

**Niveles de engagement en teletrabajadores de
una empresa de desarrollo de software:
propuesta de mejora de retención de personal**

Sergio F. Rodríguez Vieira

Tutora: Dra. Gladys Rolo González

Trabajo de Fin de Máster Universitario en Desarrollo y Gestión de

Recursos Humanos.

Universidad de La Laguna

Curso académico 2022-2023

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Desarrollo de las prácticas curriculares en HolaSoft	5
Introducción	7
Método	14
<i>Participantes</i>	14
<i>Instrumento</i>	15
<i>Procedimiento</i>	18
Resultados	19
Discusión	26
Propuesta de intervención	28
Referencias Bibliográficas	32
Anexos	36

Resumen

En el presente estudio, se llevó a cabo un análisis de los niveles de engagement y la calidad del teletrabajo, en la empresa HolaSoft dedicada al desarrollo de software y centrada en el teletrabajo. Se evaluaron las diferencias en engagement y sus dimensiones, teniendo en cuenta las características personales de los trabajadores y las condiciones laborales, con el objetivo de identificar estrategias para mejorar la retención de personal, la calidad del teletrabajo y la implicación de los teletrabajadores. Se aplicó un instrumento que incluía un cuestionario sociodemográfico y laboral, la escala “Utrecht Work Engagement Scale” (UWES), de Schaufeli y Bakker (2009), y la escala de calidad de teletrabajo “E-Work Life Scale”, de Grant (2011) a todos los empleados de la empresa. Se encontró niveles altos de engagement y de calidad de teletrabajo en los participantes. También se encontraron diferencias significativas en los niveles de engagement entre los tipos de contratos y los departamentos de la empresa. La baja retención del personal parece deberse a factores externos como puede ser la competencia entre empresas tecnológicas que ofrecen mejores condiciones laborales. Finalmente, se plantean propuestas para minimizar la rotación de personal desde nivel organizacional e individual.

Palabras clave: engagement, teletrabajo, retención de personal

Abstract

In the present study, an analysis of the levels of commitment and the quality of teleworking was carried out in the company HolaSoft dedicated to software development and focused on teleworking. Differences in engagement and its dimensions were evaluated, considering the personal characteristics of workers and working conditions, with the aim of identifying strategies to improve staff retention, the quality of telework and the involvement of teleworkers. An instrument was applied that incorporate a sociodemographic and labor questionnaire, the scale "Utrecht Work Engagement Scale" (UWES), by Schaufeli and Bakker (2009), and the telework quality scale "E-Work Life Scale", by Grant (2011) to all employees of the company. High levels of commitment and quality of teleworking were found in the participants. Significant differences were also found in the levels of commitment between the types of contracts and the departments of the company. Low staff retention seems to be due to external factors, such as competition between technology companies that offer better working conditions. Finally, proposals are made to minimize staff turnover from the organizational and individual level.

Keywords: engagement, teleworking, staff retention

Desarrollo de las prácticas curriculares en HolaSoft

El autor de este estudio realizó las prácticas externas del Máster de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos en el departamento de recursos humanos de la empresa HolaSoft, con sede fiscal en C/. Clemencia Hardisson, 2, San Cristóbal de La Laguna.

HolaSoft es una empresa dedicada al desarrollo de software destinado a la facturación y gestión de stock de empresas pequeñas y medianas. Entre sus productos destaca el desarrollo de softwares de Terminales de Punto de Venta (TPV) para tiendas y hostelería, y softwares para el procesamiento de data sobre control, movimientos de productos y gestión de trazabilidades, principalmente destinado a empresas tabacaleras.

Desde el año 2020, la empresa optó por trabajar en formato de teletrabajo, haciendo un uso intensivo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC), con una plantilla fija de 12 trabajadores/as, y con un promedio trimestral de 8 estudiantes en prácticas. La empresa se distribuye en 5 departamentos llamados equipos: de data, de desarrollo, comercial, de soporte y de marketing (ver organigrama en anexo 1).

Las prácticas externas del máster desarrolladas en HolaSoft se llevaron a cabo entre el 6 de febrero y el 4 de abril de 2023 de forma telemática. Las principales actividades desarrolladas fueron: (a) preparación y desarrollo de procesos de onboarding para nuevos empleados y estudiantes en prácticas; (b) desarrollo y mejoramiento de los informes de análisis de puestos con los que contaba la empresa; y (c) implementación de un software especializado en gestión de vacaciones, control de horarios, nóminas y gestión documental.

También se realizaron otras actividades como: asesoramiento a encargados y empleados sobre el Estatuto de los Trabajadores en temas como vacaciones, bajas, horas extras y horarios; informes sobre opciones y necesidades de implementación de programas de formación y diferentes mecanismos de evaluación del desempeño; participación en las Jornadas Técnicas de Ingeniería 2023 de la ULL, con la finalidad de dar a conocer y promover a la empresa como una opción de trabajo entre los estudiantes de la ULL a punto de egresar.

Las características y dificultades específicas del teletrabajo en la empresa HolaSoft motivó la realización de este trabajo final de máster, debido a que, actualmente, la empresa tiene un problema de retención de personal, con un alto índice de rotación, que dificulta el desarrollo de sus proyectos de trabajo. Los proyectos telemáticos desarrollados por la empresa requieren altos niveles de formación y adaptación a los diversos programas, lenguajes informáticos y procedimientos, al incorporar a los nuevos trabajadores/as.

Los problemas de alta rotación y retención de personal, llevaron a plantear la necesidad de evaluar cómo los trabajadores y trabajadoras actuales perciben las características de su puesto y del teletrabajo, así como, sus niveles de engagement con el puesto y la organización, y a partir de los resultados obtenidos plantear un proceso de intervención que permita mejorar la retención de personal.

Introducción

La pandemia de COVID-19 cambió mundialmente la forma de relacionarse con el teletrabajo. Según datos del INE, recuperados de la web de Europa Press (Epdata, 2022), el porcentaje de trabajadores que realizan más de la mitad de su horario de trabajo desde su domicilio se duplicó en el año 2021.

Muchas empresas que pasaron por este cambio en su forma de trabajar, una vez superada la pandemia optaron por mantener el teletrabajo como su forma de gestionar las actividades de manera habitual. Esta tendencia fue predicha hace más de 20 años por el cofundador de la empresa Microsoft, Bill Gates, que afirmó que para el año 2050, el 50 por ciento de la población operará desde un espacio de trabajo en casa (Handy, 2001, citado en Morgan, 2004).

El teletrabajo es definido por la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2022) como “el trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas”. En esta línea, Belzunegui (2001) señala que el teletrabajo es una forma de trabajar que debe cumplir con tres condiciones: (1) el lugar de trabajo debe tener una ubicación diferente a la sede de la empresa, usualmente el domicilio del trabajador; (2) se debe hacer uso de las tecnologías de la información y de la comunicación para el desempeño de las actividades; y, (3) debe generar una nueva metodología de trabajo para aquellas empresas que la instauran por primera vez.

Así, la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia define en su artículo 2 apartado a, que se entenderá por “Trabajo a distancia: forma de organización del trabajo o de realización de la actividad laboral conforme a la

cual esta se presta en el domicilio de la persona trabajadora o en el lugar elegido por esta, durante toda su jornada o parte de ella, con carácter regular”. Y en el apartado b del mismo artículo indica “Teletrabajo: aquel trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación” (BOE, 164, de 10 de julio de 2021, Sección I, pág. 82550).

El teletrabajo tiene su origen en los años 70, cuando los primeros investigadores comenzaron a ver las posibilidades que surgían gracias a la tecnología. En la década de los 90 se realizaron los primeros experimentos y se argumentaba que el teletrabajo podía tener poderosas consecuencias para la vida en el hogar, el futuro de la familia y la calidad de vida (Haddon y Silverstone, 1993).

