

Teletrabajo durante el Confinamiento por Covid-19

Liderazgo, Satisfacción y Comunicación

Autor: Paolo Jean Carlos Guevara

Tutora: Naira Delgado Rodríguez

Trabajo de Fin de Máster

Máster Universitario en Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos



Universidad de La Laguna

Curso Académico 2019/2020

Índice

1. Resumen.....	1
2. Marco Teórico.....	2
3. Método.....	8
3.1 Participantes.....	8
3.2 Procedimiento.....	8
3.3 Instrumentos.....	9
3.4 Análisis de datos.....	12
4. Resultados.....	12
5. Conclusiones.....	20
6. Bibliografía.....	24
7. Anexo. Cuestionario de Teletrabajo en el Confinamiento.....	26



1. Resumen

El objetivo de este estudio fue conocer la relación entre liderazgo auténtico, satisfacción con la supervisión y comunicación en personas teletrabajadoras durante el confinamiento por Covid-19. También, intentamos conocer qué factores resultaron relevantes para preferir continuar teletrabajando en la “Nueva Normalidad”.

La muestra estaba formada por 45 teletrabajadores de distintos sectores laborales.

La evaluación de las variables se realizó mediante las escalas ALQ versión española (Liderazgo Auténtico), 4 ítems de Satisfacción con la supervisión de S10/12 (Satisfacción Laboral) y Cuestionario de Comunicación de elaboración propia. El análisis de correlación entre las escalas ALQ con Satisfacción con la Supervisión y Comunicación, así como la comparación de medias realizada en grupos con alta y baja satisfacción y con alta y baja percepción de liderazgo auténtico, ofrecieron evidencia empírica de la relación entre estas variables.

Por último, el estilo de liderazgo auténtico, la satisfacción con la supervisión y la comunicación con el líder no fueron factores determinantes para que las personas deseen continuar teletrabajando.

Palabras clave: Liderazgo, Satisfacción, Comunicación, Teletrabajo, Confinamiento

Abstract

The objective of this study was to find out the relationship between authentic leadership, satisfaction with supervision and communication in teleworkers during confinement by Covid-19. Also, we tried to know what factors were relevant to prefer to continue teleworking in the "New Normality". The sample consisted of 45 teleworkers from different labour sectors. The evaluation of the variables was carried out using the ALQ scales Spanish version (Authentic Leadership), 4 items of Satisfaction with the supervision of S10 / 12 (Job Satisfaction) and the Communication Questionnaire of our own elaboration. The correlation analysis between the ALQ scales with Satisfaction with Supervision and Communication, as well as mean comparisons, offered empirical evidence of the relationship between these variables. Finally, authentic leadership style, satisfaction with supervision, and communicating with the leader were not determining factors for people wanting to continue teleworking.

Key Words: Authentic, Satisfaction, Communication, Telecommuting, Confinement



2. Introducción

El 14 de marzo de 2020 se decretó en España el *estado de alarma*, como consecuencia de una crisis sanitaria sin precedentes. Esta crisis sanitaria a nivel mundial, derivada de la situación de emergencia de salud pública ocasionada por la COVID-19, obligó a la Organización Mundial de la Salud (OMS) a decretar el nivel de pandemia internacional por la rápida evolución de la enfermedad.

Esta situación obligó a los gobiernos a decretar medidas para proteger a la población y frenar el alcance de la pandemia. En España, con el *estado de alarma*, se limitó la libertad de circulación de las personas, manteniendo confinados a los ciudadanos en sus residencias habituales, evitando el uso de vías públicas, salvo para actividades esenciales (adquirir alimentos, medicinas, acudir al puesto de trabajo, etc).

Las medidas de contención afectaron al tejido comercial de España, suspendiendo la apertura al público de establecimientos como: hoteles, restaurantes, cafeterías, negocios comerciales y minoristas. A causa de esto, muchas organizaciones tuvieron que suspender temporalmente el empleo de sus trabajadores. Otras organizaciones pudieron continuar su actividad implantando el teletrabajo de manera urgente, sin posibilidad de planificación ni diseño, con el objetivo que su actividad se resintiera lo menos posible en la situación de confinamiento.

El aumento del teletrabajo y su implantación en las organizaciones españolas durante el confinamiento, lo apreciamos en el estudio sobre el *Impulso al Teletrabajo durante el COVID-19 (2020)* del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. Aquí observamos, según datos del INE en 2019, la cifra de teletrabajadores/as en España era inferior al 5%. De esta cifra, hemos pasado, según algunas encuestas, a un porcentaje entre el 22,3% y el 34% de personas teletrabajando durante las semanas de confinamiento por la COVID-19.

Este incremento en la aplicación del teletrabajo hace relevante conocer qué aspectos han facilitado la experiencia de los/as trabajadores/as durante el confinamiento. Es por esto, que este estudio tiene como objetivo conocer en qué medida el estilo de liderazgo ejercido durante este periodo ha influido en la comunicación y satisfacción con la supervisión de los/as teletrabajadores/as.



Este concepto, el teletrabajo, se remonta a la década de 1970, cuando Jack Niles (economista estadounidense) acuñó el término “telecommunting” para invertir el orden normal del trabajo. Ya no era el trabajador quien debía desplazarse a su trabajo, sino que, el trabajo debía trasladarse con él (Barba,2001, Pérez, 2011 y Mañas et al.,2012, citado en Moreno 2014).

Autores como Belzunegui y Erro (2014, citado en Moreno 2014), aportan una perspectiva orientada a las nuevas tecnologías, señalando que el teletrabajo consiste en una nueva forma de organización del trabajo, donde la novedad es la prestación online desde diferentes lugares fuera del entorno físico de la empresa, con ayuda de las TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación). Otros autores como Peiró y Soler (2020), indican que teletrabajar consiste en realizar de manera frecuente la actividad laboral a distancia en un lugar distinto a la empresa, y a veces con diferente horario.

Como vemos en las definiciones, la concepción del teletrabajo se fundamenta en poder realizar las mismas funciones que en la actividad laboral cotidiana, haciendo uso de las nuevas tecnologías, pero desde cualquier lugar que el/la trabajador/a considere adecuado, e incluso adaptando el horario a sus necesidades.

Para abordar el estudio del *teletrabajo*, según Dahlstrom (2014), hay que tener en cuenta ciertas características: la ubicación del lugar de teletrabajo, el tiempo dedicado al teletrabajo y la decisión voluntaria de teletrabajar. En este punto, debemos hacer hincapié en la situación de teletrabajo vivida en España, a consecuencia del confinamiento por COVID-19; que llevó a muchas organizaciones a implantar el teletrabajo de manera necesaria (obligatoria) para contrarrestar los efectos del confinamiento.

Además de estas características, es importante conocer los beneficios o desafíos que reporta el teletrabajo.

Para Martínez et al (2006, citado en Moreno 2014), entre los beneficios que aporta el teletrabajo en las organizaciones figuran: el aumento en el rendimiento y la productividad de los empleados, incrementando la motivación y satisfacción. Además, favorecería aspectos como la formación orientada a las TICs y a las herramientas web colaborativas, la disminución de la contaminación debido a la reducción de los desplazamientos y el acceso o incorporación, no sólo de personas



de distintas partes del mundo a la organización, sino de personas con discapacidad en el mercado laboral.

Autores como Manocheri y Pinkerton (2005) muestran ciertos factores relevantes para la óptima ejecución del teletrabajo, los cuales podrían suponer auténticos desafíos si son ignorados: la naturaleza del trabajo a realizar, la cultura organizacional, el suministro de la infraestructura (herramientas informáticas) por parte de la organización, la monitorización y medición del desempeño por parte de los superiores, o el aislamiento y la comunicación de la plantilla.

El hecho de que las organizaciones españolas tuvieran que implantar el teletrabajo en su actividad de manera urgente, hizo que estos factores anteriormente descritos, no fueran previstos (trabajos con funciones no adaptadas en remoto, falta de previsión y preparación de espacios o de la tecnología, falta de criterios para medir el desempeño/objetivos, canales poco adecuados de comunicación, etc). A esto, debemos añadir que el teletrabajo se produjo en situación de confinamiento, con muchos/as trabajadores/as con menores y/o personas dependientes en los hogares, por lo que el equilibrio personal y laboral se vio enormemente afectado.

