



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Impacto de las conductas de supervisores/as en la relación entre el teletrabajo y el *engagement*

JOSEFINA CONTADOR GIRARDIN

Profesor guía: Sergio Valenzuela Ibarra

Tesis presentada a la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, como requisito para optar al grado académico de Magíster en Psicología
Laboral Organizacional

Noviembre, 2021
Santiago, Chile



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Impacto de las conductas de supervisores/as en la relación entre el teletrabajo y el *engagement*

JOSEFINA CONTADOR GIRARDIN

Profesor guía: Sergio Valenzuela Ibarra

Tesis presentada a la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, como requisito para optar al grado académico de Magíster en Psicología
Laboral Organizacional

Índice

Índice.....	iv
Índice de tablas y figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Introducción	1
Marco teórico	4
Factores que facilitan el teletrabajo.....	4
Relación entre teletrabajo y engagement	7
Impacto de las conductas de supervisores/as en el engagement	10
Teoría de la autodeterminación.....	10
Teoría del intercambio social	10
Modelo de las características del puesto de trabajo	11
Teoría de las demandas y recursos laborales	11
Rol moderador de las conductas de supervisores/as en la relación entre el teletrabajo y el engagement.....	13
Tipos de conductas de supervisores/as en contextos de teletrabajo	14
Objetivos	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
Método	19
Participantes	19
Procedimiento	20
Instrumentos	21

Análisis.....	25
Resultados	28
Análisis descriptivos	28
Análisis confirmatorios	30
Relación entre la frecuencia de teletrabajo y el engagement	33
Relación entre las conductas de supervisores/as claves en contextos de teletrabajo y engagement	35
Rol moderador de las conductas de supervisores/as claves en contextos de teletrabajo sobre la relación entre la frecuencia del teletrabajo y el engagement.....	36
Conclusiones y discusión	41
Referencias.....	50
Anexos.....	54
Anexo 1. Instrumento: <i>Engagement</i> (adaptación de la Encuesta de Bienestar y Trabajo de Schaufeli y Bakker, 2003).....	54
Anexo 2. Instrumento: Conductas de supervisores/as claves en contextos de teletrabajo (elaboración propia)	56
Anexo 3. Instrumento: Frecuencia de teletrabajo (elaboración propia).....	59
Anexo 4. Instrumento: Condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo (elaboración propia)	63
Anexo 5. Instrumento: Autodisciplina (adaptación de la escala de autodisciplina de Hagger et al., 2018).....	65
Anexo 6. Instrumento: Otras variables (elaboración propia).....	66
Anexo 7. Tablas adicionales	69

Índice de tablas y figuras

Tabla 1.....	5
Tabla 2.....	15
Tabla 3.....	29
Tabla 4.....	31
Tabla 5.....	32
Tabla 6.....	34
Tabla 7.....	38
Tabla 8.....	69
Tabla 9.....	70
Figura 1.	17
Figura 2.	34

Resumen

El objetivo principal de este estudio fue examinar el rol de las conductas de supervisores/as clave en contextos de teletrabajo sobre la relación entre la frecuencia del teletrabajo –medida como la cantidad de días al mes que las personas teletrabajan– y el *engagement*. En base la evidencia existente, se hipotetizó una relación negativa entre la frecuencia de teletrabajo y el *engagement*; es decir, mientras más días al mes se teletrabaja, más bajos serán los niveles de *engagement*. Además, se propuso que las conductas de los/as supervisores/as que se han identificado en la literatura como claves en contextos de teletrabajo incidirían positivamente en el *engagement*. Finalmente, se sugirió que las conductas de los/as supervisores/as moderarían la relación entre el teletrabajo y el *engagement*; es decir, ciertas conductas que los/as supervisores/as llevan a cabo podrían mitigar los efectos negativos del teletrabajo sobre el *engagement*, y también potenciar las consecuencias positivas.

Para llevar a cabo este estudio, se utilizó un diseño de investigación cuantitativo, transversal, de nivel correlacional. Se administró una encuesta a través de Google Forms a personas que se encontraran teletrabajando como mínimo una vez al mes y tuvieran un supervisor/a o jefatura directa. Para testear las hipótesis, se realizaron análisis correlacionales y de regresión múltiple a los datos obtenidos (N=107).