El teletrabajo se ha caracterizado por ofrecer una serie de ventajas a las empresas y a los trabajadores. Entre las ventajas del teletrabajo cabe señalar: disminuir los tiempos de traslado a y desde la organización; permitir compatibilizar actividades laborales y domésticas; facilidad para incluir trabajadores con alguna discapacidad; mayor oportunidad para la flexibilidad horaria; y, aumento en el grado de autonomía de los trabajadores (Tomasina y Pisani, 2022).

Entre los beneficios directos para las empresas destaca que el teletrabajo puede reducir los costos operativos (Tate y cols., 2019); aumentar el compromiso y el confort de los empleados (Raišienė y cols., 2021); y, la posibilidad de generar condiciones de trabajo más flexibles que sean compatibles con una problemática

social generalizada como sucedió durante la pandemia de COVID-19 (Miglioretti y cols., 2021).

Sin embargo, Tomasina y Pisani (2022) señalan que el teletrabajo puede tener consecuencias negativas. Específicamente, señalan que el teletrabajo puede disminuir el bienestar físico y mental debido a factores como el aislamiento social y los horarios de trabajo prolongados, con el consiguiente aumento de la carga cognitiva o la falta de actividad física, entre otros aspectos.

Los cambios en la forma de trabajar de las empresas que adoptan el sistema de teletrabajo, se suelen dar como resultado de la búsqueda de ventajas como, por ejemplo, la reducción en los costos empresariales y la intención de retener a la plantilla. Sin embargo, estos cambios también pueden traer como consecuencia ciertas dificultades en la interacción, la socialización y la identificación de los empleados con la empresa, debido a la ausencia de un espacio físico en el que interactuar (Araníbar, 2016).

Autores como Golden y cols. (2008) señalan el “aislamiento profesional” como una de las consecuencias negativas del teletrabajo, ligada a menores tasas de desempeño. Los autores, encontraron una relación entre el tiempo dedicado al teletrabajo y los grados de aislamiento de los trabajadores, pero indicaron que estos efectos pueden ser disminuidos con un aumento de las interacciones a través de la tecnología con otros integrantes de la empresa.

Entre las investigaciones sobre la relación entre la calidad de vida de los teletrabajadores y su desempeño laboral, cabe destacar el estudio de Ter Hoeven y van Zoonen (2015) respecto a la flexibilidad horaria. Los resultados del estudio indicaron que la calidad de vida y el bienestar de los teletrabajadores

puede mejorarse a través de un mejor equilibrio entre la conciliación vida personal-vida laboral, un mayor control del trabajo y una mejor comunicación.

Por su parte, Yokoyama y cols. (2022) encontraron que la flexibilidad horaria puede estar relacionada con un incremento del síndrome de burnout y con largas jornadas de trabajo que afectan al bienestar del trabajador. Aunque tales factores negativos se pueden reducir con el incremento del engagement al puesto y la organización.

El engagement se caracteriza por un mayor nivel de energía, implicación y eficacia en el desempeño del trabajo, representando el polo opuesto al síndrome de burnout (Schaufeli y Bakker, 2009). Los autores citados, señalaron la existencia de continuos entre las características presentadas en el síndrome de burnout y la presencia de engagement. Así, el continuo entre vigor y agotamiento se denomina energía o activación, mientras que el continuo entre dedicación y cinismo se denomina identificación.

De lo anterior deriva, que un nivel adecuado de engagement en el trabajo se caracteriza por altos niveles de energía y una fuerte identificación con el trabajo. Aunque, es importante señalar que posteriormente Schaufeli y Salanova (2011) indicaron que tener poco agotamiento profesional no es un indicador de un mayor compromiso laboral, y no estar comprometido no implica la presencia de un síndrome de burnout. Lo que conlleva que el burnout y el engagement deban de ser evaluados de forma diferenciada.

Una definición específica de engagement planteada por Schaufeli y Bakker (2009, pág. 6) indica que:

El engagement es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo–cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular.

El vigor se refiere a los estados de energía, a la resiliencia, al deseo de dedicar esfuerzo a la consecución de un objetivo, y mantener la persistencia ante las dificultades (Schaufeli y Bakker, 2009). Las personas que presentan altas puntuaciones en vigor suelen tener mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan, mientras que las personas que puntúan bajo no presentan energía en el desarrollo de sus actividades.

Por su parte, la dedicación se expresa en el sentimiento de inspiración o de reto que ofrece el trabajo al individuo, al entusiasmo y orgullo que siente por su trabajo y al significado que este le aporta. Los trabajadores con niveles altos de dedicación expresan un buen nivel de identificación con el trabajo porque este les aporta una experiencia significativa y desafiante, en contraposición las personas que muestran bajos niveles de dedicación no suelen sentir orgullo o entusiasmo por su trabajo (Schaufeli y Bakker, 2009).

Por último, Schaufeli y Bakker (2009) definen la dimensión de absorción como una inmersión en el trabajo que dificulta la capacidad de dejarlo, en la que el trabajador percibe que el tiempo pasa más rápido, y que genera desatención de otros aspectos de la vida no relacionados con el trabajo. Los indicadores de altos niveles en absorción comprenden, un estado de felicidad por estar involucrado en el trabajo y una sensación de inmersión en el mismo. Por el

contrario, los indicadores de nivel bajo en absorción hacen referencia a las dificultades para concentrarse en el trabajo y la sensación de que el tiempo transcurre lentamente mientras se está trabajando.

Un estudio realizado por Osoian y Petre (2022) sobre la relación entre engagement y burnout en teletrabajadores, mostró una relación positiva entre teletrabajo y engagement, y una correlación negativa entre burnout y teletrabajo. Específicamente, los resultados señalan que la mayoría de los participantes que teletrabajan obtuvieron puntuaciones medias y altas en vigor, lo que indica altos niveles de energía mientras trabajaban. Asimismo, los resultados del estudio señalan que el 68% de los participantes indicaron la efectividad de la modalidad del teletrabajo. Sin embargo, el estudio no diferencia el tiempo efectivo de teletrabajo por semana o mes de los participantes, lo que impide generalizar sus resultados.

Por otra parte, Nagata y cols. (2021) analizaron la intensidad del teletrabajo y su relación con el engagement. Se observó que el teletrabajo de alta intensidad (realizado 4 o más días a la semana) no se asoció con un alto compromiso laboral, mientras que la intensidad baja y la intensidad moderada de teletrabajo (de 3 días a la semana a una vez al mes) sí se asociaron con un alto compromiso laboral. Cabe destacar que los resultados de este estudio se obtuvieron durante el año 2020, en el que la pandemia de COVID-19 era una amenaza muy alta a nivel mundial en general y en Japón, lugar del estudio, en particular. Por lo que el aumento en el engagement de los participantes que realizaban su trabajo desde casa pudo deberse a la reducción en el riesgo de infección que ofrece el teletrabajo, tal como afirman Osoian y Petre (2022).

A partir de las evidencias señaladas anteriormente, cabe plantearse si ¿la calidad de vida del teletrabajador está afectada por su modalidad de trabajo?, ¿se presenta un adecuado nivel de engagement con el puesto y con la organización en los teletrabajadores?. A partir de los problemas derivados de las condiciones de teletrabajo ¿qué propuesta se puede hacer para mejorar el bienestar y para optimizar el engagement en los teletrabajadores?.

Con el fin de dar respuesta a las preguntas planteadas, el estudio que se presenta en este trabajo fin de máster plantea como objetivo general analizar el impacto del teletrabajo en la calidad de vida y el engagement de los teletrabajadores, con el fin de proponer estrategias para mejorar su bienestar laboral y su compromiso con la organización y, así, aumentar la retención de personal por parte de la empresa. Entre los objetivos específicos del estudio cabe señalar:

Objetivo específico 1. Analizar la relación entre teletrabajo y engagement en una pequeña empresa telemática.