Uno de los aspectos que más pudo resultar perjudicado en las organizaciones por el teletrabajo en el confinamiento, es la comunicación. Según Thachter y Zhu (2006), los patrones de comunicación se ven afectados porque los/as trabajadores/as se encuentran físicamente fuera de su lugar habitual de trabajo (p.e; oficina), dificultando así una correcta dinámica social y de tareas.

Por ejemplo, para O'Connell (1988, citado en Dahlstrom, 2014) los posibles problemas con la disminución de la comunicación presencial y el aumento de la comunicación virtual, habitual en los contextos de teletrabajo, incluyen: la disminución de la información de señales no verbales, la reducción de las oportunidades al azar y de intercambio espontáneo de información, disminución del afecto y valor, y aumento de la ambigüedad en el mensaje.

Como mencionan Hill, Miller, Weiner y Colhman (1998, citado en Dahlstrom, 2014), estas dificultades en la comunicación, añadidas a otros factores determinantes en el teletrabajo como la percepción de equidad por parte de los/as trabajadores/as o la falta de interacción y/o aprendizajes informales; influyen en la disminución de la satisfacción laboral por parte de los/as teletrabajadores/as.



El hecho es que la satisfacción en el teletrabajo puede verse mermada por la disminución de las interacciones sociales y el sentimiento de aislamiento (Cooper y Kurland, 2002).

Este constructo, satisfacción laboral (SL a partir de ahora), no cuenta con una definición única (menos relacionada con el teletrabajo). La SL se ha ido desarrollando y construyendo a través del tiempo, centrando el interés en estudiar factores intrínsecos y extrínsecos organizacionales. Por ejemplo, para Locke (1984, citado en Landy y Conte, 2005), la SL es un estado emocional placentero y positivo producto de la valoración que tiene el/la trabajador/a sobre su puesto de trabajo y las experiencias que ha tenido sobre sus trabajos previos. Además, existen autores que entienden la SL como el equilibrio entre las expectativas que tiene el trabajador sobre las recompensas en su puesto y la recompensa real obtenida, la comparación entre *lo que espero* y *lo que realmente obtengo* (Lawler, 1973, citado en Chiang et al, 2010).

En cuanto a la relación entre el teletrabajo y su posible influencia en la SL, las investigaciones previas muestran resultados positivos. Por ejemplo, Golden y Veiga (2005) encontraron una relación en forma de U invertida, entre el teletrabajo y la SL (la satisfacción laboral es más alta en niveles moderados de teletrabajo). Además, el metaanálisis realizado por Gajendram y Harrison (2007, citado en Dahlstrom, 2014) muestra una leve relación positiva con el teletrabajo. También, encontramos una adecuada SL en los/as teletrabajadores/as en la encuesta realizada por Pérez Sánchez y Gálvez Mozo (2009, citado en Moreno, 2014). En concreto, los/as teletrabajadores/as afirmaban encontrarse motivados/as y satisfechos/as con la experiencia de teletrabajo; ya que disfrutaban más de su familia, se ahorraban desplazamientos y podían organizar mejor sus horarios.

Además, autores como Kinieki et al (2002), identifican diversas categorías que serían precedentes de una adecuada SL: características del trabajo, estado de roles, características grupales y organizacionales, y, en particular, la relaciones con los líderes. Para estos autores, el estilo de liderazgo sería un precursor clave de la posterior SL de los/as trabajadores/as.



Este precursor de la SL, importante para el correcto desarrollo de la actividad laboral, nos conduce a poner el foco sobre él, sobre todo, si queremos conocer su influencia en situaciones de incertidumbre como la vivida por las personas trabajadoras durante el confinamiento.

El concepto de liderazgo ha ido evolucionando junto con el desarrollo organizacional; pasando de una visión más centrada en el líder individual, a un enfoque no sólo centrado en el/ líder, sino también en los seguidores, compañeros, supervisores; así como el contexto: el lugar de trabajo, la cultura, el cambio, el clima, etc. (Contreras y Espinosa, 2012, Gil y Martí, 2011; Molero y Morales, 2011, citado en Aguilar-Bustamante y Correa-Chica,2017). Por lo que es importante conocer las características que debe poseer un/a líder, así como el contexto de interacción social en el cual se desarrolla el liderazgo; en el cual el/la líder es capaz de influir sobre las demás personas del grupo con el fin de conseguir una serie de metas orientadas al éxito (Castro et al, 2006, Yukl,2002, Bass,1990).

Una de las perspectivas nuevas de liderazgo nos conduce a un estilo de liderazgo adaptado a las circunstancias actuales, donde la incertidumbre y la inestabilidad laboral y social están presentes: el liderazgo auténtico. El auge en los últimos años del liderazgo auténtico se debe, según Moriano et al (2011), a dos principales razones: la situación de crisis económica y el comportamiento decepcionante de los líderes políticos y financieros a la hora de afrontar la situación económica.

Este estilo de liderazgo se define como un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre líder y seguidores (Walumbra et al., 2008). Las personas que desempeñan este estilo de liderazgo son individuos profundamente conscientes de sus valores y creencias, de cómo se comportan y, a su vez, de cómo son percibidos por lo demás (Shamir y Eilam, 2005, citado en Moriano, 2011).



Estos/as líderes serían capaces de incrementar la motivación, el compromiso y la satisfacción de sus seguidores a través de la creación de identificación personal e identificación social con la organización. Por tanto, el liderazgo auténtico genera un cambio positivo a través de un pilar importante como es el autoconocimiento que tiene el líder de sus virtudes y defectos (Moriano, 2011).

En el panorama actual - incluso previo a la crisis por coronavirus - muchas organizaciones se encuentran en un entorno en constante variabilidad. El malestar económico y una posible recesión, a consecuencia de la reducción de la actividad de muchas organizaciones por el confinamiento, hace que muchas personas que forman parte de estas busquen a sus líderes para reconducir y caminar hacia una dirección auténtica.

Como consecuencia de lo aquí expuesto, resulta interesante conocer el impacto del teletrabajo en las personas y de ciertas variables que repercuten en una óptima ejecución de este. En primer lugar, queremos conocer si los/as líderes de las personas encuestadas han reflejado pautas de liderazgo auténtico. También, queremos conocer si este tipo de liderazgo tiene relación con la satisfacción con la supervisión experimentada por los trabajadores en estos meses de confinamiento. Por último, queremos comprobar si este estilo liderazgo ha facilitado una adecuada comunicación y una mejor experiencia durante el teletrabajo, en vistas a favorecer y fomentar este estilo de liderazgo en circunstancias similares.



3.Método

3.1 Participantes

La muestra, obtenida a través de un muestreo incidental, estaba compuesta por 45 trabajadores, de los que un 37,8 % eran hombres y un 62,2 % eran mujeres. El 95.6% de los encuestados tenía estudios universitarios y el 4.4% estudios de formación profesional. El grupo con mayor representatividad fue el que comprendía edades entre los 30-44 años (48,9%) seguido del grupo de 25-29 años (26,7 %). En cuanto a la antigüedad en la organización, el 37,8% de personas contaba con más de 10 años, seguido del 33,3% de personas entre 1-5 años trabajados. Por otro lado, la mayoría de los encuestados (40%) tenían entre 1-5 años de antigüedad en su puesto, seguido de las personas que llevaban más de 10 años en el puesto (31,1%).

La muestra estaba constituida por trabajadores de distintas organizaciones tanto privadas como públicas (energía, sanidad, consultoría, asesoría, informática, educación y administración). Además, la muestra estaba compuesta por personas de diversos puestos de trabajo: Técnico/a de Recursos Humanos, Data Scientist, Técnico/a de Comunicación, Jefe/a de Proyectos, Docente, Jefe/a de Estudios, Orientador/a, Agile Consultan, Responsable de Administración, Responsable de Proyectos, Psicólogo/a, etc.

De las personas que componían la muestra, un 11,1 % vivía sola y un 88,9 % vivía en pareja o con otras personas. Además, del total de las personas encuestadas, el 53,3 % no tenía personas a cargo, el 24,4 % tenía niños/as menores de 11 años a cargo, el 20% tenía a cargo a jóvenes mayores de 18 años y el 2,2 % a adultos mayores de 65 años.