Los resultados de los análisis muestran que no existe una relación lineal significativa entre la frecuencia del teletrabajo y el *engagement*, sino que una relación cuadrática de magnitud moderada entre ambas variables, en donde la frecuencia del teletrabajo que produce los niveles de *engagement* más altos es entre 14 y 15 días al mes. En segundo lugar, se encontró una relación lineal positiva, significativa, de alta magnitud, entre las conductas de supervisores/as clave en contextos de teletrabajo y el *engagement*. Finalmente, los resultados de los análisis de regresión demuestran que no existe un efecto de interacción significativo entre la frecuencia del teletrabajo y las conductas de supervisores/as para predecir el *engagement*; sin embargo, las conductas de supervisores/as resultaron ser un predictor significativo del *engagement*, independiente de

la frecuencia del teletrabajo. Además, las condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo y el nivel de autodisciplina también resultaron ser predictores significativos de los niveles de *engagement*.

En síntesis, cuando se trata de predecir el *engagement*, más importante que la cantidad de días que se teletrabaje al mes, son las conductas que despliegan los/as supervisores/as, las condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo y los niveles de autodisciplina de los/as trabajadores/as.

Introducción

Si bien la implementación del teletrabajo ha ido aumentando a través de los años, la emergencia sanitaria derivada de la pandemia por COVID-19 aceleró de manera importante su adopción (OIT, 2020). Muchas organizaciones se vieron forzadas a reemplazar la modalidad presencial por la de teletrabajo a tiempo parcial o completo como una forma de evitar la propagación del virus. Esto implicó que un número importante de personas tuviera que familiarizarse abruptamente con herramientas tecnológicas nuevas o distintas, y pasar a una forma diferente de organizar y realizar su trabajo (OIT, 2020).

Si bien el teletrabajo tiene múltiples ventajas, también impone ciertos desafíos. Dahlstrom (2013) indica que el teletrabajo generaría un cambio en los patrones de comunicación y añadiría complejidad a las dinámicas sociales y de tareas. Debido a la virtualidad, habría una disminución de información no verbal, menos oportunidades para compartir información aleatoria y espontánea, reducción de mensajes de afecto y valor, y mayor ambigüedad en la interpretación de información (Dahlstrom, 2013). Por su parte, Liao (2017) señala que la modalidad de teletrabajo generaría mayores barreras para fomentar la confianza entre los/as miembros de una organización o equipo de trabajo, y más dificultades para la coordinación de tareas. Otra consecuencia del teletrabajo es la posibilidad de que se generen sentimientos de aislamiento en los/as trabajadores/as, dada la falta de interacción social cara a cara y separación del entorno laboral (Arora, 2012; Dahlstrom, 2013; Mello, 2007). Estos desafíos pueden tener un impacto tanto en el desempeño laboral como en la motivación.

Respecto al impacto de los desafíos que impone el teletrabajo sobre la motivación, y específicamente sobre el *engagement* –entendido como un estado mental positivo y satisfactorio, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Bakker & Demerouti, 2008)–, la evidencia al respecto es inconsistente (Beauregard et al., 2019). Algunas investigaciones sugieren que el teletrabajo tiene un impacto positivo sobre el *engagement* (Anderson & Kelliher, 2009; Gerards et al., 2018; Panteli et al., 2018; Peters et al., 2013), por ejemplo, a través de brindar mayor autonomía

a las personas. En contraste, otras indican que el teletrabajo disminuye el *engagement* (Arora, 2012; Nagata et al., 2021; Sardeshmukh et al., 2012; Vander Elst et al., 2017), por ejemplo, al generar mayores sentimientos de aislamiento en los/as trabajadores/as o apoyo social reducido.

A partir de estos desafíos, algunos/as autores/as han planteado que el teletrabajo agregaría una capa de complejidad a la dinámica supervisor/a-supervisado/a y que, por ello, sería necesario que en entornos virtuales los/as supervisores/as desplieguen un conjunto único de habilidades con el fin de facilitar la coordinación del trabajo y construir relaciones con sus supervisados/as, que pueden ser distintas a las habilidades desplegadas en el trabajo presencial (Bell et al., 2019). Desde esta perspectiva, existirían ciertas conductas que los/as supervisores/as podrían llevar a cabo que permitirían mitigar los desafíos que impone la virtualidad (Bell et al., 2019). Sin embargo, existen pocas investigaciones, si es que las hay, que hayan estudiado de manera específica el impacto de las conductas de los/as supervisores/as en la relación entre el teletrabajo y el *engagement*. Teniendo en cuenta lo anterior, cabe preguntarse si las consecuencias que tiene el teletrabajo sobre el *engagement* pueden ser moderadas por las conductas de los/as supervisores/as.

La presente investigación tiene por objetivo esclarecer el rol que tienen las conductas de los/as supervisores/as en la relación entre el teletrabajo –medido como la cantidad de días al mes que las personas teletrabajan– y el *engagement*.