Objetivo específico 2. Evaluar las diferencias en engagement y sus dimensiones en función de características personales y laborales de los trabajadores (p.ej., género, edad, tipo de contrato, antigüedad en el puesto, ...).

Objetivo específico 3. Evaluar diferencias en teletrabajo y engagement en función de las condiciones de trabajo (p.ej., horarios de trabajo, tipo de jornada, equipo de trabajo,...).

Objetivo específico 4. Determinar qué dimensiones de teletrabajo explican el nivel de engagement de los trabajadores de la empresa.

Objetivo específico 5. Proponer estrategias efectivas para mejorar la retención de personal, la calidad de vida y el engagement de los teletrabajadores, considerando las limitaciones y desafíos del teletrabajo.

Método

Participantes

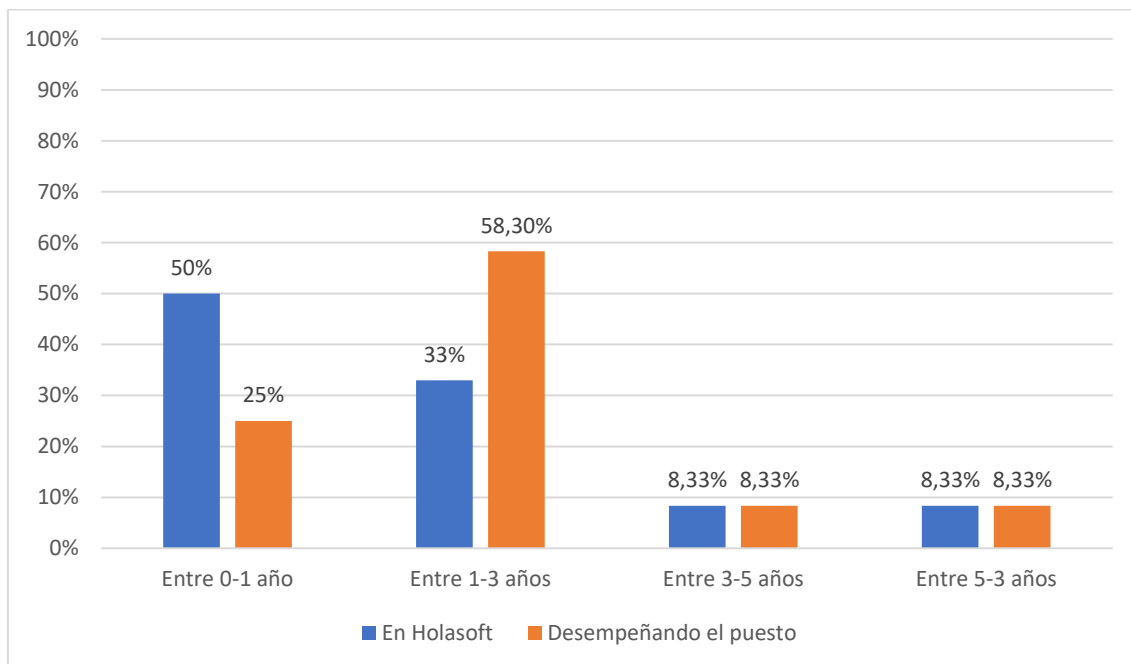
En este estudio participaron 12 trabajadores, 10 hombres y 2 mujeres, que corresponden a la totalidad de la plantilla de HolaSoft. La media de edad de los participantes era de 27,6 años ($DT=5,47$), con edades comprendidas entre 22 y 42 años.

En cuanto a su situación familiar, 10 trabajadores/as indicaron vivir con otras personas, uno indico tener hijos, y 2 participantes señalaron que vivían solos. Todos poseían estudios de nivel superior, ya sea ciclo formativo, grado o máster.

Con respecto a la antigüedad en el puesto, como se muestra en la Figura 1, 58,33% de los participantes indicaron llevar entre 1 y 3 años desempeñando su puesto de trabajo, 25% llevaba menos de un año, 8,33% de los trabajadores llevaba entre 3 y 5 años, y 8,33% entre 5 y 10 años. En la empresa HolaSoft, 50% de la plantilla tiene menos de un año de antigüedad en la empresa, 33% tiene entre 1-3 años, 8,33% tiene entre 3 y 5 años y 8,33% tiene entre 5 y 10 años de antigüedad en la organización.

Figura 1.

Porcentajes de los participantes en función de la antigüedad en el puesto y en la organización.



Con respecto al tipo de contrato, 9 trabajadores tenían contrato indefinido, y 3 tenían contrato formativo en prácticas. Asimismo, 8 personas tenían contrato a jornada completa de 40 horas semanales, y 4 tenían contrato a jornada parcial de 30 horas semanales. Todos los participantes realizaban la totalidad de sus actividades laborales por medio de teletrabajo.

Instrumento

- Se desarrolló un cuestionario que incluía las siguientes escalas:

Cuestionario de datos sociodemográficos y laborales: elaborado para este estudio, constaba de 13 ítems. 5 ítems correspondían a datos sociodemográficos (p.ej., género, edad, situación familiar, etc.), y 7 ítems hacían referencia a datos laborales (p.ej., antigüedad en la empresa y en el puesto, tipo de jornada laboral, etc.).

Escala de teletrabajo – E-Work Life Scale, desarrollada por Grant (2011) (ver anexo 2), con la finalidad de evaluar la calidad de vida y la efectividad de los teletrabajadores. Consta de 28 ítems, con una escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos (de 1 = “Totalmente en desacuerdo” a 5 = “Totalmente de acuerdo”), y una alternativa de respuesta de “no aplica” para aquellos ítems que no corresponden con el trabajador y que se toman como datos perdidos. La escala se estructura en 8 dimensiones: (1) Efectividad del teletrabajador con 4 ítems (p.ej., ítem 1 = “Sé lo que se necesita para ser un trabajador eficaz en línea”); (2) Integración de la vida laboral con 3 ítems (p.ej., ítem 3 = “Tener horarios flexibles cuando trabajo en línea me permite integrar mi vida laboral y no laboral”); (3) Gestión de roles, con 2 ítems (p.ej., ítem 15 = “Si me interrumpen responsabilidades familiares u otras mientras trabajo en línea desde casa, aún cumplo con las expectativas de calidad de mi encargado”); (4) Administración de límites entre vida laboral y vida personal, consta de 3 ítems (p.ej., ítem 17 = “Mis hijos/familia/amigos entienden que cuando trabajo en línea desde casa, por lo general no deberían interrumpirme”); (5) Bienestar, comprende 6 ítems, (p.ej., ítem 28 = “Sé cómo socializar utilizando la tecnología”); (6) Efectividad del teletrabajo, con 4 ítems (p.ej., ítem 25 = “Mi productividad laboral general ha aumentado gracias a mi capacidad para trabajar en línea de forma remota/desde casa”); (7) Estilo de dirección con 3 ítems (p.ej., ítem 10 = “Mi supervisor me da control total sobre cuándo y cómo completar mi trabajo cuando trabajo en línea.”), y (8) Confianza en el teletrabajador con 3 ítems (p.ej., ítem 12 = “Mi organización confía en que seré eficaz en mi papel cuando trabaje en línea de forma remota”).

Se tradujo la escala original al español, siguiendo las indicaciones de Muñiz y cols. (2013). Así, dos personas de forma independiente realizaron una doble traducción. La correspondencia de los ítems se comparó entre las dos versiones en inglés y no se encontraron inconsistencias, por lo que fue una traducción prácticamente literal sin adaptaciones (Byrne, 2006). La Escala de Teletrabajo original tiene una fiabilidad de $\alpha = ,85$.