3.2 Procedimiento

El cuestionario fue administrado a los distintos trabajadores/as, vía *on line* a través de la plataforma Google Forms, este fue facilitado vía correo electrónico o redes sociales (LinkedIn o WhatsApp). La participación de las personas en el estudio fue totalmente voluntaria. La recogida de datos se llevó a cabo desde el 13 de Julio al 13 de agosto de 2020.



El cuestionario constaba de una breve introducción de los objetivos de la investigación, para posteriormente dar paso a 6 secciones de preguntas. La sección 1 recogía datos sociodemográficos; la sección 2 recogía datos sobre las características del teletrabajo; la sección 3 presentaba el cuestionario de liderazgo auténtico (ALQ); la sección 4 reunía 4 ítems pertenecientes a la satisfacción con la supervisión del cuestionario S10/12 (Meliá y Peiró); la sección 5 recogía datos sobre la comunicación con el líder, y la sección 6 intentaba reunir datos sobre la perspectiva que tenían los trabajadores del teletrabajo. En cada una de estas secciones, se podía encontrar la descripción de cómo responder a las preguntas planteadas.

A las personas participantes, se les informó del total anonimato del estudio y de la confidencialidad de las respuestas. Además, se declaró que el fin último de este era meramente académico e investigador.

3.3 Instrumentos

3.3.1. Características de Teletrabajo:

La primera escala de elaboración propia constaba de 6 ítems. En estos, se preguntaba sobre las características del teletrabajo durante el confinamiento. Las personas debían responder de manera afirmativa o negativa al enunciado (p.ej; *Mi organización me facilitó los medios o Disponía en mi residencia habitual, de un espacio de trabajo*).

Por otro lado, la última pregunta hacía referencia a una de las cuatro dimensiones de Feldman y Gainey (1997) sobre los acuerdos de teletrabajo, concretamente si el teletrabajo se realizó a tiempo parcial o completo.

3.3.2. Liderazgo Auténtico

Para medir el liderazgo, se empleó la versión española del Cuestionario de Liderazgo Auténtico o ALQ (Authentic Leadership Questionnaire) de Walumbra et al (2008). Esta versión validada por Moriano, Molero y Mangin (2011), permite evaluar el liderazgo auténtico, a través de cuatro factores (conciencia de sí mismo, transparencia en las relaciones, procesamiento equilibrado y moral internalizada). La escala de medida es tipo Likert (0=nunca a 6=siempre), en función de la



frecuencia de la conducta del enunciado. La adaptación española presenta los siguientes factores:

A. Conciencia de sí mismo (self-awareness): está relacionado con el conocimiento de las fortalezas y debilidades que tiene el/la líder sobre él/ella mismo/a y sobre los demás. Además, también hace referencia a la conciencia que tiene la persona sobre su comportamiento y cómo este influye en los demás (Moriano et al, 2011). En el instrumento ALQ, este factor viene representado por 4 ítems.

B. Transparencia en las relaciones (relational transparency): este factor hace referencia a la capacidad que tiene el/la líder de mostrarse tal y como es ante sus seguidores. De esta forma, sería capaz de crear un clima de confianza, favoreciendo que se compartan pensamientos y emociones (Moriano et al, 2011). En el instrumento ALQ, este factor viene representado por 5 ítems.

C. Procesamiento equilibrado (balanced perspective): este factor hace alusión a la importancia de realizar un análisis objetivo y cuidadoso de todos los datos importantes previo a tomar una decisión. Además, está relacionado con la capacidad que tiene el/la líder de solicitar otros puntos de vistas, pese a ser contrarios a los suyos (Avolio y Gardner, 2005, citado en Moriano et al, 2011). En el instrumento ALQ, este factor viene representado por 3 ítems.

D. Perspectiva moral internalizada (internalized moral perspective): este factor expresa la capacidad de autorregulación que tiene el/la líder de su conducta según sus valores y principios personales, frente a las presiones del grupo, la organización o la sociedad (Moriano et al, 2011). En el instrumento ALQ, este factor viene representado por 4 ítems.

3.3.3. Satisfacción con la Supervisión

Para medir la satisfacción con la supervisión en el teletrabajo durante el confinamiento, se eligieron 4 ítems del cuestionario S10/12 de Meliá y Peiró (1989). La escala de respuesta es de tipo Likert y va de 1 a 7, donde 1 es Muy Insatisfecho y 7 es Muy Satisfecho.

Este cuestionario nos ofrece una puntuación global de la satisfacción laboral, así como una serie de puntuaciones de la satisfacción con distintas facetas del trabajo



(satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico de trabajo y satisfacción con las prestaciones recibidas).

Los ítems elegidos fueron aquellos que más explicaban el factor “Satisfacción con la supervisión”, presentando cargas factoriales superiores a 0,77 (Luengo Martínez, 2016).

3.3.4. Comunicación del Líder

Esta escala se elaboró con la intención de evaluar la percepción de los/as trabajadores/as respecto a la comunicación con su líder durante la experiencia de teletrabajo. La escala de respuesta es de Tipo Likert de 1 a 5 de nivel de frecuencia (1 =nada frecuente a 5=muy frecuente).

Para elaborar esta escala se tuvieron en cuenta las cuatro funciones principales que tiene la comunicación dentro de la organización propuestas por Scott y Mitchell (1976): control, motivación, expresión emocional e información. Se consideraron estos cuatro aspectos de la comunicación, para ver su relevancia en el teletrabajo durante el confinamiento.

3.3.5. Perspectiva de Teletrabajo

Esta escala, de elaboración propia, pretende evaluar la perspectiva de las personas respecto a la continuidad del teletrabajo. Es decir, a través de 5 ítems, intentamos conocer si las personas han continuado teletrabajando después del estado de alarma, y si es así, cuál ha sido el porcentaje que su organización ha incorporado a su jornada laboral. Además, nos interesaba saber si las personas se habían sentido satisfechas por lo general y si desearían continuar teletrabajando en el futuro y en qué porcentaje.

Para responder la escala, las personas debían responder afirmativa o negativamente a ciertas cuestiones (p.ej; *Mi organización ha continuado con el teletrabajo después del estado de alarma*) y modular su respuesta en función de los porcentajes proporcionados (p.ej; *Indica en qué proporción te gustaría seguir teletrabajando*).



3.4 Análisis de Datos

Los datos se analizaron con el programa estadístico IBM SPSS Statistics 25. Se realizaron análisis de fiabilidad para la versión española del instrumento ALQ, y para los ítems extraídos del cuestionario S10.12 y del cuestionario de Comunicación con el/la Líder, con el objetivo de valorar la consistencia interna de los instrumentos.

Se llevaron a cabo análisis de correlaciones y comparaciones de medias.

Concretamente, se compararon los niveles de liderazgo auténtico percibido entre los grupos con niveles alto y bajo de satisfacción, y los niveles de comunicación obtenidos entre los grupos con niveles alto y bajo de liderazgo auténtico.

4. Resultados

4.1 Análisis de fiabilidad de las escalas y estadísticos descriptivos

El valor de la consistencia interna alfa de Cronbach para el instrumento ALQ fue 0.98. Mientras que el índice de consistencia interna total de los ítems para evaluar la Satisfacción con la Supervisión (S.10.12) fue 0.95 y para la escala de Comunicación con el/la Líder el valor alfa fue de 0.95.

En primer lugar, se presentan los estadísticos descriptivos, así como los intervalos de confianza (95%) para puntuaciones obtenidas en ALQ y en cada una de sus dimensiones (Tabla 1), para las puntuaciones obtenidas en la Satisfacción y en cada ítem (Tabla 2) y para el apartado de Comunicación con el Líder (Tabla 3).

Como vemos en la Tabla 1, la media global del ALQ se sitúa en torno al 4.05 con DT=1.60. Además, para cada una de las dimensiones del ALQ, la media se sitúa en el valor 4.08 (DT=1.68) para *Transparencia Relacional*, el valor 4.19 (DT=1.56) para *Perspectiva Moral*, el valor 4.07 (DT=1.78) para *Procesamiento Equilibrado* y en el valor 3.86 (DT=1.73) para *Conciencia de sí mismo*.

