perspectiva més centrada en el benestar, adverteixen que la pèrdua del contacte quotidià pot incidir negativament en la satisfacció. Aquesta dimensió apareix també de manera explícita en perfils com el de Marc, que parla d'una certa pèrdua d'espontaneïtat amb companys i superiors malgrat les videotrucades que es fan dins de l'empresa per compensar-ho. Yrazusta Arango i Fernández Rodríguez (2024) apunten a una paradoxa pròpia dels anys postpandèmics: mentre el discurs públic celebra el treball híbrid, molts treballadors viuen una realitat més ambivalent, marcada per una sensació d'aïllament. Les persones entrevistades en aquest estudi ho confirmen: valoren el model i no voldrien renunciar-hi, però admeten que té un cost emocional i social que rarament surt a la llum quan les empreses o els mitjans en parlen.

Eurofound (2023b) constata, també en aquesta línia, que la reducció dels desplaçaments i la flexibilitat horària són elements que moltes persones perceben com una millora real de la seva qualitat de vida. Els relats d'Adrià i Pau ho confirmen: no haver de desplaçar-se cada

dia o poder organitzar la jornada amb més llibertat són guanys visibles i valuosos. Però els seus relats també revelen un problema que Eurofound no acaba de recollir: guanyar temps no és suficient si després no es pot protegir. Quan no hi ha límits clars, quan la cultura de l'equip espera disponibilitat constant o quan un mateix s'autoexigeix estar sempre localitzable, el temps guanyat s'esgota ràpidament. La millora, per tant, existeix, però no és automàtica ni garantida. Depèn, en bona mesura, de com funciona cada organització i de la capacitat de cada persona per establir i mantenir els seus propis límits.

5.4. Gènere i experiència del treball híbrid

La quarta pregunta de recerca es preguntava si existeixen diferències per gènere en l'experiència del treball híbrid. La resposta que ofereix l'anàlisi és afirmativa i clara: a igualtat de condicions formals dins de cada parella, les vivències difereixen de manera sistemàtica entre homes i dones. Aquestes diferències es manifesten especialment en tres àmbits: la interiorització de la pressió per la disponibilitat, la percepció de la visibilitat professional i, sobretot, l'articulació entre treball i cura. La Figura 3 ho mostra amb claredat: les dones registren valors notablement més alts en pressió, dificultat per desconnectar, visibilitat i consciència de gènere, mentre que els homes es mouen en zones més confortables en aquestes mateixes dimensions. Tanmateix, com s'ha advertit més amunt, no es tracta d'un patró sense excepcions, com mostra el cas d'Adrià, que comparteix amb les dones la dificultat per desconnectar.

El contrast entre Pau i Carolina, que conformen la tercera parella, és en aquest sentit un dels resultats més rics de la recerca i mereix una lectura atenta. Tots dos són persones emancipades amb càrregues familiars, tots dos tenen el mateix volum formal de treball híbrid (un dia a la setmana) i tots dos treballen en la mateixa empresa, que no va plantejar el model com a mesura de conciliació. Tanmateix, viuen el model de manera radicalment diferent. Pau el descriu com una optimització que li permet integrar feina i vida domèstica sense aparent conflicte. Carolina el viu com una superposició constant que li impedeix fer bé cap de les dues coses. Aquesta divergència, que en l'apartat anterior s'ha relacionat amb la dinàmica concreta de cada departament i la disposició personal, té també una clara dimensió de gènere. De fet, tot apunta que el que Pau experimenta com a integració còmoda i el que Carolina experimenta com a càrrega imposada siguin descripcions diferents d'una mateixa estructura de desigualtat, en què les tasques domèstiques i de cura segueixen recaient principalment sobre les dones.

Aquest matís dialoga amb les troballes de Chung, Birkett, Forbes i Seo (2021), que descriuen com la flexibilitat tendeix a ser utilitzada per dones i homes amb finalitats diferents. Les dones, sovint, l'utilitzen per absorbir més càrrega domèstica; els homes, en canvi, per intensificar la dedicació professional o per fer compatibles altres àmbits sense renunciar a la feina. El cas de Carolina encaixa amb aquesta descripció, ja que ella mateixa explica que, pel simple fet d'estar a casa, ha acabat assumint més tasques domèstiques que abans, sense que sigui una elecció pròpia. El cas de Pau matisa la lectura, perquè ell també fa tasques domèstiques mentre treballa, però ho viu com una manera d'aprofitar millor el temps, no com una obligació. Aquesta diferència de percepció no contradiu Chung et al. (2021), sinó que en certa manera la confirma: el fet que Pau no problematitzi aquesta combinació revela que ell parteix d'una posició en què les tasques domèstiques no són la seva responsabilitat principal, i és precisament aquesta absència de càrrega el que expressa la divisió sexual del treball que els autors descriuen.