Cuestionario de Calidad de Teletrabajo - Quality of Telework Questionnaire, desarrollado por Miglioretti y cols. (2021) Se incluyeron 5 ítems de este cuestionario que evalúan aspectos ambientales y ergonómicos de la situación de teletrabajo. El cuestionario original fue desarrollado para comparar la calidad del teletrabajo con el trabajo presencial, en trabajadores que utilizan ambas modalidades. La escala original cuenta con 45 ítems con una escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos (de 1 = “Totalmente en desacuerdo” a 5 = “Totalmente de acuerdo”). Se estructura en dos apartados, 10 ítems corresponden a aspectos relacionados con el teletrabajo y sus características ambientales y 35 ítems se relacionan con el trabajo presencial y sus características. De los 10 ítems relacionados con el teletrabajo y sus características ambientales se seleccionaron 5 ítems, específicamente: “El clima en mi lugar de teletrabajo es confortable en términos de temperatura y humedad”, “Mi lugar de teletrabajo es cómodo “, “Mi lugar de teletrabajo es ergonómico “, “Mi lugar de teletrabajo es ruidoso” y “Mi lugar de teletrabajo tiene la tecnología que necesito”. La escala original tiene una fiabilidad de $\alpha = ,84$.

Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo – Utrecht Work Engagement Scale (UWES), desarrollada por Schaufeli y Bakker (2009) con la

finalidad de conocer los niveles de compromiso con el trabajo. Validada al español por los autores de la escala y revisada por el Grupo de Estudios e Pesquisas sobre Estresse e Burnout en 2009. La escala original cuenta con 17 ítems, con una escala de respuesta tipo Likert de 7 puntos (de 1 = “Ninguna vez” a 7 = “Todos los días”), y se estructura en 3 dimensiones: Vigor (VI) con 6 ítems (p.ej., ítem 1 = “En mi trabajo me siento lleno de energía”); Dedicación (DE) que consta de 5 ítems (p.ej., ítem 2 = “Mi trabajo está lleno de significado y propósito”) y, Absorción (AB) con 6 ítems (p.ej., ítem 3 = “El tiempo vuela cuando estoy trabajando”). La escala original tiene una fiabilidad de $\alpha = ,93$.

Entrevista, se elaboró una entrevista que consta de dos preguntas: 1. ¿Qué tiene la empresa (HolaSoft) que te motiva a quedarte trabajando en ella?; y 2. ¿Qué te podría ofrecer otra empresa para dejar de trabajar en HolaSoft e irte con la competencia?

Procedimiento

Se desarrolló un instrumento para la recogida de información en Google Forms que incluyó el cuestionario sociodemográfico, la Escala de Teletrabajo, la Escala UWES, y los ítems del Cuestionario de Calidad del Teletrabajo. En primer lugar, los participantes debían indicar expresamente su consentimiento a participar en el estudio.

La recogida de datos se realizó de forma online, compartiendo el cuestionario a través del programa de mensajería instantánea Slack, utilizado como medio de comunicación interna en HolaSoft. Se contactó individualmente con cada trabajador y se le explicó el objetivo del estudio y se solicitó su participación en el mismo. Una vez se tuvo confirmación de participación

voluntaria, se le enviaba el enlace del cuestionario agradeciendo su colaboración. La cumplimentación del cuestionario tuvo una duración aproximada de 15 minutos. La recogida de datos se realizó entre los días 17 y 22 de marzo de 2023.

Posteriormente, los datos se recopilaron en una base de datos del programa Excel, versión 1808 y analizados a través del programa estadístico Jamovi, versión 2.3.

Finalmente, el 22 de mayo, se llevó a cabo la entrevista, y se repitieron dos ítems de la Escala de Teletrabajo al detectarse problemas de fiabilidad derivados de una difícil interpretación de los mismos por los participantes. Específicamente, se repitieron los ítems de la escala original “El acceso constante al trabajo a través del trabajo online no cansa mucho” (ítem 7) y “No estoy muy motivado para trabajar más allá del horario laboral normal cuando teletrabajo” (ítem 24), que fueron reformulados como: “El constante acceso al trabajo, gracias al teletrabajo, cansa mucho” y “Estoy motivado para hacer horas extras”, respectivamente.

Resultados

En primer lugar, se calcularon los estadísticos descriptivos de todas las variables y los índices de fiabilidad de la Escala de Engagement (UWES-17) (Ver tabla 1) y se comprobó la normalidad de la muestra. Al realizar este análisis se encontró una diferencia en la fiabilidad, entre la escala original y la versión de 15 ítems propuesta por los autores. Tal como indican los autores en su informe “añadir otro ítem a las escalas de vigor y absorción no incrementa la consistencia interna de las escalas, sino que, al contrario, puede incluso notarse un pequeño

decremento. En otras palabras, en lo que respecta a la consistencia interna, ambos ítems extras (VI6 y AB6) podrían ser eliminados” (Schaufeli y Bakker, 2009, pág. 15), por lo que se optó por utilizar la versión UWES-15 para el análisis de resultados. En la tabla 1 se observan las diferencias en fiabilidad obtenidas para ambas versiones.

En general, las puntuaciones obtenidas se encuentran por encima de la media central en todas las dimensiones de la escala UWES-15, y la consistencia interna de las tres subescalas es óptima, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

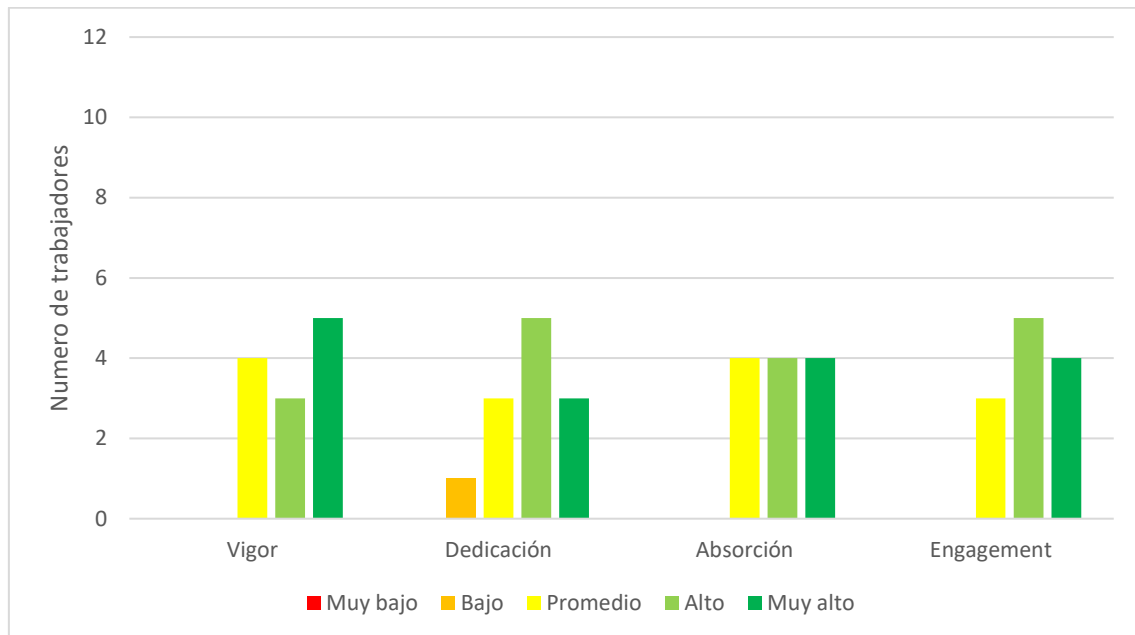
Estadísticos descriptivos y Alfa de Cronbach para las Escalas de Engagement UWES-15 y UWES-17

Dimensiones	M	Me	DT	Min.	Max.	α
UWES-15						
Vigor	5.25	5.40	0.763	3.80	6.00	.711
Dedicación	5.10	5.40	0.884	3.00	6.00	.906
Absorción	5.00	5.20	0.857	3.60	6.00	.787
Engagement	5.12	5.27	0.760	3.80	6.00	.919
UWES-17						
Vigor	5.24	5.33	0.661	4.17	6.00	.695
Dedicación	5.10	5.40	0.884	3.00	6.00	.906
Absorción	4.67	4.92	0.826	3.00	5.67	.663
Engagement	5.00	5.09	0.687	3.94	5.82	.883

Posteriormente se procedió a categorizar los resultados en los niveles correspondientes para el UWES-15 indicadas por los autores (ver anexo 3). En la figura 2 se representa los niveles de engagement, vigor, dedicación y absorción de los participantes.