Tabla 1. Media, Desviación Típica e Intervalos de Confianza ALQ y dimensiones

	N	Media	Desviación	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
				Lim. Inferior	Lim. Superior
ALQ	45	4,05	1,60	3,57	4,53
<i>Transparencia Relacional</i>	45	4,08	1,68	3,58	4,59
<i>Perspectiva Moral</i>	45	4,19	1,56	3,72	4,66
<i>Procesamiento Equilibrado</i>	45	4,07	1,78	3,54	4,61
<i>Conciencia Sí Mismo</i>	45	3,86	1,73	3,34	4,38



Por otro lado, como vemos en la Tabla 2, la media de la Satisfacción con la supervisión se sitúa en torno a 4.92(DT=1.84). Además, para cada uno de los ítems la media se sitúa en el valor 4.93 (DT=1.84) para el *Ítem 1*, el valor 4.69 (DT=1.98) para el *Ítem 2*, el valor 4.84 (DT=2.03) para el *Ítem 3*, y en 5.22 (DT=2.02) para el *Ítem 4*.

Tabla 2. Media, Desviación Típica e Intervalos de Confianza en Satisfacción con Supervisión

	N	Media	Desviación	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
				Lim. Inferior	Lim. Superior
<i>Satisfacción Supervisión</i>	45	4,92	1,84	4,37	5,47
<i>Satisfacción Ítem 1</i>	45	4,93	1,84	4,38	5,49
<i>Satisfacción Ítem 2</i>	45	4,69	1,98	4,09	5,29
<i>Satisfacción Ítem 3</i>	45	4,84	2,03	4,23	5,46
<i>Satisfacción Ítem 4</i>	45	5,22	2,02	4,61	5,83

En cuanto a los estadísticos descriptivos en el apartado comunicación (Tabla 3), vemos que la media de la muestra se sitúa en el valor 3.73, con una DT=1.21.

Tabla 3. Media, Desviación Típica e Intervalos de Confianza en Comunicación con el/la Líder.

	N	Media	Desviación	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
				Lim. Inferior	Lim. Superior
<i>Comunicación</i>	45	3,73	1,21	3,36	4,09

Del 100% (45) personas encuestadas, el 77.8% (35) mencionan que sus organizaciones sí han continuado teletrabajando, frente al 22.2% (10) que no han continuado. De total de la muestra (Figura 1), el 13.3% (3) ha implantado el teletrabajo al 100% de la jornada, el 11.1% (5) han incorporado el trabajo desde casa el 75% de la jornada, el 48.9% han integrado el teletrabajo el teletrabajo en el 50% de la jornada y el 6.7% de las organizaciones han incorporado el trabajo en remoto el 25% de la jornada.



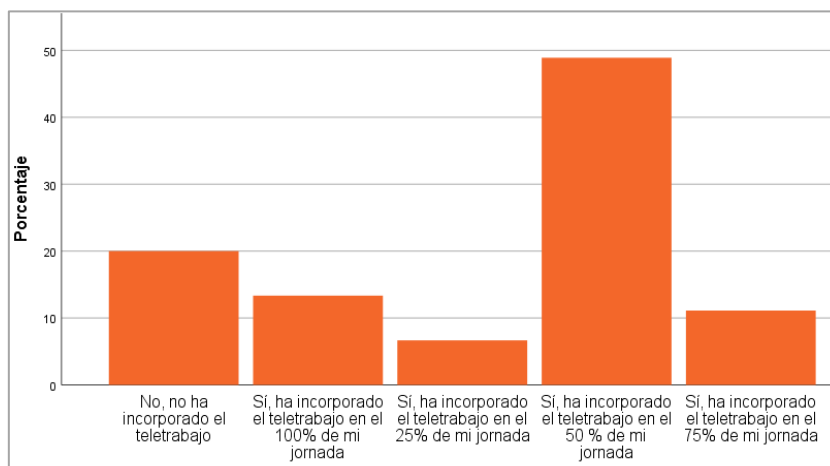


Figura 1. Frecuencia de incorporación del teletrabajo en las organizaciones

Por otro lado, del total de personas encuestadas (45), el 62.2 % (28) se ha sentido satisfecha en su experiencia con el teletrabajo, frente a un 37.8% (17) que no se ha sentido satisfecha o la experiencia les ha resultado indiferente. Asimismo, del total de la muestra, el 77.8% desearía continuar teletrabajando, al contrario que el 22.2% que no desearía continuar teletrabajando o le resulta indiferente.

En relación con esto, como vemos en la figura 2, el 35.6% de las personas desearía continuar teletrabajando el 50% de su jornada laboral, al 26.7 % de las personas le gustaría teletrabajar un máximo de 75% de su jornada laboral, un porcentaje similar a las personas que les gustaría teletrabajar un 25% de su jornada. Por último, al 11.1% de las personas le gustaría aplicar el teletrabajo en el 100% de su jornada laboral.

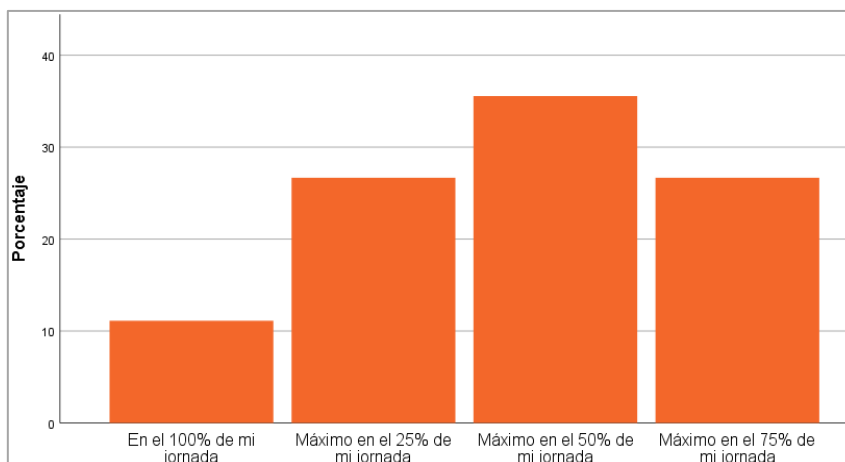


Figura 2. Frecuencia de preferencia de teletrabajo en jornada laboral en las organizaciones



4.2 Relación entre liderazgo auténtico, la satisfacción con la supervisión y la comunicación con el/la líder.

Para conocer la relación entre las variables de este estudio, se procedió a realizar dos análisis de correlaciones. El primero entre las puntuaciones obtenidas en los instrumentos de Liderazgo Auténtico y la Satisfacción con la supervisión. El segundo, entre las puntuaciones obtenidas en los instrumentos de Liderazgo Auténtico y la Comunicación con el/la líder.

Los datos revelaron un índice de correlación positiva y estadísticamente significativa entre el ALQ y la Satisfacción con la Supervisión ($r=.89$; $p<.01$). Como podemos ver en la Figura 3, ambas variables presentan una correlación lineal positiva alta. Es de esperar, por lo tanto, que, a mayor percepción de conductas de liderazgo auténtico, mayor satisfacción con la supervisión.

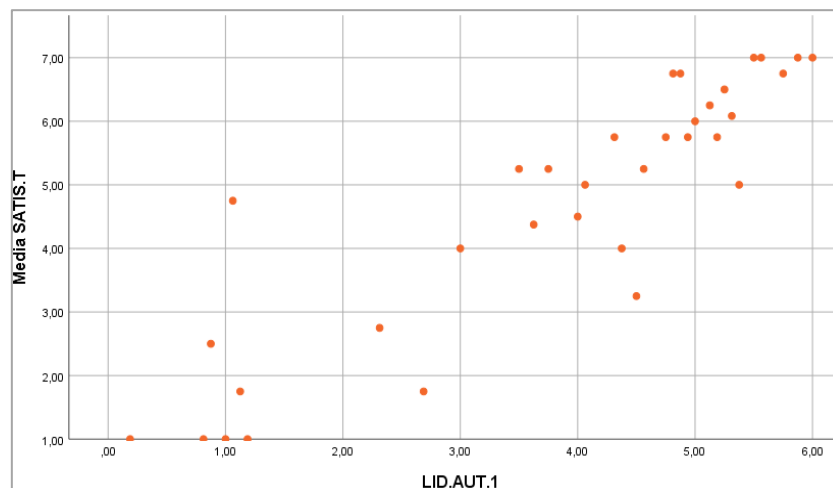


Figura 3. Relación entre Liderazgo Auténtico y Satisfacción con la Supervisión

De la misma forma, el índice de correlación entre el ALQ y la comunicación con el/la líder mostró una relación positiva y estadísticamente significativa ($r=0.86$; $p<.01$). Como podemos ver en la Figura 4, estas variables presentan una correlación lineal positiva alta. Es de esperar, por lo tanto, que, a mayores puntuaciones en la percepción de liderazgo auténtico, mayores sean los valores en comunicación.