Beckel et al. (2023) mostren que els efectes positius del treball híbrid sobre la conciliació família-feina no són iguals per a tothom: el gènere i la presència de fills canvien molt el resultat, fins al punt que en els perfils amb més càrrega de cura aquests efectes poden desaparèixer del tot. En el cas de Pau i Carolina, tots dos tenen una càrrega de cura similar, però viuen el model de manera radicalment diferent. Moreno i Borràs (2021) ajuden a entendre per què: durant i després de la pandèmia, el fet que les dones estiguessin més presents a casa no va equilibrar el repartiment de tasques, sinó que sovint el va desequilibrar encara més. Carolina ho confirma amb les seves paraules: el treball híbrid no l'ha ajudat a estar més present amb la família, tal com apunta la crítica de Gálvez (2020) al discurs que presenta aquest model com una solució automàtica de conciliació.

Torns et al. (2011) ja assenyalaven que la divisió desigual del temps és una de les dimensions centrals de la desigualtat de gènere. A això s'hi afegix la perspectiva de Cabasés i López (2022), que recorden que les dones joves parteixen d'una posició ja vulnerable al mercat laboral espanyol, i que canviar el format de treball no esborra aquestes desigualtats prèvies. L'informe sobre la joventut catalana (Barranco et al., 2023) ho reforça documentant com homes i dones perceben de manera molt diferent el repartiment de les tasques domèstiques. Els resultats d'aquest estudi s'alineen amb tota aquesta literatura, però hi afegixen un matís rellevant: les desigualtats de gènere no sempre apareixen com una queixa explícita. De vegades, com en el cas de Pau, es manifesten precisament en la seva absència, és a dir, en la naturalitat amb què es viu una situació que, vista des de fora, és clarament desigual.

5.5. Reflexions finals i limitacions

El conjunt de resultats permet afirmar que el treball híbrid no és, per si mateix, ni una solució ni un problema. És una modalitat profundament ambivalent que millora condicions objectives de la vida laboral, especialment en termes de temps i de qualitat de vida fora de la feina, però que també desplaça responsabilitats, intensifica formes de control intern i pot reproduir o aprofundir desigualtats prèvies, sobretot de gènere. La satisfacció o insatisfacció que genera el treball híbrid no depèn únicament del model en si mateix, sinó de la manera com aquest es combina amb factors laborals i personals com l'organització concreta de l'equip, la capacitat d'establir límits entre feina i vida personal, l'experiència prèvia amb aquest format o el repartiment real de les tasques domèstiques i de cura.

Una de les troballes més significatives d'aquest treball és la persistència de les diferències per gènere fins i tot en un model que es presenta sovint com a neutral. Dins d'una mateixa posició estructural (persones emancipades amb càrregues familiars), l'home i la dona entrevistats viuen el treball híbrid de manera radicalment diferent. Pau el descriu amb entusiasme i sense conflictes; Carolina, en canvi, el viu amb la sensació de no poder atendre cap dels dos àmbits. Aquesta divergència no es pot explicar només per la personalitat o per la dinàmica concreta del departament: indica, més aviat, que el treball híbrid s'integra dins d'una divisió sexual del treball que no s'ha modificat i que, en alguns casos, fins i tot reforça. L'estudi també ha permès detectar matisos importants, com el cas d'Adrià, que comparteix amb les dones la dificultat per desconectar, fet que mostra que les diferències entre homes i dones són reals però no absolutes ni rígides.

Les troballes confirmen, doncs, la hipòtesi de partida segons la qual el treball híbrid produeix efectes ambivalents. Els avantatges són reals, però la seva distribució no és neutra. Sense polítiques de desconnexió, sense una redistribució efectiva de la cura i sense una revisió cultural de les expectatives de visibilitat, el model corre el risc de mantenir desigualtats ja existents sota una aparença de flexibilitat i modernització. Entendre aquesta contradicció resulta fonamental per valorar fins a quin punt el treball híbrid pot esdevenir una eina de millora real de les condicions laborals i personals dels joves treballadors.