Figura 2

Distribución de los participantes en las dimensiones de Vigor, Dedicación, Absorción y Engagement total.



Como se observa en la figura 2, solo un empleado presenta puntuaciones por debajo del promedio en la dimensión Dedicación, estando la mayoría de los trabajadores/as por encima del promedio en todas las dimensiones. Es decir, la mayoría de los participantes (9 trabajadores) mostraron niveles de engagement altos o muy altos, como se muestra en la última columna de la Figura 2.

En relación a la Calidad del Teletrabajo, todas las dimensiones presentan puntuaciones por encima del punto medio de la escala, con excepción de la dimensión Bienestar que obtuvo una puntuación media por debajo de 4 ($M=3.92$; $Me: 3.92$; $DT= 0.330$; $\alpha=.871$) (ver tabla 2). En relación, a la fiabilidad de las subescalas, como se muestra en la tabla 2, las dimensiones Efectividad del Trabajador, Integración, Administración de Límites y Gestión de Roles muestran una consistencia interna débil, por debajo de .70.

Tabla 2

Estadísticos descriptivos y Alfa de Cronbach para la Escala de Teletrabajo y sus dimensiones

Dimensiones	M	Me	DT	Min.	Max.	α
Efectividad del Trabajador	4.35	4.38	0.432	3.75	5.00	.392
Integración	4.35	4.50	0.450	3.67	5.00	.513
Administración de Límites	4.06	4.17	0.776	2.67	5.00	.589
Bienestar	3.92	3.92	0.330	3.40	4.33	.871
Efectividad del Teletrabajo	4.29	4.25	0.611	2.75	5.00	.690
Estilo de Dirección	4.13	4.33	0.693	3.00	5.00	.726
Confianza	4.17	4.33	0.945	1.67	5.00	.848
Gestión de Roles	4.63	4.75	0.483	3.50	5.00	.520
Ergonomía	4.00	4.20	0.734	2.40	4.80	.768
Teletrabajo	4.15	4.11	0.332	3.73	4.72	.862

Con el fin de responder al Objetivo específico 1: Analizar la relación entre teletrabajo y engagement, se realizó un análisis de correlación de Pearson. En la matriz de correlaciones (ver tabla 3), cabe destacar las relaciones positivas y significativas entre “Efectividad del teletrabajo” y engagement total ($r = 0.599$, $p < .05$) y la dimensión Vigor ($r = 0.726$, $p < .01$); así como, entre Teletrabajo y Absorción ($r = 0.621$, $p < .05$). También se observa relación positiva, aunque no significativa, entre “Efectividad del trabajador” y engagement ($r = 0.333$) y Absorción ($r = .540$).

Tabla 3

Matriz de correlaciones entre Engagement y sus dimensiones y Calidad del Teletrabajo y sus dimensiones

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Engagement	-												
2. Vigor	.925***	-											
3. Dedicación	.891***	.730***	-										
4. Absorción	.916***	.817***	.686*	-									
5. Efectividad del Teletrabajador	.333	.203	.160	.540	-								
6. Administración de Límites	.122	.138	-.106	.310	.410	-							
7. Bienestar	.168	.293	-.190	.380	.309	.342	-						
8. Efectividad del Teletrabajo	.599*	.726**	.370	.564	.520	.458	.292	-					
9. Estilo de Dirección	.173	.153	.012	.311	.749**	.737**	.231	.702*	-				
10. Confianza	-.178	-.281	-.072	-.149	-.028	-.288	-.205	-.536	-.357	-			
11. Gestión de Roles	-.217	-.364	-.096	-.154	.150	.020	-.676*	-.135	.221	.116	-		
12. Ergonomía	.435	.104	.555	.492	.415	-.043	-.091	-.152	.107	.410	.231	-	
13. Teletrabajo	.428	.291	.250	.621*	.877***	.547	.358	.460	.728**	.178	.097	.590*	-

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Para responder al Objetivo específico 2. Evaluar las diferencias en engagement y sus dimensiones en función de características personales y laborales de los trabajadores (p.ej., género, edad, tipo de contrato, antigüedad en el puesto,...), se realizaron análisis de diferencia de medias. No se encontraron diferencias significativas en ninguno de los casos (ver anexo 4).

Con el fin de responder al tercer objetivo específico del estudio: evaluar diferencias en teletrabajo y engagement en función de las condiciones de trabajo (p.ej., horarios de trabajo, tipo de jornada, equipo de trabajo,...), se realizaron pruebas t de Student entre las variables, siendo significativa, en primer lugar, la diferencia entre tipo de jornada de trabajo completa vs. parcial y la dimensión Efectividad del teletrabajo ($t(10) = 2.25$; $p = .048$; $d = 1.38$; $[-0.051, 2.732]$)(ver tabla 4).

Tabla 4

Diferencia de medias en teletrabajo y sus dimensiones entre trabajadores a tiempo completo y trabajadores a tiempo parcial

Dimensiones	Tiempo Completo	Tiempo Parcial	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
	<i>M(Dt)</i>	<i>M(Dt)</i>			
Efectividad del Teletrabajador	4.38 (0.463)	4.31 (0.427)	0.225	.826	0.138
Integración	4.48 (0.466)	4.13 (0.370)	1.284	.231	0.805
Administración de Límites	4.04 (0.825)	4.08 (0.788)	-0.083	.935	-0.051
Bienestar	4.14 (0.733)	4.17 (0.491)	-0.065	.949	-0.042
Efectividad del Teletrabajo	4.53 (0.388)	3.81 (0.747)	2.247	.048	1.376
Estilo de Dirección	4.15 (0.721)	4.08 (0.739)	0.140	.891	0.086
Confianza	3.92 (1.080)	4.67 (0.272)	-1.337	.211	-0.818
Gestión de Roles	4.50 (0.535)	4.88 (0.250)	-1.309	.220	-0.984
Ergonomía	3.77 (0.796)	4.45 (0.300)	-1.607	.139	-0.042
Teletrabajo	4.08 (0.317)	4.15 (0.309)	-0.335	.744	-0.205

En segundo lugar, se observaron diferencias significativas en engagement y sus dimensiones entre los trabajadores del equipo de desarrollo y el equipo de data ($t(6) = 2.79$; $p=.032$; $d=1.97$; $[-0.126, 3.95]$). Siendo más alta la implicación en el equipo de desarrollo ($M= 5.68$, $DT= 0.346$) que en el equipo de datos ($M= 4.68$, $DT= 0.629$) (ver tabla 5).