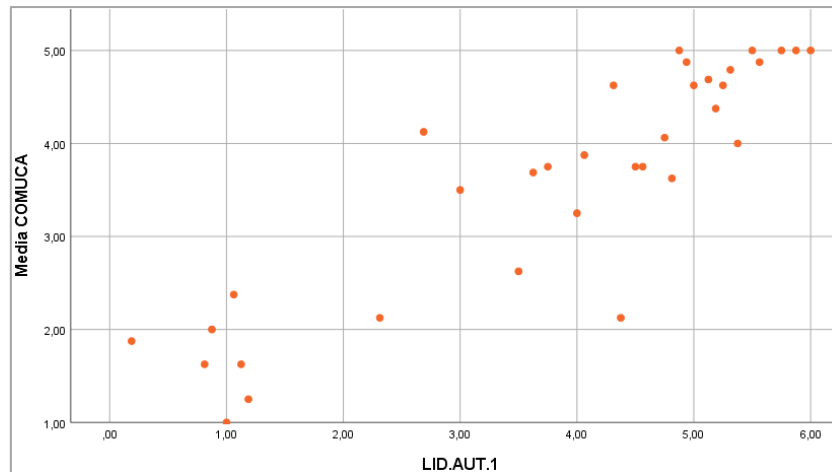


Figura 4. Relación entre Liderazgo Auténtico y la Comunicación con el/la Líder

Además, también se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre la Comunicación con el/la líder y la Satisfacción con la supervisión ($r=0.84$ $p<.01$). Como vemos en la figura 5, estas variables muestran una correlación lineal positiva: mayores puntuaciones en la comunicación con el/la líder, mayores niveles en la satisfacción con la supervisión.

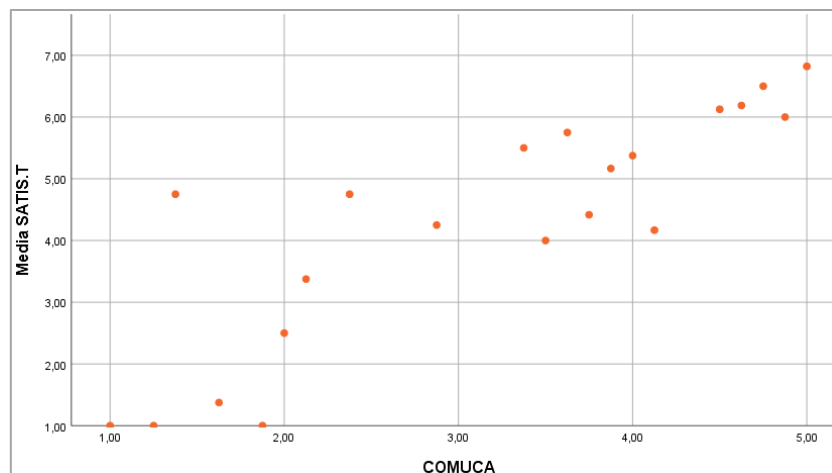


Figura 5. Relación entre Comunicación con el/la Líder y la Satisfacción con la Supervisión



4.3 Liderazgo y satisfacción: comparación de medias.

En este apartado, se llevó a cabo el análisis de diferencia de medias entre dos grupos de satisfacción laboral (baja y alta). Esta separación entre los dos grupos se realizó a partir de dividir la muestra total en el valor correspondiente al percentil 50. De esta manera, intentamos conseguir dos grupos con N equitativa para su posterior análisis, el grupo 1 (baja satisfacción) con media= 3.55, DT= 1.6 y N=23, y el grupo 2 (alta satisfacción) con media= 6.35, DT= 0.5 y N=22.

Los resultados en liderazgo auténtico entre los dos grupos de satisfacción con la supervisión (baja y alta), muestran que existe una diferencia estadísticamente significativa, asumiendo que las varianzas no son iguales ($F(27,16) = 31.55$, $p < .001$).

En la Figura 6, vemos que la media en liderazgo auténtico del grupo de Satisfacción Baja (1) se sitúa en torno a 3.02 (DT =1.60), mientras que el grupo de Satisfacción Alta (2) obtiene una media en liderazgo alrededor del valor 5.14 (DT=0.54).

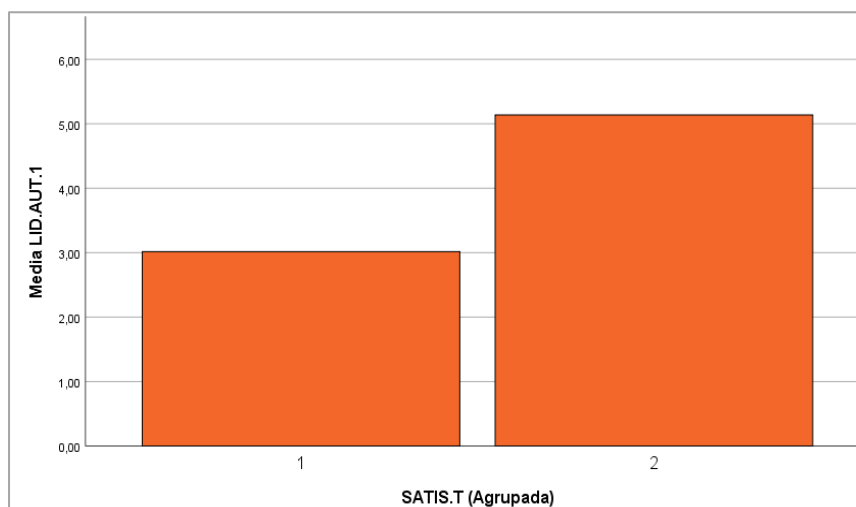


Figura 6. Diferencia de medias entre grupos de alta/baja satisfacción en liderazgo auténtico

4.4 Liderazgo y comunicación: comparación de medias.

En este apartado, se llevó a cabo un análisis de diferencia de medias entre dos grupos de liderazgo auténtico (percepción baja de pautas de conducta de liderazgo auténtico y percepción alta de pautas de conducta de liderazgo auténtico). La separación entre los dos grupos se realizó a partir de dividir la muestra total en el valor correspondiente al percentil 50. De esta manera, intentamos conseguir dos grupos con N equitativa para su posterior análisis, el grupo 1 (liderazgo auténtico



bajo) con media=2.90, DT=1.47 y N=23, y el grupo 2 (liderazgo auténtico alto) con media= 5.26, DT=0.36 y N=22.

Los resultados en comunicación entre los dos grupos de liderazgo auténtico (bajo y alto) muestran que existe una diferencia significativa en la media de comunicación de ambos grupos, asumiendo que las varianzas no son iguales ($F(28.97) = 36.06$, $p < .001$).

En la Figura 7 se observa que la media en comunicación del grupo de liderazgo auténtico bajo (1) se sitúa en torno al 2.88 (DT =1.11), mientras que el grupo de liderazgo auténtico alto (2) presenta una media superior en comunicación con un valor de 4.62 (DT=0.44).