Para abordar el objetivo mencionado, se utilizó un diseño de investigación cuantitativo, transversal, de nivel correlacional. Se administró una encuesta a través de Google Forms a personas que se encontraran teletrabajando como mínimo una vez al mes y tuvieran un supervisor/a o jefatura directa. Dicha encuesta medía el *engagement*, conductas de supervisores/as, frecuencia de teletrabajo y otras variables de control. Una vez recolectados los datos, se llevaron a cabo análisis descriptivos, correlacionales y de regresión múltiple con el fin de testear las hipótesis propuestas.

El problema de estudio de esta investigación cobra importancia principalmente por tres razones. En primer lugar, porque como se mencionó, el teletrabajo ha aumentado significativamente en el último tiempo, y muchas organizaciones se han visto forzadas a implementarlo sin previa preparación. Segundo, porque se ha demostrado que el *engagement* se relaciona significativamente con el desempeño de tarea y el desempeño contextual, dos variables importantes para el rendimiento de una organización (Christian et al., 2011; Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013). Y, finalmente, porque la evidencia respecto a la relación entre el teletrabajo y el *engagement* es inconsistente, y el rol de las conductas de los/as supervisores/as en tal relación ha sido poco explorada. En este sentido, los resultados de esta investigación son relevantes, pues podrían contribuir a la generación de evidencia sobre una temática que no ha arrojado descubrimientos consistentes, y que ha sido poco explorada. Dicha evidencia permitiría a las organizaciones tomar decisiones más informadas para gestionar el *engagement* de sus trabajadores/as en el contexto del teletrabajo.

En el presente informe se compone de cinco grandes secciones. En el Marco Teórico se expone la evidencia teórica y empírica respecto a los principales ejes temáticos implicados en el estudio. Luego se describen el objetivo general y los objetivos específicos. En tercer lugar, se alude al método utilizado, especificando sobre los participantes, el procedimiento llevado a cabo, los instrumentos utilizados y los análisis realizados. Cuarto, se exponen los resultados obtenidos a partir de los datos recolectados. Finalmente, se discuten tales resultados a la luz de la evidencia teórica y empírica, se describen sus implicancias prácticas, y se enuncian las limitaciones del estudio.

Marco teórico

El marco teórico de esta investigación se divide en cinco secciones. En primer lugar, se identifican y clasifican los factores que facilitan el teletrabajo. Segundo, se describe el estado actual de la evidencia respecto a la relación entre el teletrabajo y el *engagement*, y se identifican variables que podrían afectar dicha relación. Tercero, se analiza el rol de las conductas de los/as supervisores/as sobre el *engagement* en base a cuatro perspectivas teóricas. Cuarto, se identifica el rol de las conductas de los/as supervisores/as en la relación entre el teletrabajo y el *engagement*. Finalmente, se agrupan en dos categorías las conductas de los/as supervisores/as que, según la literatura, son clave en contextos de teletrabajo: conductas enfocadas en la relación y conductas enfocadas en la tarea.

Factores que facilitan el teletrabajo

Como se mencionó anteriormente, el teletrabajo impone ciertos desafíos a los/as miembros de un equipo de trabajo, que impactan tanto en su desempeño como en su motivación. Para enfrentar dichos desafíos, la literatura identifica una serie de factores que pueden facilitar el teletrabajo. En la Tabla 1 se listan tales factores, clasificándolos según estén bajo el control del/la supervisor/a (ej., supervisión y gestión de desempeño enfocada en resultados), se relacionen con las condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo (ej., contar con un espacio físico adecuado), o con las características del/la trabajador/a (ej., autodisciplina).

Tabla 1

Factores que facilitan el teletrabajo

Factores bajo el control del/la supervisor/a

-
- Supervisión y gestión del desempeño enfocada en resultados (no en procesos) (Beauregard et al., 2019; Mello, 2007)
 - Enfocar el contacto entre supervisor/a y supervisado/a en el intercambio de información, más que en el control de los procesos de trabajo (Beauregard et al., 2019)
 - Establecimiento claro de expectativas, metas, tareas y responsabilidades (Beauregard et al., 2019; Bell et al., 2019; Bosua et al., 2013)
 - Evitar mensajes que podrían resultar ambiguos (Contreras et al., 2020)
 - Proveer información relevante y de contexto (Contreras et al., 2020)
 - Mantener informados a los/as miembros del equipo sobre el estado del trabajo del resto (Liao, 2017)
 - Seleccionar la herramienta de comunicación correcta para cada contacto, de acuerdo con las necesidades y objetivos que se deseen lograr. Lograr un “fit” entre el medio de comunicación y el contenido de lo que se desea comunicar (Hertel et al., 2005; Roman et al., 2019)
 - Guiar la coordinación de tareas (Liao, 2017)
 - Entregar retroalimentación constante a los/as supervisados/as (Contreras et al., 2020)
 - Generar relaciones de confianza entre el/la supervisor/a y el/la supervisado/a, y entre supervisados/as (Beauregard et al., 2019; Bosua et al., 2013; Contreras et al., 2020; Gladys, 2014)