Tabla 5

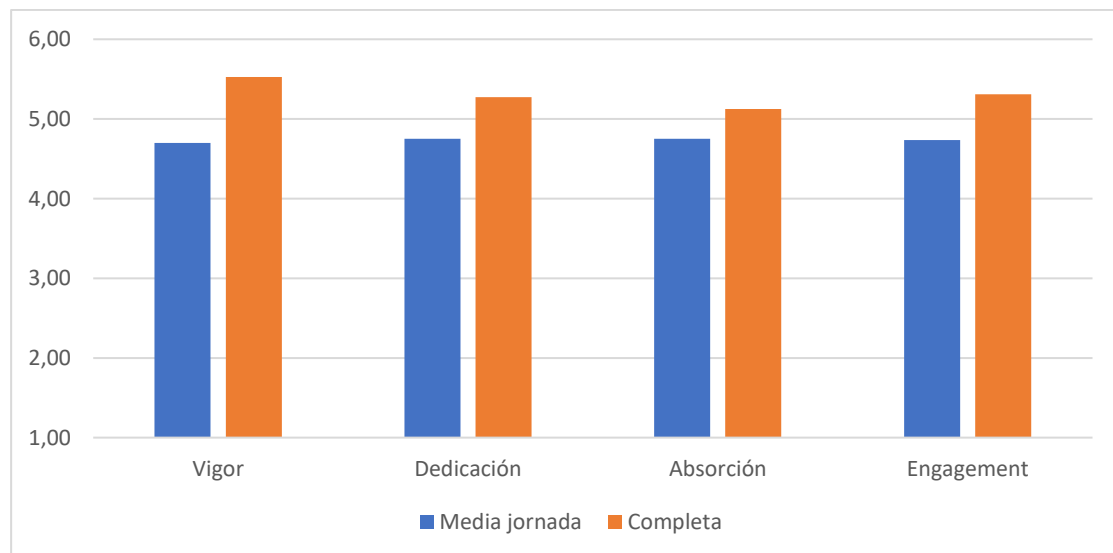
Diferencia de medias en engagement y sus dimensiones entre trabajadores del departamento de desarrollo y trabajadores del departamento de data

Dimensiones	Desarrollo	Data	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
	<i>M(Dt)</i>	<i>M(Dt)</i>			
Engagement	5.68 (0.346)	4.68 (0.629)	2.79	0.032	1.97
Vigor	5.70 (0.476)	5.00 (0.490)	2.05	0.086	1.45
Dedicación	5.75 (0.300)	4.55 (1.180)	1.97	0.097	1.39
Absorción	5.60 (0.365)	4.50 (0.577)	3.22	0.018	2.28

En tercer lugar, aunque la diferencia de medias en engagement entre el grupo de participantes que trabajaban a jornada continua frente a jornada parcial no fue significativa ($t(10) = 1.27$; $p=.233$; $d=0.778$; $[-0.512, 2.020]$), dado el tamaño muestral del estudio, cabe destacar cierta tendencia entre ambos grupos. Es decir, los trabajadores a jornada continua mostraron puntuaciones más altas en engagement que los participantes a jornada parcial (ver figura 3).

Figura 3

Comparación del puntaje de engagement de los participantes por tipo de jornada.



Con el fin de responder al objetivo específico 4: determinar qué dimensiones de teletrabajo explican el nivel de engagement de los trabajadores de la empresa, se realizó una regresión lineal utilizando las dimensiones de calidad del teletrabajo como variables predictoras y engagement como variable

criterio. Se observó que la variable Efectividad del Teletrabajo es la única dimensión que entró en el modelo de regresión, explicando un 35,9% ($R^2 = .359$) de la varianza de Engagement ($F_{1,10} = 5.60$; $p = 0.040$) (ver tabla 6).

Tabla 6

Modelo de regresión lineal, con la variable efectividad del Teletrabajo y engagement

Variable criterio	Variable predictora	B	D.E	β	t	p	R^2	f^2
Engagement	Efectividad del Teletrabajo	0.745	0.315	0.599	2.37	.040	0.359	.56

Discusión

El objetivo principal de esta investigación fue estudiar la relación de los niveles de engagement de los teletrabajadores de la empresa HolaSoft y el teletrabajo, con la finalidad de conocer la realidad de la empresa y poder abordar sus dificultades, especialmente su alta rotación.

Los resultados obtenidos muestran que el nivel de implicación y compromiso de los participantes en el estudio es alto tanto en las dimensiones de vigor, dedicación y absorción, como en engagement total.

Asimismo, se obtuvieron puntuaciones medias altas en las dimensiones de teletrabajo. Aunque la relación entre engagement y teletrabajo no fue estadísticamente significativa, probablemente debido al tamaño de la muestra, si se observa una relación positiva y significativa entre absorción y teletrabajo, en línea con los resultados encontrados por Osoian y Petre (2022).

Por otra parte, los resultados obtenidos muestran la relación entre la efectividad del teletrabajo y el tipo de jornada de los trabajadores, siendo los trabajadores a jornada completa los que presentan mayores niveles de engagement. Esto se puede deber a una mayor estabilidad laboral, al tener un contrato de trabajo más estable, con horarios más consistentes que les permiten involucrarse en más tareas de la organización, lo que lleva a los trabajadores a sentirse más seguros y comprometidos con su puesto de trabajo.

Asimismo, se encontraron diferencias significativas en el nivel de compromiso entre los trabajadores que conforman los equipos de desarrollo y de data, que son las áreas con más miembros y que realizan las tareas fundamentales de la empresa. Específicamente, los trabajadores del equipo de desarrollo muestran niveles más altos de compromiso con el trabajo y con la empresa.

Los resultados obtenidos llevan a plantear que la alta rotación de trabajadores en la empresa HolaSoft no parece ser debida a la falta de implicación ni al interés por el teletrabajo. Aspecto que se observa con claridad en las respuestas dadas por los trabajadores en las entrevistas realizadas. En este sentido, los trabajadores señalaron casi de forma unánime, que el principal motivo por el que abandonarían la empresa sería encontrar una oferta de trabajo con mejores condiciones salariales.

Un problema común de las empresas tecnológicas debido a la alta demanda de personal calificado, es la elevada competencia entre empresas, también llamada “guerra de talento”, término acuñado en el año 1997 por Steven Hankin, de McKinsey & Company (Chambers y cols., 2001). Por lo que, aunque

los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa y su trabajo, la perspectiva de una mejora salarial por parte de la competencia afecta la capacidad de la empresa para retener a sus empleados.

En las entrevistas realizadas a los trabajadores, estos afirmaron que la mayor motivación para quedarse en la empresa es la flexibilidad horaria que les ofrece el teletrabajo y, afirmaron que estarían dispuestos a abandonar la empresa si se les presentara una oportunidad de mejora salarial y de posición dentro de otra empresa.

Propuesta de intervención

A partir de las características de la organización analizada y de los resultados obtenidos en este estudio, parece interesante abordar la intervención en esta empresa desde una perspectiva estructural-organizacional e individual como indica Peine (2019). Los niveles de implicación y compromiso de sus trabajadores son altos y adecuados para la empresa por lo que cualquier medida debe enfocarse en mantener estos niveles y abordar las posibles amenazas externas.

Entre las medidas estructurales a tener en cuenta, en primer lugar, cabe abordar la principal motivación que tienen los trabajadores de HolaSoft para cambiar de empresa, que es la retribución salarial. Es fácil indicar que un aumento salarial general solucionaría este problema, pero esto implicaría para la empresa la dificultad de afrontar un mayor gasto económico. Por lo que una posible solución sería invertir en beneficios económicos indirectos para los empleados, que retribuyan al trabajador, pero no generen altos costos empresariales, es decir, se puede proponer un salario en especie.

La empresa HolaSoft ya se ha planteado la implementación de la plataforma Cobee, una plataforma digital de gestión de beneficios y retribución flexible, que permite al empleado destinar una parte de su salario bruto a determinados productos o servicios a un precio inferior de mercado como, por ejemplo, formación, servicio de guardería, seguros de salud o vida, plataformas de ocio, planes de pensiones, entre otros. Es decir, los trabajadores podrían obtener determinados servicios a un precio más bajo, beneficiándose de las ventajas corporativas. Esta alternativa, ya valorada y planteada por la empresa, aunque aún no se ha llevado a cabo, podría implementarse a corto plazo.

A nivel departamental, es importante analizar en profundidad las causas de por qué existen diferencias en los niveles de compromiso reportado entre los departamentos. En primer lugar, debería realizarse un análisis de los motivos de las inferiores puntuaciones en engagement de los miembros del departamento de data. En segundo lugar, de forma paralela, se podría implementar, en este departamento y en el resto de la empresa, planes de desarrollo de carrera, de los que carecen en este momento.