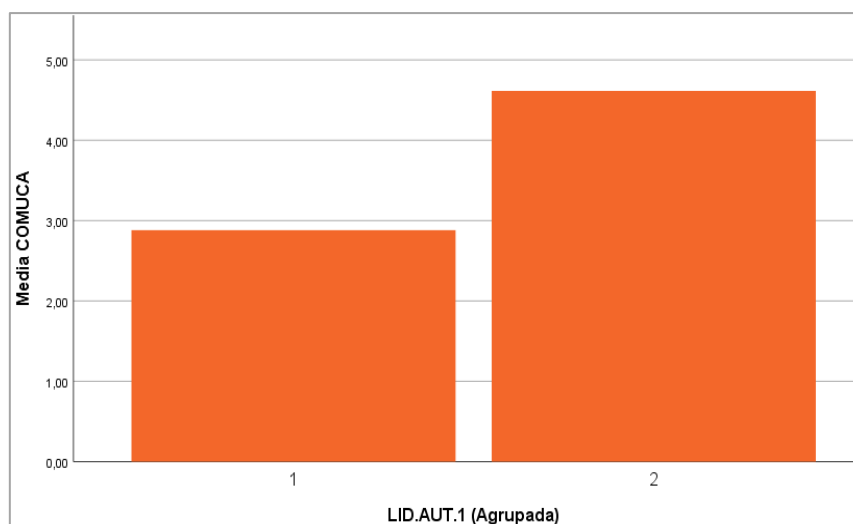


Figura 7. Diferencia de medias entre los grupos de alto y bajo liderazgo auténtico en comunicación

4.5 Continuidad con el teletrabajo: Liderazgo, Satisfacción y Comunicación

En este apartado se presenta la comparación de las medias en Liderazgo Auténtico, Comunicación y Satisfacción de las personas que desean seguir teletrabajando (Grupo 1) y las personas que no desean seguir teletrabajando o les resulta indiferente (Grupo 2).



Tabla 4. Media y Desviación Típica de Liderazgo, Comunicación y Satisfacción

		<u>Lid. Auténtico</u>	Comunicación	Satisfacción
<i>Sí, desearía continuar teletrabajando (1)</i>	Media	4,02	3,68	4,84
N=35	DT	1,65	1,23	1,87
<i>No, no desearía continuar teletrabajando (2)</i>	Media	4,16	3,90	5,20
N=10	DT	1,51	1,20	1,81
Total	Media	4,05	3,73	4,92
N=45	DT	1,60	1,21	1,84

Como se observa en la Tabla 4, la media de liderazgo auténtico para las personas que desean continuar teletrabajando es de 4.02 (DT=1.65) frente a la media de los que no desean continuar/resulta indiferente que es de 4.16 (DT=1.51). Por otro lado, la media en comunicación para las personas que desean continuar teletrabajando es de 3.68 (DT=1.23) frente la media de los que no desean continuar/resulta indiferente que es de 3.90 (DT=1.21). Por último, la media en satisfacción de las personas que desean continuar teletrabajando es de 4.84 (DT=1.87) frente la media de los que no desean continuar/resulta indiferente que es de 5.20 (DT=1.81).

Estas diferencias entre las medias de ambos grupos lo podemos ver en la Figura 8. En esta gráfica, apreciamos diferencias no significativas existente entre las personas que desean continuar teletrabajando y las que no desean o les resulta indiferente, en las medias de las 3 dimensiones estudiadas: Liderazgo auténtico ($F(43) = 0.37, p > 0.5$), Comunicación ($F(43) = 0.1, p > 0.5$) y Satisfacción con la supervisión ($F(43) = 0.13, p > 0.5$).

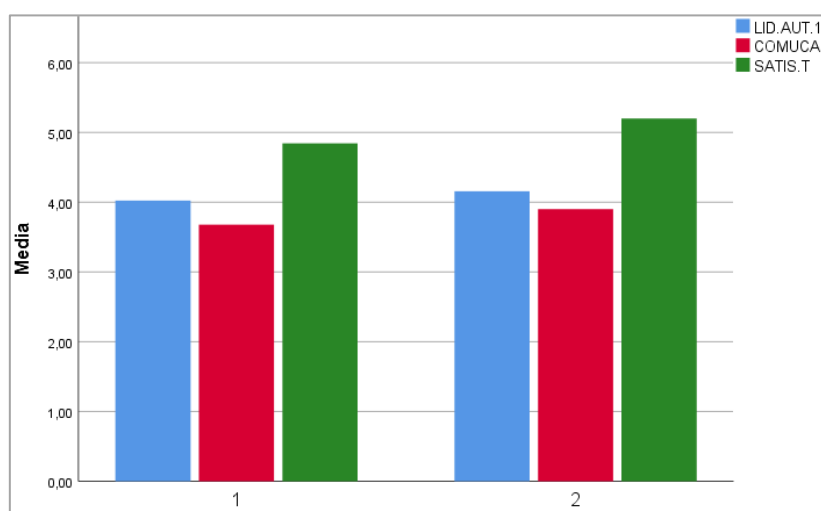


Figura 8. Comparación de medias de Liderazgo, Comunicación y Satisfacción entre los grupos que desean seguir teletrabajando y los que no/les resulta indiferente.



5. Conclusiones

El objetivo de este estudio ha sido analizar la repercusión de ciertas variables en la experiencia del teletrabajo durante el confinamiento. Hemos querido conocer si los/as teletrabajadores/as percibieron pautas de liderazgo auténtico por parte de sus supervisores. Además, hemos pretendido examinar si este estilo de liderazgo guarda relación con los niveles de satisfacción con la supervisión. Por último, hemos intentado averiguar si este estilo liderazgo ha facilitado una adecuada comunicación y una mejor experiencia durante el teletrabajo, en vistas a favorecer y fomentar este estilo de liderazgo en futuras situaciones de teletrabajo.

Los resultados obtenidos muestran que las personas encuestadas han percibido pautas de liderazgo auténtico en sus supervisores/as. Además, estos/as líderes destacan en la dimensión *Perspectiva Moral* del ALQ frente a las otras. Como indica Moriano (2011), esta dimensión estaría reflejada por la capacidad de autorregulación que tiene el/la líder de su conducta según sus valores y principios personales, frente a las presiones o dificultades del grupo, la organización o la sociedad.

El resultado de la correlación entre Liderazgo Auténtico y Satisfacción con la Supervisión indica que se cumple lo propuesto por Moriano (2011), cuando encontró que el liderazgo auténtico se relaciona de forma significativa con la satisfacción existente con él. Parece que una mayor satisfacción con la supervisión se relaciona con mejores pautas de liderazgo auténtico. También resulta de interés la relación encontrada entre el liderazgo auténtico y la comunicación durante la experiencia de teletrabajo con el/la líder. Podemos ver que las personas que muestran mejor comunicación con el líder en el confinamiento muestran a su vez una mayor valoración de sus líderes como 'auténticos/as'. Por último, vemos que también existe un nexo entre la comunicación con el líder en el confinamiento y la satisfacción con la supervisión, es decir, las personas que mejor valoran la comunicación con su líder se han sentido más satisfechas con la supervisión recibida.

En relación con estos resultados, autores como Kowalski y Swanson (2005, citado en Dahlstrom, 2014) sostienen que existen factores críticos de éxito en el



teletrabajo, entre los cuales destacan el apoyo percibido del líder, la comunicación con el/la líder y la confianza en el/la líder.

También, vemos que existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medias de liderazgo auténtico de los dos grupos de satisfacción (baja y alta). Como veíamos antes, el resultado refleja que el grupo de trabajadores más satisfechos presenta una mayor percepción de liderazgo auténtico por parte de sus supervisores. Este resultado se asemeja al encontrado en un estudio realizado con un grupo de enfermas recién graduadas, de las cuales quienes reportaban niveles de satisfacción laboral significativamente mayores que el resto, eran quienes contaban con supervisores que practicaban pautas de liderazgo auténtico (Giallonardo, Wong y Iwasiw, 2010; Bamford, Wong y Laschinger, 2010).

Asimismo, observamos que existe una diferencia significativa en la media de comunicación entre las personas que percibieron a sus líderes como ‘más’ auténticos de las que los percibieron como ‘menos’ auténticos. Estos datos sugieren que, durante la experiencia de teletrabajo en el confinamiento, el liderazgo auténtico se manifestó en el uso adecuado de una comunicación eficaz líder-trabajador/a. A pesar de que la comunicación no forma parte de la propia definición de liderazgo auténtico, esta se encuentra especialmente asociada a dos de las cuatro dimensiones de liderazgo auténtico. Más concretamente, la comunicación estaría relacionada con las dimensiones de *Transparencia en las Relaciones*, recalcando la importancia de compartir pensamientos y emociones, y *Procesamiento Equilibrado*, solicitando punto de vistas distintos a los suyos para llegar a decisiones razonadas (Avolio y Gardner, 2005).