- Establecer el uso de canales de comunicación enriquecidos y sincrónicos para el intercambio de información (por ejemplo, videoconferencias, herramientas de colaboración en tiempo real) (Liao, 2017)
- Crear oportunidades para que los/as miembros del equipo/supervisados/as compartan experiencias a través de interacciones repetidas (Mayer et al., 1995)
- Fomentar la transparencia (Jarvenpaa et al., 1998)
- Desarrollar un ambiente de trabajo positivo y conexión entre los/as miembros de un equipo (Contreras et al., 2020)
- Mantener contacto estrecho y frecuente entre supervisor/a y supervisados/as (Beauregard et al., 2019; Bosua et al., 2013)
- Desarrollar relaciones interpersonales uno a uno entre supervisor/a y supervisado/a, que no estén enfocadas solamente en lo laboral sino también en lo personal (Gladys, 2014)
- Reconocer el desempeño de los/as trabajadores/as cuando corresponda (Contreras et al., 2020; Gladys, 2014)
- Preocuparse por el bienestar de los/as supervisados/as (Liao, 2017)
- Entregar apoyo a los/as supervisados/as (Liao, 2017)
- Abordar las necesidades socioemocionales del equipo (Contreras et al., 2020)

Factores relacionados con las condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo

- Contar con tecnologías adecuadas para cumplir con las tareas y responsabilidades laborales, tales como herramientas de audio, videoconferencia, mensajería instantánea, computadores portátiles, dispositivos móviles, conexión a internet, servicios de nube, entre otros (Bosua et al., 2013; Mello, 2007)
- Tener acceso remoto a redes y datos necesarios para llevar a cabo el trabajo (Mello, 2007)

- Contar con un espacio físico adecuado, libre de distracciones, seguro y ergonómicamente apropiado (Mello, 2007)

Factores relacionados con las características del/la trabajador/a

- Autodisciplina (Kamouri & Lister, 2020; Mello, 2007)

Nota. Elaboración propia

Dado que esta investigación busca esclarecer el impacto de las conductas de supervisores/as sobre la relación entre el teletrabajo y el *engagement*, se considerarán las conductas de supervisores/as asociadas a los factores bajo el control del/la supervisor/a como variable moderadora de la relación entre el teletrabajo y el *engagement*; y se controlará por factores relacionados a las condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo y factores relacionados a las características del/la trabajador/a, ya que éstos podrían incidir en la relación de las variables estudiadas.

Relación entre teletrabajo y engagement

Respecto a la relación entre el teletrabajo y el *engagement*, la evidencia al respecto es inconsistente (Beauregard et al., 2019). Por una parte, existe evidencia que avala una relación positiva entre ambas variables. Anderson y Kelliher (2009) realizaron estudios de caso en siete organizaciones, utilizando entrevistas semiestructuradas y cuestionarios. Encontraron que el trabajo flexible –que incluye el teletrabajo– tiene un impacto positivo en el *engagement*, que estaría explicado por mayores niveles de compromiso organizacional, satisfacción laboral y comportamiento cívico (Anderson & Kelliher, 2009). El hecho de poder decidir sobre la forma de realizar el trabajo, y sentir apoyo y confianza por parte del/la supervisor/a son algunos de los factores que explican los resultados positivos del trabajo flexible (Anderson & Kelliher, 2009).

De manera similar, Peters et al. (2013) realizaron un estudio longitudinal basándose en el marco conceptual de las “Nuevas Formas de Trabajo” para identificar su impacto sobre el *engagement*. Dicho marco indica que los avances respecto a las

tecnologías de comunicación e información han dado origen a nuevas formas de trabajo, las cuales –en términos de la teoría de demandas y recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2008)– se componen de tres características o facetas fundamentales: acceso al teletrabajo, autonomía del/a trabajador/a y gestión de resultados (Peters et al., 2013). Los resultados indican que dos de esas tres facetas –acceso al teletrabajo y autonomía del/la trabajador/a– tienen el potencial de aumentar el *engagement*, específicamente la dimensión de dedicación (Peters et al., 2013).

En la misma línea, mediante un estudio transversal también basado en el marco de las “Nuevas Formas de Trabajo”, Gerards et al. (2018) encontraron que la faceta “gestión de resultados” se relaciona positivamente con el *engagement*. La gestión de resultados destaca la importancia de dar más autonomía al/la trabajador/a, pues implica que el enfoque de supervisión esté centrado en los resultados y desempeño, en vez de estarlo en los procesos o la forma en que el/la trabajador/a lleva a cabo sus tareas (Gerards et al., 2018).