El análisis del organigrama (ver anexo 1) permite observar que en la empresa existe una distribución completamente horizontal, que distingue al jefe y creador de la empresa del resto de los empleados. Esto ocasiona que todas las responsabilidades y decisiones recaigan en una sola persona, con lo que puede significar en términos de sobrecarga de trabajo, demoras, etc. Un sistema de trabajo más funcional, consistiría en designar un representante por departamento que promovería un entorno de interacciones más productivo, y facilitaría la delegación en la toma de decisiones de forma más efectiva. Además,

fomentaría una interacción fluida entre la alta gerencia y cada equipo, permitiendo un mejor flujo de comunicación y colaboración. Asimismo, promovería oportunidades de desarrollo profesional para los empleados, al ofrecer la posibilidad de progresar en su trayectoria laboral mediante ascensos y promociones internas.

Finalmente, entre las estrategias a nivel individual, se podría implementar un sistema de evaluación por objetivos. Por ejemplo, en el departamento comercial, se podría implementar un sistema de comisiones que recompense a los empleados según el logro mensual de metas relacionadas con la captación de nuevos clientes. En el departamento de marketing, se podría establecer un objetivo de mejorar el posicionamiento de la empresa en redes sociales. Mientras que, en el departamento de desarrollo, se podría implementar un sistema de objetivos basado en la plataforma que se esté desarrollando. Estas estrategias de incentivos individuales permiten alinear los esfuerzos de los empleados con los objetivos departamentales y fomentar un mayor compromiso. Es importante resaltar que todos estos objetivos deben ser cuidadosamente estudiados y aplicados de manera que sean alcanzables, pero que, al mismo tiempo, generen un incremento real en el desempeño para lograr su consecución.

Todas las estrategias señaladas deben implementarse de manera organizada, con evaluaciones periódicas anuales para conocer su alcance real. Estas evaluaciones permitirán obtener información sobre los resultados obtenidos y determinar posibles modificaciones en función de los mismos.

Como limitación principal del estudio presentado, destaca el tamaño de la muestra, por lo que, de cara a futuras líneas de investigación se propone analizar

empresas de mayor tamaño, con una muestra más amplia y variada, que permita hacer comparaciones entre trabajadores presenciales y teletrabajadores con el fin de conocer en profundidad cómo el teletrabajo influye en los niveles de engagement de ambos grupos.

Referencias Bibliográficas

- Araníbar, A. (2016). *Mejoramiento de la productividad y minimización de costos de la consultoría informática mediante el modelo de teletrabajo* [Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Empresarial y de Sistemas]. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/3634>
- Belzunegui, A. (2001). *Diversificación de las condiciones de trabajo y cambios organizativos en las empresas: un estudio sobre el teletrabajo* [Tesis doctoral]. Universitat Autònoma de Barcelona. <http://hdl.handle.net/10803/5108>
- Byrne, J (2006). Technical Translation. Usability Strategies for Translating Technical Documentation. Dordrecht: Springer, 257 pp. *Sendebare*, 19, 321-325. <https://doi.org/10.30827/sendebare.v19i0.681>
- BOE-A-2021-11472. *Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia*. (2021). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2021-11472>
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. y Michaels, E. D. (2001). *The War for Talent*. http://xisspm.files.wordpress.com/2011/08/the_war_for_talent-prt-1.pdf
- Grant, C. (2011). The development of an «actionable» E-Work life scale with reference to self-reported well-being and job effectiveness [Tesis Doctoral]. Universidad de Coventry. <https://pureportal.coventry.ac.uk/en/studentTheses/the-development-of-an-actionable-e-work-life-scale-with-reference>

- Golden, T. D., Veiga, J. F. y Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Haddon, L. y Silverstone, R. (1993). Teleworking in the 1990s - a view from the home. *SPRU/CICT Report Series*, 10. <http://eprints.lse.ac.uk/62467/>
- Epdata (2022). La evolución del «teletrabajo» en España, en gráficos. (25 marzo). Recuperado 28 de febrero de 2023, de <https://www.epdata.es/datos/teletrabajo-datos-graficos/517>
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S. y Picco, E. (2021). Not All Telework is Valuable. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(1), 11-19. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a6>
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344-357. <https://doi.org/10.1108/09555340410699613>
- Muñiz, J., Elosua, P., & Hambleton, R. K. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: segunda edición. *Psicothema*, 25(2), 151-157. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72726347014.pdf>
- Nagata, T., Nagata, M., Ikegami, K., Hino, A., Tateishi, S., Tsuji, M., Matsuda, S., Fujino, Y. y Mori, K. (2021). Intensity of Home-Based Telework and Work Engagement During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 63(11), 907-912. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002299>

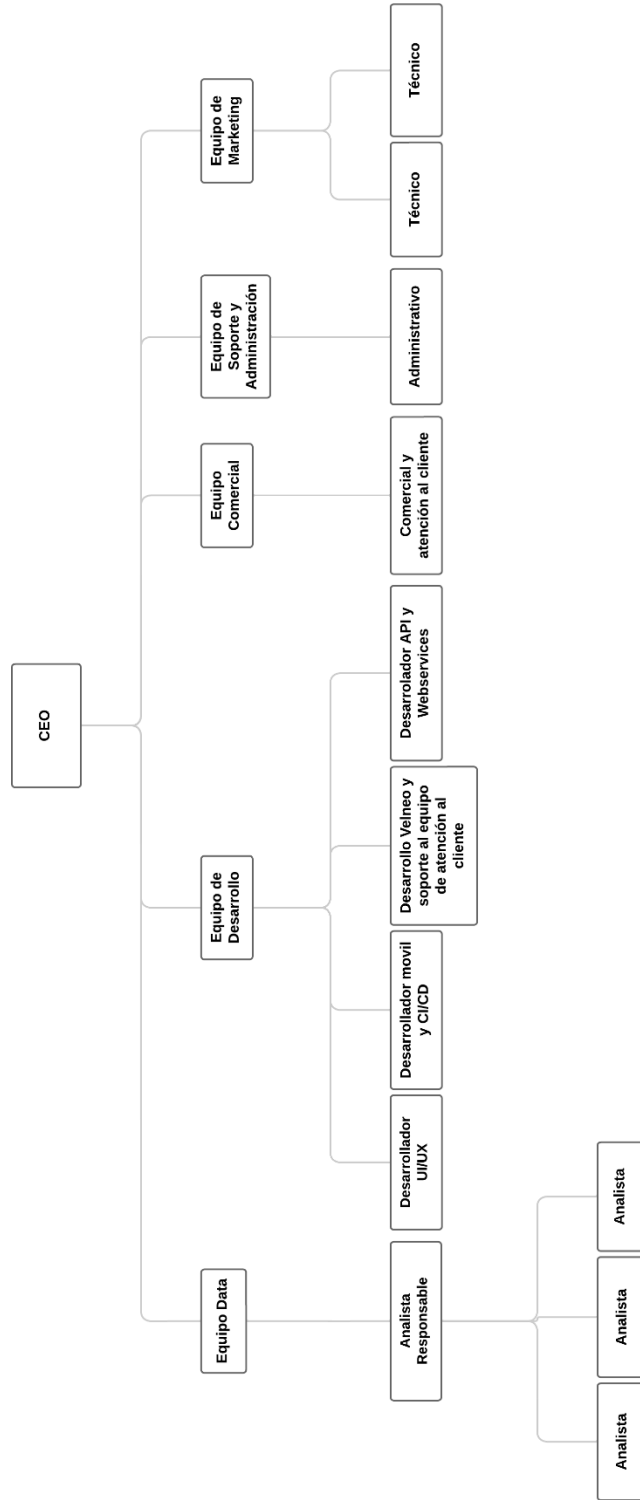
- Osoian, C. y Petre, A. (2022). Employee Engagement and Job Burnout in the Context of Teleworking. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica*, 67(3), 14-26. <https://doi.org/10.2478/subboec-2022-0012>
- Peine, S. (2019). Manual de Diseño e Intervención Organizacional. *Serie Creación n°54. Facultad de Psicología: Escuela de Psicología. Centro de Investigación en Educación Superior CIES - USS*. https://conductitlan.org.mx/14_psicologiaorganizacional/Materiales/L_Intervencion_organizacional.pdf
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Dóry, T. y Varkulevičiūtė, K. (2021). Does telework work? Gauging challenges of telecommuting to adapt to a “new normal”. *Human Technology*, 17(2), 126-144. <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2021.17-2.3>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2022). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado 28 de febrero de 2023, de <https://dle.rae.es/>
- Schaufeli, W. y Bakker, A. (2009). UWES – Utrecht Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*. (A. Benevides, D. Fraiz & P. Porto, Trans.). Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout. (Trabajo original publicado en 2003). https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf
- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2010.515981>