En relación con el teletrabajo y su implantación en las organizaciones tras el confinamiento, vemos que casi el 78% han continuado teletrabajando una vez finalizó el confinamiento frente al 22% que no ha optado por esta práctica. Este porcentaje elevado en empresas que continúan teletrabajando en la ‘*nueva normalidad*’, muestra el cambio de tendencia surgido a partir de la crisis del coronavirus para adoptar esta nueva modalidad de trabajo entre sus filas.

Asimismo, el teletrabajo durante el confinamiento ha resultado, por lo general, satisfactorio para el 62% de las personas encuestadas, frente al 38% al que no les resultó satisfactorio o les fue indiferente. A su vez, debemos recalcar, que el 78% de



la muestra señala que le gustaría continuar teletrabajando en la 'nueva normalidad' frente al 22% que no prefiere continuar con esta modalidad o le resulta indiferente.

Analizando los factores que pueden explicar esta diferencia (continuar o no teletrabajando), vemos que el *Liderazgo Auténtico, la Comunicación o la Satisfacción* no presentan diferencias relevantes para declinarse por continuar con esta modalidad. Una posible explicación a esto, es que estos factores no se encuentran aislados de otras variables psicosociales, ambientales o personales relevantes para continuar teletrabajando. Es importante tener en cuenta variables como la conciliación, la flexibilidad horaria o los roles que desempeña una persona en su hogar, como moduladores más relevantes para que las personas elijan seguir trabajando en remoto. Ejemplo de esto, lo vemos en el informe *Experiencia de empleado en el Teletrabajo durante el Confinamiento*. En este estudio realizado por la Fundación Más Familia, Autoridad Portuaria de Santa Cruz de Tenerife y la Universidad de La Laguna, apreciamos que aspectos como adecuadas políticas en la flexibilidad horaria y la conciliación laboral, hacen que la preferencia por continuar teletrabajando sea mayor.

No obstante, los resultados encontrados en este estudio se deben considerar teniendo en cuenta algunas limitaciones. Como mencionábamos, se deben tener en cuenta otras variables que han influido en la percepción positiva o negativa de la experiencia de teletrabajo. A pesar de encontrarnos con una relación entre liderazgo auténtico y satisfacción con la supervisión durante el teletrabajo, no podemos afirmar que este vínculo repercuta en el deseo de continuar trabajando en remoto. En la preferencia por esta modalidad de trabajo influirían otro tipo de variables organizacionales y personales (conciliación, flexibilidad horaria, movilidad, cargas familiares, etc.). Se requeriría un análisis más profundo de cómo estas variables influyen en la evaluación para que las personas desean continuar con el teletrabajo. Otra limitación en esta investigación fue contar con una muestra reducida y heterogénea de participantes, por lo que debemos ser cuidadosos al extrapolar los resultados a la población general. Para futuras investigaciones sería adecuado ajustar la muestra a una población concreta para realizar los análisis.

Entre las implicaciones para la práctica aplicada de este estudio, podemos señalar la importancia de la formación en el ámbito de habilidades para un estilo de



liderazgo ajustado a las circunstancias en las que nos encontramos (incertidumbre laboral y sanitaria). La formación debe priorizar ciertas habilidades de liderazgo para una gestión óptima de equipos en remoto, a través de objetivos preestablecidos, para así, mejorar el bienestar y confianza de los teletrabajadores. También, sería idóneo conocer las perspectivas que tienen los trabajadores en cuanto a su puesto de trabajo en remoto, para realizar actualizaciones y modificaciones en las ADPs (análisis y descripción de puesto de trabajo), con el fin de conseguir una mayor satisfacción y productividad en sus funciones.

Por último, el presente trabajo ha intentado contribuir al desarrollo de investigaciones posteriores. Hemos intentado conocer mejor la percepción del teletrabajo en el confinamiento, a través de variables como el liderazgo auténtico, la satisfacción con la supervisión y la comunicación. Conocer cuáles son los aspectos más relevantes para mejorar la satisfacción y la confianza en los teletrabajadores, será relevante en los próximos años.

Uno de los motivos que revela que esta modalidad de trabajo ha llegado para quedarse es que el Ministerio de Trabajo se encuentra desarrollando una legislación que rija el teletrabajo a nivel nacional. Por esto, es importante que futuras investigaciones se centren en conocer la evolución del liderazgo en remoto y el desarrollo de los puestos de trabajo, para conseguir confianza y satisfacción de los trabajadores/as, para lograr que las organizaciones consigan sus objetivos con la mayor eficiencia y eficacia posibles.



6. Bibliografía

Agudo Moreni, M.J. (2014) El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información* 4, p172-187

Aguilar-Bustamante, M. C., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13.

Avolio, B.J & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roof of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. y Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.

Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales.

Cooper, C., & Kurland, N. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511-532.

Dahlstrom, T. (2013) Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, 42(3) 438-451

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.

Fundación Más Familia, Autoridad Portuaria Santa Cruz de Tenerife & Universidad de La Laguna. (2020). *Experiencia de Empleado en Teletrabajo Durante el Confinamiento*. Santa Cruz de Tenerife.

Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000-2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958.

Giallonardo, L. M., Wong, C. A. y Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993-1003.



Golden, Timothy & Veiga, John. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31. 10.1177/0149206304271768.

Kinicki, A., Schriesheim, C, McKee-Ryan, F., & Carson, K. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive Index: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 14-32.

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología Industrial*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Manochehri, G., & Pinkerton, T. (2003). Managing telecommuters: Opportunities and challenges. *American Business Review*, 21, 9-16.

Moriano, J.A., Molero, F. & Lévy Mangin, J.P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.

Peiró, J. M. (1991). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.

Peiró, J., & Soler, A. (2020). El impulso al teletrabajo durante el Covid-19 y los retos que plantea. IvieLab.

Solano, A. C. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Barcelona: Paidós.

Thatcher, S., & Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *Academy of Management Review*, 31, 1076-1088.

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.



7.Anexo



Cuestionario Teletrabajo en el Confinamiento

Durante los pasados meses de marzo, abril y mayo nos hemos visto sumergidos en un estado de alarma que ha obligado a muchas organizaciones (públicas y privadas) a implantar el teletrabajo en sus filas. Es por ello, que muchas organizaciones se han adaptado, muchas veces en un tiempo récord, a esta nueva forma de trabajar.

Por esta razón, es importante conocer aquellos aspectos relacionados con las personas que harán que las organizaciones sean más productivas y eficientes de cara al futuro. Uno de estos aspectos, es buscar el estilo de liderazgo más ajustado a las necesidades de la plantilla, con el objetivo de evaluar, desarrollar y potenciar a las personas en una situación de trabajo en remoto.

Para abordar este supuesto, estamos realizando un estudio que trata de recoger la percepción de las personas sobre su experiencia de teletrabajo durante el confinamiento, en relación con distintos factores que han influido en su satisfacción y visión sobre el teletrabajo.

Al inicio de cada sección, encontrarás las instrucciones para responder a cada una de las preguntas.

El cuestionario es totalmente anónimo y confidencial, las respuestas solo se utilizarán con fines de investigación.

¡Muchas gracias por tu colaboración y apoyo a la investigación!



Sección 1. Datos Sociodemográficos

A continuación, se presentan algunas cuestiones sobre tu puesto de trabajo, tu situación laboral y tus datos demográficos.

Por favor, cumplimenta las cuestiones en las casillas correspondientes:

1. Sexo

- Hombre
- Mujer
- Otro

2. Edad

- De 18 a 24 años
- De 25 a 29 años
- De 30 a 44 años
- De 45 a 54 años
- De 55 a más años

3. Situación Familiar

- Vivo solo/a
- Convivo con mi pareja
- Convivo con otras personas

4. Convivencia familiar (personas a cargo)

- Niños/as menores de 11 años
- Niños/as desde los 11 a 18 años
- Jóvenes desde los 18 años
- Adultos mayores de 65 años
- No personas a cargo

5. Nivel de estudios

- EGB/ESO
- COU/Bachillerato
- Formación Profesional Grado Medio/Superior
- Titulación Universitaria (Grado, Licenciatura, Diplomatura)

6. Sector Empresarial



7. Departamento dentro de la empresa

8. Puesto de trabajo

9. Años en la empresa

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

10. Años en el puesto

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años



Sección 2. Características de Teletrabajo

En esta sección se incluyen preguntas sobre características de la experiencia de teletrabajo durante la situación de confinamiento por COVID-19. Por favor, cumplimenta las cuestiones en las casillas correspondientes.