Panteli et al. (2018) estudiaron el *engagement* en equipos virtuales asincrónicos y dispersos geográficamente, utilizando un enfoque cualitativo. Los hallazgos de su estudio sugieren que factores como el reconocimiento, la retroalimentación y la disponibilidad del/la supervisor/a para entregar apoyo a los/as colaboradores/as son útiles para fomentar el *engagement* en equipos de esas características (Panteli et al., 2018).

Finalmente, Nagata et al. (2021) agruparon la frecuencia de teletrabajo en categorías de intensidad –baja (entre 1 día al mes y 1 día a la semana), moderada (entre 2 a 3 días a la semana) y alta (4 o más días a la semana)–, y encontraron que tanto las categorías de frecuencia baja y moderada predecían el *engagement*, mientras que la categoría de alta intensidad no demostró ser significativa.

En contraposición, también existen investigaciones que sugieren que el teletrabajo tiene un efecto negativo sobre el *engagement*. Arora (2012), utilizando un enfoque cuantitativo transversal, encontró una relación negativa entre la frecuencia de teletrabajo y *engagement*, mediada por los sentimientos de aislamiento de los/as trabajadores/as. Es

decir, mientras más días se teletrabaje a la semana, mayores serán los niveles de sentimientos de aislamientos de los/as trabajadores/as, lo que a su vez impacta negativamente el *engagement*. Además, Arora (2012) encontró que la existencia de un entorno de retroalimentación favorable –que se caracteriza por un ambiente que apoya y fomenta la búsqueda y entrega de retroalimentación frecuente, de calidad y entregada de manera considerada– debilita la relación entre teletrabajo y sentimientos de aislamiento; de esta manera, a medida que el entorno de retroalimentación se hace cada vez más favorable, aumenta el *engagement*. Algo similar ocurre con el uso de “*social networking tools*”, –definidas como herramientas tecnológicas que permiten interactuar y compartir información entre usuarios–; a medida que aumenta su uso, disminuyen los sentimientos de aislamiento y, con ello, aumentan los niveles de *engagement* (Arora, 2012).

Por su parte, Sardeshmukh et al. (2012) se basaron en la teoría de las demandas y recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2008), e investigaron el rol de los recursos –ej., autonomía, retroalimentación, apoyo social– como mediadores en la relación entre el teletrabajo y el *engagement*. Utilizando un enfoque cuantitativo transversal, aplicaron una encuesta a un total de 417 trabajadores de una empresa estadounidense. Los resultados de su estudio sugieren una relación negativa entre el teletrabajo y el *engagement*, pues si bien el teletrabajo se relaciona positivamente con la autonomía, reduce la retroalimentación y el apoyo social.

De manera similar, Vander Elst et al. (2017) utilizaron un diseño cuantitativo transversal, y encontraron que el teletrabajo se relaciona con menores niveles de *engagement*, y que esta relación está mediada por bajos niveles de apoyo social por parte de colegas. Las personas que teletrabajan más días reportan menos apoyo social, lo que a su vez se asocia con menores niveles de *engagement*.

Como se puede notar, la evidencia respecto a la relación entre el teletrabajo y el *engagement* es inconsistente. Si bien algunas investigaciones sugieren que el teletrabajo potencia aspectos que son claves para el *engagement* (ej., autonomía), otras proponen que genera demandas o estresores (ej., sentimientos de aislamiento) que impactarían

negativamente el *engagement*. En este escenario, las conductas de los/as supervisores/as que estén orientadas a potenciar los aspectos claves y mitigar las demandas o estresores podrían resultar beneficiosas para el *engagement*. En las siguientes secciones se desarrolla esta propuesta en base a algunas perspectivas teóricas que resultan de utilidad.

Impacto de las conductas de supervisores/as en el engagement

Existen cuatro perspectivas teóricas que resultan útiles para analizar el rol de las conductas de los/as supervisores/as en el *engagement*, y que ayudan a entender la manera en que un/a supervisor/a puede incidir en el *engagement* de sus supervisados/as.