Cal reconèixer, finalment, les limitacions pròpies d'una recerca qualitativa amb una mostra reduïda. Sis entrevistes en una sola empresa de l'àrea metropolitana de Barcelona permeten aprofundir en les experiències individuals, però no possibiliten generalitzacions estadístiques al conjunt de la joventut catalana o espanyola. Els resultats, per tant, s'han de llegir com una aproximació exploratòria que pot orientar futures recerques amb mostres més àmplies o amb metodologies mixtes.

Malgrat aquestes limitacions, aquest treball ha permès apropar-se de manera directa i concreta a la forma com persones joves de la mateixa generació experimenten una transformació laboral que ja forma part del seu dia a dia. Més enllà de les dades o dels discursos empresarials sobre flexibilitat, les entrevistes mostren que el treball híbrid es viu de maneres molt diferents segons les condicions personals, familiars i laborals de cada persona. Precisament per això, una de les principals aportacions d'aquest estudi és haver posat en relació experiències quotidianes que sovint queden invisibilitzades o es viuen de manera silenciosa. En aquest sentit, el treball també intenta aportar una mirada més matisada a un debat públic que, sovint, tendeix a presentar el treball híbrid com una realitat simplement positiva o negativa, quan els resultats mostren una realitat molt més complexa i ambivalent.

Bibliografia

- Barranco, O., Julià, A., Verd, J. M., et al. (Coord.) (2023). *Enquesta a la joventut de Catalunya 2022*. Generalitat de Catalunya, Departament de Drets Socials, Direcció General de Joventut.
https://dretssocials.gencat.cat/ca/ambits_tematics/joventut/observatori_catala_de_la_joventut/publicacions/coleccio_estudis/enquesta-a-la-joventut-de-catalunya-2022/
- Beckel, J. L. O., Kunz, J. J., Prasad, J. J., Finch, H. M., & Kaldahl, K. N. (2023). The impact of telework on conflict between work and family: A meta-analytic investigation. *Occupational Health Science*, 7(4), 681–706.
https://www.researchgate.net/publication/371604807_The_Impact_of_Telework_on_Conflict_between_Work_and_Family_A_Meta-Analytic_Investigation/link/66db1a4bbd20173667bae1fd/download
- Cabasés, M. À., & López, J. (2022). *Young women in Spain faced with a model of structural job insecurity*. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 2064071.
<https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2064071>
- Castells, M. (1996). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura* (Vol. 1). Siglo XXI.
<https://trabajosocialucen.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/05/castells-manuel-la-era-de-la-informacion-3b3n-el-poder-de-la-identidad-v-ii.pdf>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73.
https://www.researchgate.net/publication/328681164_Systematically_reviewing_remote_e-workers'_well-being_at_work_a_multidimensional_approach
- Chung, H., Birkett, H., Forbes, S., & Seo, H. (2021). COVID-19, flexible working, and implications for gender equality in the United Kingdom. *Gender & Society*, 35(2), 218–232. <https://doi.org/10.1177/08912432211001304>
- deskbird. (2025). *How to define the right hybrid work model for your organization*.
<https://www.deskbird.com/blog/hybrid-work-model>
- Erro, A., & Belzunegui, Á. (2022). *El teletrabajo ante la COVID-19: función estratégica y dimensión organizativa*. *Técnica Económica*, 186, 18–23.
<https://academica-e.unavarra.es/handle/2454/43930>
- Eurofound. (2023b). *The future of telework and hybrid work*. Publications Office of the European Union.
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/future-telework-and-hybrid-work>
- Eurofound. (2023c). *Hybrid work in Europe: Concept and practice*. Publications Office of the European Union.
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/hybrid-work-europe-concept-and-practice>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Gálvez Mozo, A. (2020). *Mujeres y teletrabajo: Más allá de la conciliación de la vida laboral y personal*. *Oikonomics*, 13. <https://doi.org/10.7238/o.n13.2006>

- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546.
https://www.researchgate.net/publication/281035493_An_exploration_of_the_psychological_factors_affecting_remote_e-worker's_job_effectiveness_well-being_and_work-life_balance
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1–22.
https://www.researchgate.net/publication/242208046_Precarious_Work_Insecure_Workers_Employment_Relations_in_Transition
- Lopes, H., Lagoa, S., & Calapez, T. (2014). Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union countries. *The Economic and Labour Relations Review*, 25(2), 306–326.
https://www.researchgate.net/publication/270707718_Work_autonomy_work_pressure_and_job_satisfaction_An_analysis_of_European_Union_countries
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (R)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208.
https://www.researchgate.net/publication/310474033_Three_generations_of_Telework_New_ICTs_and_the_Revolution_from_Home_Office_to_Virtual_Office
- Moreno Colom, S., & Borràs Català, V. (2021). *Que teletrabajen ellos: Aprendizajes de la pandemia más allá de lo obvio*. MRA Ediciones.
- Moreno-Colom, S., Borràs Català, V., Cruz Gómez, I., & Porcel López, S. (2023). *La experiencia del trabajo a distancia durante el confinamiento en Cataluña: Una aproximación desde la perspectiva de género*. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 183, 77–100. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.183.77>
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Cuestiones de Sociología.
<https://ruanorevuelta.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/11/sennet-r-la-corrosion-del-caracter.pdf>
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529.
https://www.researchgate.net/publication/283573983_Out_of_Sight_Out_of_Mind_in_a_New_World_of_Work_Autonomy_Control_and_Spatiotemporal_Scaling_in_Telework
- Torns, T., Borràs, V., Recio, C., & Moreno, S. (2011). *El temps de treball i el benestar quotidià*. *Arxius de Ciències Socials*, 24, 35–46. <https://ddd.uab.cat/record/128681>
- Yrazusta Arango, J., & Fernández Rodríguez, C. J. (2024). *¿Desde casa o de vuelta a la oficina? Un análisis de los discursos y percepciones sociales sobre el teletrabajo tras el fin de la pandemia*. *Revista Española de Sociología*, 33(4), a247.
<https://doi.org/10.22325/fes/res.2024.247>

Annex 1. Taula comparativa dels sis perfils

La taula següent constitueix la base empírica de l'anàlisi presentada a l'apartat 4.3.2 dels resultats. Recull, per a cada un dels sis perfils entrevistats, els elements identificats durant l'anàlisi de les entrevistes.

Perfil	Avantatges	Inconvenients	Especificitats
Marc <i>(Parella 1 — home) Estudiant, sense càrregues</i>	• Reducció important del temps de desplaçament, que li permet aprofitar millor el dia un cop acabada la jornada. • Flexibilitat i millor gestió del temps, especialment els dies de treball des de casa. • Major concentració per a determinades tasques els dies a casa. • Compatibilitat real amb els estudis, ja que ha pogut combinar feina i universitat sense conflictes. • Sensació clara d'haver guanyat autonomia per organitzar-se la jornada. • L'empresa també li dona flexibilitat presencialment (li deixen marxar abans els dies de classe d'hora).	• Dificultat puntual per comunicar-se de manera ràpida amb l'equip els dies de treball des de casa. • Sensació d'haver de demostrar disponibilitat i estar en línia. • Possible reducció de la visibilitat de la seva feina davant els superiors. • Risc, que ell encara no ha viscut, que la jornada s'allargui si no es marquen bé els horaris.	• Va buscar específicament una feina amb treball híbrid per fer-la compatible amb els estudis i ho considera un criteri irrenunciable. • L'equip fa videotrucades regulars per mantenir el contacte humà entre companys que combinen presencialitat i treball des de casa. • Sobre gènere, fa una lectura matissada que pot dependre de la situació personal i familiar de cada persona. • Defensa que la confiança i la responsabilitat fan possible un bon rendiment sense presencialitat constant.
Júlia <i>(Parella 1 — dona) Estudiant, sense càrregues</i>	• Millor concentració per a tasques creatives en els dies de treball des de casa. • Alleujament emocional respecte a una feina presencial anterior amb molt mal ambient. • Possibilitat d'assistir a classe sense haver de demanar permisos ni canviar torns.	• Dies presencials fixats per l'empresa que limiten la flexibilitat real. • Pressió implícita per estar sempre accessible, especialment per missatgeria. • Gran dificultat per desconnectar i tendència a respondre fora d'hora. • Dispersió permanent entre feina, estudis i vida personal.	• Identifica diferències de gènere dins la mateixa empresa, ja que a un company no se li demana on és i a ella sí. • Crítica explícitament que el format canviï però la cultura de control segueixi intacta. • Vivència emocional intensa de l'estrès, amb sensació constant de fallar a tot alhora. • Reclama més autonomia per decidir els dies de treball des de casa