- Tate, T. D., Lartey, F. M. y Randall, P. M. (2019). Relationship between Computer-Mediated Communication and Employee Engagement among Telecommuting Knowledge Workers. *Journal of human resource and sustainability studies*, 07(02), 328-347. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2019.72021>
- Ter Hoeven, C. L. y Van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30(3), 237-255. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12052>
- Tomasina, F. y Pisani, A. (2022). Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental de la población general trabajadora: una revisión narrativa exploratoria. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 25(2), 147-161. <https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.02.07>
- Yokoyama, K., Nakata, A., Kannari, Y., Nickel, F., Deci, N., Krause, A. y Dettmers, J. (2022). Burnout and poor perceived health in flexible working time in Japanese employees: the role of self-endangering behavior in relation to workaholism, work engagement, and job stressors. *Industrial Health*, 60(4), 295-306. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2022-0063>

Anexos

Anexo 1

Organigrama



Anexo 2

14. Escala de Teletrabajo *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No se aplica
Sé lo que se necesita para ser un teletrabajador eficaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi organización ofrece formación en habilidades y comportamientos para el teletrabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener horarios flexibles cuando teletrabajo me permite integrar mi vida laboral y no laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi trabajo en línea no me quita el tiempo que me gustaría dedicar a mi familia/amigos o a otras actividades no laborales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando trabajo a distancia, no suelo pensar en problemas relacionados con el trabajo fuera de mi horario laboral normal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy contento con mi conciliación de la vida laboral y familiar cuando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

teletrabajo.

El acceso
constante al
trabajo a través
del trabajo online
no cansa mucho.

Cuando
teletrabajo,
puedo
concentrarme
mejor en mis
tareas.

Puedo gestionar
bien mi tiempo
cuando trabajo
en línea.

Mi supervisor me
da control total
sobre cuándo y
cómo completar
mi trabajo
cuando trabajo
en línea.

Confío en que mi
superior
jerárquico me
aconseje si no
estoy rindiendo
eficazmente
mientras
teletrabajo.

Mi organización
confía en que
seré eficaz en mi
puesto cuando
teletrabajo.

Confío que mi
organización me
proporcione
buenas
instalaciones
para el trabajo en
línea que me
permitan

teletrabajar
eficazmente.

El trabajo online
me hace más
eficaz a la hora
de alcanzar mis
objetivos y
resultados clave.

Si me
interrumpen
responsabilidades
familiares o de
otro tipo mientras
trabajo en línea
desde casa, aún
sigo cumpliendo
con las
expectativas de
calidad de mi
supervisor.

Cuando trabajo
en línea desde
casa, no sé
cuándo
desconectar/dejar
el trabajo para
poder descansar

Mis hijos/familia
/amigos
entienden que
cuando trabajo
en línea desde
casa, por lo
general no
deberían
interrumpirme.

Mi trabajo es tan
flexible que
puedo tomarme
tiempo libre para
teletrabajar,
siempre y cuando
lo desee.

El teletrabajo
tiene un efecto

positivo en otros roles de mi vida no laboral.

Cuando trabajo a distancia, a menudo no pienso en problemas familiares o no relacionados con el trabajo.

Mi superior jerárquico me permite adaptar mi horario a mis necesidades, siempre y cuando haya terminado todo el trabajo.

Mi superior directo es un buen modelo para mí en lo que se refiere a la conciliación del teletrabajo y la vida personal.

No siento que las exigencias del trabajo sean mucho mayores cuando trabajo a distancia.

No estoy muy motivado para trabajar más allá del horario laboral normal cuando teletrabajo.

Mi productividad laboral general ha aumentado gracias a la posibilidad de

trabajar a distancia o desde casa

Me he adaptado al teletrabajo desarrollando habilidades y comportamientos adecuados

Mi vida social no es pobre cuando trabajo a distancia.

Sé cómo socializar utilizando la tecnología.

El clima en mi lugar de teletrabajo es confortable en términos de temperatura y humedad

Mi lugar de teletrabajo es cómodo

Mi lugar de teletrabajo es ergonómico

Mi lugar de teletrabajo es ruidoso

Mi lugar de teletrabajo tiene la tecnología que necesito

ANEXO 3

Puntaciones normalizadas para la UWES-15

	Vigor	Dedicación	Absorción	Engagement
Muy bajo	≤ 2.00	≤ 1.60	≤ 1.60	≤ 1.93
Bajo	2.01 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06
Promedio	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.66
Alto	4.81 – 5.65	4.91 – 5.79	4.41 – 5.40	4.67 – 5.53
Muy alto	≥ 5.66	≥ 5.80	≥ 5.41	≥ 5.54

ANEXO 4

Diferencia de medias en engagement y sus dimensiones en función de características personales y laborales

Dimensiones	M(Dt)		t	p	d
	Hombre	Mujer			
Género					
Engagement	5.03(0.795)	5.57(0.424)	-0.911	.384	-0.705
Vigor	5.14(0.789)	5.80(0.283)	-1.130	.285	-0.875
Dedicación	4.98(0.926)	5.70(0.141)	-1.057	.315	-0.819
Absorción	4.96(0.863)	5.20(1.130)	-0.347	.736	-0.269
Grupo de edad	<30	≥30			
Engagement	4.94(0.791)	5.04(0.773)	-1.459	.175	-0.973
Vigor	5.64(0.342)	5.87(0.231)	-1.764	.108	-1.176
Dedicación	4.89(0.923)	5.73(0.306)	-1.514	.161	-1.010
Absorción	4.89(0.889)	5.33(0.808)	-0.763	.463	-0.509
Años en la empresa	<1 año	>1 año			
Engagement	5.36(0.786)	4.88(0.717)	1.100	.297	0.635
Vigor	5.37(0.942)	5.13(0.602)	0.511	.620	0.295
Dedicación	5.40(0.657)	4.80(1.040)	1.198	.258	0.692
Absorción	5.30(0.910)	4.70(0.756)	1.242	.243	0.717
Años en el puesto	<1 año	>1 año			
Engagement	5.23(0.722)	4.93(0.982)	0.538	.605	0.371
Vigor	5.46(0.538)	4.80(1.110)	1.312	.226	0.905
Dedicación	5.20(1.020)	5.07(0.833)	0.198	.848	0.137
Absorción	5.03(0.795)	4.93(1.22)	0.150	.885	
Tipo de contrato	Becario	Indefinido			
Engagement	4.90(0.743)	5.22(0.794)	-0.681	.511	-0.417
Vigor	4.90(0.931)	5.42(0.663)	-1.138	.282	-0.697
Dedicación	4.95(0.500)	5.17(1.050)	-0.399	.698	-0.245
Absorción	4.85(1.010)	5.08(0.835)	-0.412	.689	-0.252
Tipo de jornada	Completa	Media jornada			
Engagement	5.31(0.709)	4.73(0.806)	1.270	.233	0.778
Vigor	5.53(0.534)	4.70(0.931)	1.987	.075	1.217
Dedicación	5.28(0.979)	4.75(0.619)	0.967	.356	0.592
Absorción	5.13(0.785)	4.75(1.060)	0.698	.501	0.427