Teoría de la autodeterminación

Desde el punto de vista de la teoría de la autodeterminación, el impacto de ciertos factores del contexto laboral –ej., el diseño del puesto de trabajo, estilos de gestión– sobre la motivación del/la trabajador/a estaría mediado por el nivel de satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas (Deci et al., 2017). Éstas corresponden a la necesidad de competencia, necesidad de pertenencia y necesidad de autonomía (Deci et al., 2017). En este sentido, se entiende que ciertas conductas del/la supervisor/a pueden incidir en el *engagement* a través de la satisfacción de dichas necesidades psicológicas básicas. Por ejemplo, la supervisión y gestión del desempeño basada en resultados, y el enfocar el contacto entre el/la supervisor/a y supervisado/a en el intercambio de información más que en el control de los procesos de trabajo, podría contribuir a satisfacer la necesidad de autonomía. El entregar retroalimentación constante a los/as supervisados/as y el reconocer el desempeño cuando corresponda podría contribuir a satisfacer la necesidad de competencia. Y finalmente, conductas como mantener un contacto estrecho y frecuente con los/as supervisados/as y desarrollar relaciones interpersonales uno a uno con ellos/as más allá de lo meramente laboral podría contribuir a satisfacer la necesidad de pertenencia.

Teoría del intercambio social

Desde el punto de vista de la teoría del intercambio social, los intercambios sociales tienen el potencial de crear relaciones de calidad (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Las relaciones que se desarrollan a partir de esas interacciones evolucionan, generando obligaciones entre las partes y compromisos recíprocos basados en la confianza y la lealtad (Cropanzano & Mitchell, 2005). En este sentido, se entiende que ciertas conductas del/la supervisor/a pueden hacer que las interacciones con sus supervisados/as deriven en relaciones de calidad, originando compromisos y obligaciones mutuas que pueden actuar como motivadores, impactando en el *engagement*.

Modelo de las características del puesto de trabajo

Por su parte, el modelo de las características del puesto de trabajo (Hackman & Oldham, 1976) indica que existirían dimensiones fundamentales del puesto –variedad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación– que generarían estados psicológicos críticos, los que, a su vez, producirían resultados personales y laborales, dentro de los cuales se encuentra una elevada motivación interna para el trabajo (Robbins & Judge, 2013). Esas dimensiones fundamentales pueden ser gestionadas por el/la supervisor/a –algunas en mayor medida que otras–, impactando en el *engagement* de las personas. Por ejemplo, los/as supervisores/as podrían adaptar su estilo de supervisión a uno enfocado en los resultados, y no el control de los procesos de trabajo, y de esa manera contribuir a la dimensión de autonomía.

Teoría de las demandas y recursos laborales

Finalmente, la teoría de las demandas y recursos laborales propone que los recursos laborales –ej., apoyo social de colegas y supervisores/as, retroalimentación, variedad de habilidades, autonomía– y los recursos personales –ej., optimismo, autoestima, percepción de autoeficacia– inician un proceso motivacional que incide positivamente en el *engagement* y en el desempeño (Bakker & Demerouti, 2008). Además, señala que los recursos se transforman en un factor más saliente y adquieren su potencial motivacional cuando los/as trabajadores/as se enfrentan a altas demandas laborales –ej., carga de trabajo, demandas emocionales, demandas mentales– (Bakker & Demerouti, 2008).

En su meta-análisis, Crawford et al. (2010) proponen que si bien la relación positiva entre recursos y *engagement* es consistente, la relación entre las demandas laborales y el *engagement* depende de la naturaleza de tales demandas. Entre otras cosas, encontraron que las demandas que se perciben como desafiantes –es decir, que tienen el potencial de promover la destreza, crecimiento personal o ganancias futuras– se relacionan positivamente con el *engagement*, pues las personas perciben estas demandas como oportunidades para aprender, cumplir metas, y demostrar sus competencias (Crawford et al., 2010). Ejemplos de tales demandas son una alta carga de trabajo, presiones de tiempo, o altos niveles de responsabilidad laboral. En cambio, aquellas demandas que se perciben como obstáculos –es decir, que tienen el potencial de frustrar el crecimiento personal, el aprendizaje o logro de metas– se relacionan negativamente con el *engagement* (Crawford et al., 2010). Ejemplo de demandas percibidas como obstáculos son el conflicto de roles o la ambigüedad de rol. Además, tal investigación indica que todas las demandas laborales, tanto las percibidas como obstáculos como las percibidas como desafíos, generan tensión –ej., ansiedad, fatiga– y, con ello, mayores niveles de agotamiento (Crawford et al., 2010).