Perfil	Avantatges	Inconvenients	Especificitats
		• Percepció clara que la feina creativa femenina queda més invisibilitzada en remot.	segons el calendari acadèmic.
Adrià <i>(Parella 2 — home) No estudia, sense càrregues</i>	• Recuperació estructural de gairebé dues hores diàries de transport. • Millora notable de la qualitat de vida fora de la feina (esport, descans, alimentació). • Cultura del seu equip basada en objectius i confiança, sense control horari estricte. • Concentració molt superior per a determinades tasques tècniques.	• Sensació puntual d'aïllament o avoriment en treballar sol a casa. • Dificultats pràctiques per consultar incidències urgents amb companys en remot. • Tendència a allargar la jornada quan és a casa, malgrat haver intentat establir mecanismes per evitar-ho. • Dificultat real per desconnectar de la feina, que l'apropa a l'experiència que descriuen Júlia, Laia i Carolina.	• Reconeix no haver-se aturat a pensar en el gènere i en el seu entorn no detecta diferències evidents. • Viu amb un company de pis i gestiona les tasques domèstiques de manera independent. • Ha convertit el model híbrid en un criteri irrenunciable per a futures feines, gairebé tan important com el sou. • La seva feina genera resultats objectivables, fet que redueix la pressió per la visibilitat física, però no l'allibera de la dificultat de desconnectar.
Laia <i>(Parella 2 — dona) No estudia, sense càrregues</i>	• Recuperació de temps personal: lectura, esport, contacte familiar. • Sensació, per primer cop, de ser tractada com una professional adulta i no vigilada. • Productivitat més alta els dies de treball des de casa quan no hi ha reunions seguides.	• Limitacions reals de la flexibilitat (no es poden encadenar dos dies de treball des de casa, i hi ha dies condicionats per clients). • Pressió implícita molt forta per la disponibilitat permanent. • Dificultat severa per desconnectar, fins al punt de respondre correus fora d'horari de manera reflexa. • Sensació que la feina, des de casa, queda menys reconeguda que la dels companys homes.	• Identifica i verbalitza clarament que les dones interioritzen més pressió per estar disponibles que els homes. • Viu sola, sense responsabilitats familiars, fet que elimina certes tensions però n'afegeix d'altres (cap senyal extern per parar). • Acceptaria el model híbrid només si vingués acompanyat d'un dret real a la desconnexió i d'un canvi cultural a l'empresa. • Veu el model híbrid com un revelador de desigualtats prèvies, no com un creador de noves.

Perfil	Avantatges	Inconvenients	Especificitats
Pau <i>(Parella 3 — home) Emancipat, amb càrregues familiars</i>	• Estalvi de gairebé dues hores diàries de cotxe, que ell viu com una millora qualitativa molt important de la seva vida. • Productivitat percebuda més alta a casa que a l'oficina, perquè té menys distraccions. • Flexibilitat i sensació de llibertat, ja que pot llevar-se més tard i no ha de preparar el dinar per endur-se a la feina. • Conciliació amb la cura familiar viscuda com un benefici clar, ja que pot organitzar-se molt millor. • Possibilitat de fer tasques domèstiques mentre treballa, fet que ell interpreta com un avantatge. • Viu el model com un signe de confiança per part de l'empresa, fet que el motiva. • Aporta una dimensió ambiental, ja que defensa el treball híbrid com a contribució a la sostenibilitat.	• Al principi, sensació de necessitat de demostrar als superiors que treballava bé i no s'escaquejava. • Va costar molt aconseguir un sol dia de treball des de casa, perquè els superiors inicialment no compartien la idea.	• Té només un dia de treball des de casa a la setmana (el dilluns), després d'una negociació costosa amb la direcció. • Defensa amb fermesa que el treball híbrid s'hauria d'implementar a totes les empreses. • Sobre gènere, reconeix no haver-s'ho plantejat mai i considera que es viu igual entre homes i dones. • És l'única persona de la mostra que aporta la dimensió ambiental com a argument a favor del model. • No percep com a càrrega afegida fer tasques domèstiques mentre treballa, sinó que ho viu com a optimització.
Carolina <i>(Parella 3 — dona) Emancipada, amb càrregues familiars</i>	• Concentració més alta i menys interrupcions els dies de treball des de casa, que l'ajuden en tasques que requereixen continuïtat. • Estalvi de temps en desplaçaments. • Tot i les seves crítiques, escolliria mantenir el model híbrid abans que tornar al presencial total.	• Manca d'immediatesa per resoldre dubtes amb companys o superiors quan és a casa. • Costa molt desconnectar des de casa, fet que la fa allargar la jornada per acabar les tasques pendents. • Sensació que la feina és menys visible quan es fa en remot, sobretot perquè els seus caps directes són reticents al treball híbrid. • Necessitat constant de demostrar més	• El model va ser instaurat per l'empresa arran de la pandèmia, no com a mesura de conciliació sinó com a resposta excepcional. • Al seu departament, el plantejament és el rendiment i la concentració, no la conciliació, fet que marca tota l'experiència. • Sobre la conciliació amb la cura, el treball híbrid no l'ha ajudat a estar més present, sinó que ha tingut moments en què sentia que no feia