Te recordamos que no hay respuestas correctas o incorrectas, cualquier respuesta es buena en la medida en que respondas lo que realmente piensa.

1. Mi organización contaba previamente con la posibilidad de teletrabajar para mi puesto

- Sí, mi empresa contaba con la posibilidad
- No, mi empresa no contaba con la posibilidad

2. Mi organización me facilitó los medios (ordenador, portátil, móvil, etc) para teletrabajar

- Sí, me facilitó los medios
- No, no me facilitó los medios

3. Recibí formación previa y/o durante mi experiencia de teletrabajo respecto al uso adecuado de los medios proporcionados por la organización (ordenador, portátil, móvil, etc)

- Sí, recibí formación
- No, no recibí formación

4. He recibido soporte de los departamentos correspondientes respecto a las TICs cuando me han surgido problemas:

- Sí, he recibido soporte
- No, no he recibido soporte

5. Disponía en mi residencia habitual, de un espacio adecuado para teletrabajar

- Sí, dispongo de ello
- No, no dispongo de ello

6. Mi jornada durante el teletrabajo fue

- Jornada Parcial
- Jornada Completa



Sección 3. Liderazgo

A continuación, se muestran una serie de ítems que hacen referencia a cómo percibiste el estilo de liderazgo de tu supervisor/a directo/a (líder) en la experiencia de teletrabajo durante la situación de confinamiento por COVID-19.

Por favor, indica con qué frecuencia cada afirmación se relaciona con el estilo de liderazgo de tu superior directo. Te recordamos que no hay respuestas correctas o incorrectas, cualquier respuesta es buena en la medida en que respondas lo que realmente piensa.

Mi líder...

1. Dijo exactamente lo que quería decir.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

2. Admitió los errores cuando se cometieron.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

3. Animó a cada persona a expresar su opinión.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

4. Me dijo la verdad, aunque fuese dura.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

5. Mostró las emociones que se correspondían exactamente con sus sentimientos.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

6. Mostró creencias que eran consistentes con sus acciones.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

7. Tomó decisiones basadas en los valores importantes para él/ella.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre



8. Me pidió que asumiera posiciones que estén de acuerdo con los valores que son importantes para mí.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

9. A la hora de tomar decisiones difíciles para él/ella, fueron muy importantes los aspectos éticos.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

10. Solicitó puntos de vista contrarios a las opiniones que mantenía.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

11. Analizó los datos relevantes antes de llegar a una decisión.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

12. Escuchó cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

13. Buscó la opinión de los demás para mejorar las relaciones con ellos

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

14. Tuvo una idea bastante exacta de como otras personas veían sus capacidades de liderazgo.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

15. Supo cuándo era el momento de volver a examinar su posición sobre cuestiones importantes.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

16. Mostró a los demás que comprendía cómo las acciones específicas que puso en marcha les afectaron

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre



Sección 4. Satisfacción con el liderazgo

En esta sección se presentan frases sobre aspectos relacionados con su trabajo, lee cada una de las frases e indica el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo. Siendo el 1 Muy insatisfecho/a, y el 7 Muy satisfecho/a. Utiliza las puntuaciones intermedias para graduar tu respuesta.

Te recordamos que no hay respuestas correctas o incorrectas, cualquier respuesta es buena en la medida en que respondas lo que realmente piensa.

1. La supervisión que ejerció mi líder sobre mi

1	2	3	4	5	6	7	
Muy insatisfecho/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho/a

2. La proximidad y frecuencia con la que fui supervisado por mi líder

1	2	3	4	5	6	7	
Muy insatisfecho/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho/a

3. La forma en que mi líder evaluó mis tareas

1	2	3	4	5	6	7	
Muy insatisfecho/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho/a

4. El apoyo recibido por mi líder

1	2	3	4	5	6	7	
Muy insatisfecho/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho/a



Sección 5. Comunicación

En esta escala que se presenta a continuación se evalúa cómo percibiste la comunicación de tu líder durante la experiencia de teletrabajo en la situación de confinamiento por COVID-19.

Por favor, valora cómo percibiste, generalmente, la comunicación por parte de tu líder. Para ello, deberás contestar en una escala de 1 a 5 de frecuencia, donde 1 representa un comportamiento nada frecuente y 5 un comportamiento muy frecuente, en relación con el enunciado propuesto. Utiliza las puntuaciones intermedias para graduar tu respuesta.

Te recordamos que no hay respuestas correctas o incorrectas, cualquier respuesta es buena en la medida en que respondas lo que realmente piensa.

1. Mi líder mantenía reuniones virtuales conmigo o con el equipo de trabajo para establecer los objetivos del área/departamento

1 2 3 4 5

Nada Frecuente Muy Frecuentemente

2. Mi líder empleaba distintos canales disponibles en la organización para comunicarse conmigo o con el equipo de trabajo (Outlook, Teams, Skype, Zoom, Meets, etc)

1 2 3 4 5

Nada Frecuente Muy Frecuentemente

3. Mi líder me informaba a mi y/o al equipo de trabajo sobre asuntos relevantes para la organización en relación con el COVID-19

1 2 3 4 5

Nada Frecuente Muy Frecuentemente

4. Mi líder mostraba interés por recibir mi feedback (opiniones, preguntas, estado de animo, etc)

1 2 3 4 5

Nada Frecuente Muy Frecuentemente

5. Mi líder realizaba el seguimiento de los resultados míos y/o del equipo de Trabajo

1 2 3 4 5

Nada Frecuente Muy Frecuentemente



6. Mi líder me transmitía un feedback positivo sobre mis funciones durante el Teletrabajo

1 2 3 4 5

Nada Frecuente Muy Frecuentemente

7. Mi líder me transmitía un feedback sobre los aspectos que debería mejorar en mi teletrabajo

1 2 3 4 5

Nada Frecuente Muy Frecuentemente

8. Mi líder estuvo disponible cuando he requerido de su ayuda en distintas circunstancias durante el teletrabajo

1 2 3 4 5

Nada Frecuente Muy Frecuentemente



Sección 6. Perspectiva de Teletrabajo

En esta sección se incluyen preguntas sobre las perspectivas de teletrabajo a futuro dentro de tu organización y tus preferencias respecto a la implantación del teletrabajo. Por favor, cumplimenta las cuestiones en las casillas correspondientes.

Te recordamos que no hay respuestas correctas o incorrectas, cualquier respuesta es buena en la medida en que respondas lo que realmente piensa.

1. Mi organización ha continuado con el teletrabajo después del estado de Alarma

- Sí, he continuado
- No, no he continuado

2. Mi organización ha incorporado el teletrabajo a raíz de la necesidad surgida por el confinamiento

- Sí, ha incorporado el teletrabajo en el 100% de mi jornada
- Sí, ha incorporado el teletrabajo en el 75% de mi jornada
- Sí, ha incorporado el teletrabajo en el 50 % de mi jornada
- Sí, ha incorporado el teletrabajo en el 25% de mi jornada
- No, no ha incorporado el teletrabajo

3. Por lo general, me he sentido satisfecho con la experiencia de teletrabajo durante el confinamiento

- Sí, me he sentido satisfecho
- No, no me he sentido satisfecho
- Me ha sido indiferente

4. Una vez sumergidos en la etapa de "Nueva Normalidad", ¿desearías continuar teletrabajando?

- Sí, desearía continuar teletrabajando
- No, no desearía continuar teletrabajando
- Me resulta indiferente

5. Si has respondido Sí a la respuesta anterior, por favor indica en que proporción te gustaría seguir teletrabajando

- En el 100% de mi jornada
- Máximo en el 75% de mi jornada
- Máximo en el 50% de mi jornada
- Máximo en el 25% de mi jornada



Si deseas realizar alguna observación o comentario sobre tu experiencia con el teletrabajo, puedes escribirla a continuación:

¡Muchísimas gracias por tu colaboración!

*"Las personas estamos capacitadas naturalmente para soportar todo lo que nos sucede".
Marco Aurelio*