De esta manera, en base a la teoría de demandas y recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2008), el/la supervisor/a podría impactar en el *engagement* mediante la gestión de los recursos laborales –ej., entregando mayor autonomía y apoyo social al/la supervisado/a– y la gestión de los recursos personales –ej., iniciando acciones que mejoren la percepción de autoeficacia del/la supervisado/a–. También podría incidir en el *engagement* a través de la gestión de las demandas laborales. En este sentido, podría desplegar conductas orientadas a reducir las demandas percibidas como obstáculos (Crawford et al., 2010). Sin embargo, Crawford et al. (2010) señalan que no se puede afirmar con seguridad que sea recomendable que el/la supervisor/a aumente el nivel de demandas percibidas como desafiantes solo por promover el *engagement*, pues si bien las demandas desafiantes se asocian con mayores niveles de *engagement*, también generan mayores niveles de tensión y agotamiento. No obstante, ante un nivel de demandas desafiantes dado, sí es recomendable que el/la supervisor/a despliegue conductas

orientadas a proporcionar mayores recursos a sus supervisados/as, lo que permite reducir la tensión asociada a las demandas y mejorar el *engagement* (Crawford et al., 2010). Así, en base a esta perspectiva teórica, el/la supervisor/a podría impactar en el *engagement*, tanto gestionando los recursos del/la supervisor/a como gestionando las demandas percibidas como obstáculos.

En síntesis, teniendo en consideración las cuatro perspectivas teóricas revisadas en esta sección –teoría de la autodeterminación, teoría del intercambio social, modelo de las características del puesto de trabajo y teoría de las demandas y recursos laborales–, se entiende que hay ciertas conductas que los/as supervisores/as pueden llevar a cabo para incidir en el *engagement* de sus supervisados/as.

Rol moderador de las conductas de supervisores/as en la relación entre el teletrabajo y el engagement

Los desafíos que impone el teletrabajo –tales como mayor ambigüedad en la interpretación de la información, mayores barreras para fomentar la confianza y coordinación de tareas, sentimientos de aislamiento, entre otros– implican un esfuerzo importante de adaptación, de aprender a manejar nuevas tecnologías y plataformas, superar brechas digitales y aprender a trabajar desde el hogar, administrando horarios flexibles y distracciones domésticas. Además de la complejidad que agregan los desafíos propios del teletrabajo, se añade el estrés y demandas emocionales derivadas de la pandemia por COVID-19. Estos desafíos predicen una relación negativa entre el teletrabajo y el *engagement*, la cual puede ser moderada por las conductas de los/as supervisores/as, de tal manera que cuando los/as supervisores/as despliegan ciertas conductas, los efectos negativos del teletrabajo sobre el *engagement* se mitigan.

Para entender de qué manera logran ciertas conductas de los/as supervisores/as mitigar los efectos negativos del teletrabajo sobre el *engagement*, resulta útil la teoría de las demandas y recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2008). Por una parte, como se mencionó en la sección anterior, el/la supervisor/a puede llevar a cabo conductas para gestionar los recursos laborales y personales de sus supervisados/as, incidiendo de esa

manera en el *engagement*. Además, la complejidad agregada por los desafíos que impone el teletrabajo y la pandemia genera altos niveles de demanda laboral. En este sentido, tal como lo propone la teoría, los recursos se vuelven factores más importantes para el *engagement* (Bakker & Demerouti, 2008), y las conductas de los/as supervisores/as destinadas a gestionar esos recursos ayudarían a potenciarlos. Junto a eso, los/as supervisores también pueden desplegar acciones orientadas a reducir las demandas percibidas como obstáculos, con el fin de mitigar los efectos negativos del teletrabajo sobre el *engagement*. Dicho en otras palabras, las conductas de los/as supervisores/as que gestionan de manera exitosa los recursos y demandas de sus supervisados/as podrían ayudar a potenciar los efectos positivos del teletrabajo y mitigar sus consecuencias negativas.

Tipos de conductas de supervisores/as en contextos de teletrabajo

Para analizar el rol de las conductas de supervisores/as en contextos de teletrabajo, la presente investigación clasificará tales conductas en dos categorías: conductas enfocadas en la relación y conductas enfocadas en la tarea (Bell et al., 2019; Liao, 2017). La primera categoría hace referencia a aquellas conductas que abordan las preocupaciones de los/as supervisados/as, su bienestar, apoyo y desarrollo de buenas relaciones, tanto entre el/la supervisor/a y sus supervisados/as, como entre supervisados/as (Bell et al., 2019; Liao, 2017). La segunda incluye aquellas conductas que facilitan el cumplimiento de tareas mediante la coordinación y seguimiento del trabajo, clarificación de roles, responsabilidades y objetivos, y entrega de orientación (Bell et al., 2019; Liao, 2017). En términos generales, las conductas enfocadas en la relación ayudarían a compensar los desafíos ligados al desarrollo de relaciones interpersonales, mientras que las conductas enfocadas en la tarea ayudarían a mitigar los desafíos de comunicación y coordinación que impone el teletrabajo (Bell et al., 2019). Además, como se mencionó en las secciones anteriores, en base a la teoría de demandas y recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2008), las conductas de los/as supervisores/as –ya sea enfocadas en la relación o en la

tarea– pueden incidir positivamente en el *engagement*, a través de potenciar los recursos y reducir las demandas percibidas como obstáculos.