Perfil	Avantatges	Inconvenients	Especificitats
		productivitat els dies des de casa. • Tasques amb terminis fixos (nòmines, assegurances socials) que no canvien amb el format, fet que limita la flexibilitat real més del que pot semblar.	bé cap de les dues coses. • Es dona per fet que les tasques domèstiques són responsabilitat seva quan treballa des de casa, fet que constata com una redistribució implícita cap a ella. • Sobre gènere, no percep diferències explícites en el seu entorn, però la seva pròpia experiència mostra com la cultura del treball híbrid pot reforçar desigualtats no verbalitzades.

Annex 2. Llista de codis utilitzats en l'anàlisi qualitativa

Durant la fase d'anàlisi del treball de camp, les transcripcions de les sis entrevistes s'han codificat seguint un sistema temàtic derivat tant del marc teòric de la recerca com del guió d'entrevista emprat. La codificació ha permès identificar les idees principals que apareixien en cada relat i agrupar-les en categories analítiques que han fet possible la posterior elaboració de la taula comparativa i de l'anàlisi dels resultats. La llista següent recull els codis utilitzats, organitzats per dimensions analítiques, i pretén oferir transparència sobre el procés analític seguit.

1. Satisfacció i percepció global del model

- Satisfacció amb el model híbrid actual
- Insatisfacció amb el model presencial anterior
- Comparació presencial vs. híbrid
- Valoració global del canvi
- Expectatives respecte al futur del model

2. Autonomia, flexibilitat i control

- Autonomia espacial (lloc de treball)
- Autonomia temporal (organització de la jornada)
- Flexibilitat real vs. flexibilitat formal
- Control digital i autocontrol
- Pressió implícita per la disponibilitat
- Cultura organitzativa i confiança per objectius
- Reticència de la direcció al treball híbrid
- Autodisciplina i autoregulació

3. Gestió del temps i conciliació

- Estalvi de desplaçaments i recuperació de temps
- Difícil desconexió
- Allargament informal de la jornada

- Conciliació amb els estudis
- Conciliació amb la cura familiar
- Superposició entre feina i vida personal
- Doble presència (treball i cura simultanis)

4. Relacions laborals i visibilitat

- Pèrdua de relacions informals i contacte humà
- Aïllament i avorriment
- Visibilitat professional davant la direcció
- Reconeixement de la feina realitzada
- Promoció i progressió professional
- Relacions amb companys i companyes

5. Dimensió de gènere

- Diferències de tracte percebudes entre homes i dones
- Pressió interioritzada (component de gènere)
- Repartiment de la cura familiar
- Repartiment de les tasques domèstiques
- Invisibilització del treball femení
- Consciència explícita de gènere
- Crítica al discurs del treball híbrid com a solució de conciliació

6. Aspectes emocionals i específics

- Culpabilitat digital
- Estrès i sensació de saturació
- Benestar emocional i qualitat de vida
- Comparació amb la generació anterior
- Sostenibilitat ambiental com a argument
- Procés de negociació del model amb l'empresa