En la Tabla 2 se presentan las conductas de los/as supervisores/as claves en contextos de teletrabajo –las cuales se derivan de los factores bajo el control del/la supervisor/a de la Tabla 1–, las que podrían influir en la relación entre el teletrabajo y el *engagement*, mitigando los desafíos impuestos por la virtualidad.

Tabla 2

Conductas de supervisores/as claves en contextos de teletrabajo

Conductas de supervisores/as enfocadas en la relación

- Generar relaciones de confianza con sus supervisados/as y entre ellos/as
- Establecer el uso de canales de comunicación enriquecidos y sincrónicos para el intercambio de información (por ejemplo, videoconferencias, herramientas de colaboración en tiempo real)
- Crear oportunidades para que los/as miembros de su equipo compartan experiencias a través de interacciones repetidas
- Fomentar la transparencia
- Desarrollar un ambiente de trabajo positivo y conexión entre los/as miembros de su equipo
- Mantener contacto estrecho y frecuente con sus supervisados/as
- Desarrollar relaciones interpersonales uno a uno con sus supervisados/as, que no estén enfocadas solamente en lo laboral sino también en lo personal
- Reconocer el desempeño de sus supervisados/as cuando corresponda
- Preocuparse por el bienestar de sus supervisados/as
- Entregar apoyo a los/as supervisados/as
- Abordar las necesidades socioemocionales de su equipo

Conductas de supervisores/as enfocadas en la tarea

- Adoptar un estilo de supervisión y gestión del desempeño enfocado en resultados (no en procesos)
- Enfocar el contacto con el/la supervisado/a en el intercambio de información, más que en el control de sus procesos de trabajo
- Establecer claramente expectativas, roles, metas, tareas y responsabilidades
- Evitar mensajes que podrían resultar ambiguos
- Proveer información relevante y de contexto
- Mantener informados a los/as miembros de su equipo sobre el estado del trabajo del resto
- Seleccionar la herramienta de comunicación correcta para cada contacto, de acuerdo con las necesidades y objetivos que se deseen lograr
- Guiar la coordinación de tareas
- Entregar retroalimentación constante a sus supervisados/as

Nota. Elaboración propia

En base a la evidencia presentada, se plantean las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis 1:** Existe una relación negativa entre frecuencia de teletrabajo y *engagement*. Es decir, mientras más días a la semana se teletrabaja, más bajos serán los niveles de *engagement* de los/as trabajadores/as.
- **Hipótesis 2:** Existe una relación positiva entre las conductas de los/as supervisores/as que son claves en contextos de teletrabajo y *engagement*. Es decir, las conductas de los/as supervisores/as que se han identificado en la literatura como claves en contextos de teletrabajo incidirían positivamente en el *engagement*.

- **Hipótesis 3:** Las conductas de los/as supervisores/as que son claves en contextos de teletrabajo moderan la relación entre frecuencia de teletrabajo y *engagement*, mitigando los efectos negativos del teletrabajo sobre el *engagement*. Es decir, a mayor despliegue de conductas que son claves en contextos de teletrabajo por parte de los/as supervisores/as, menor será el impacto negativo del teletrabajo sobre el *engagement*.

Las hipótesis planteadas se pueden ver reflejadas en la Figura 1, que presenta las relaciones propuestas entre las variables frecuencia de teletrabajo, *engagement* y conductas de supervisores/as claves en contextos de teletrabajo.

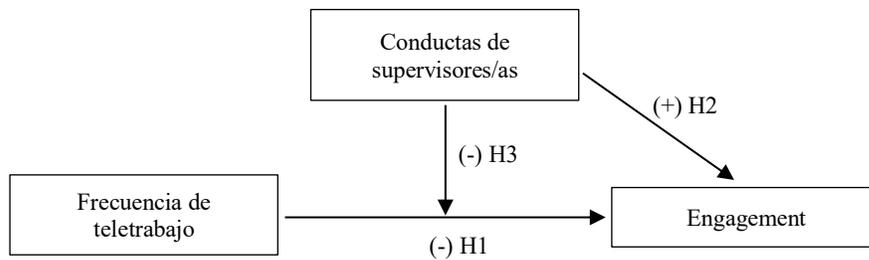


Figura 1. Relaciones propuestas entre frecuencia de teletrabajo, *engagement* y conductas de supervisores/as claves en contextos de teletrabajo.

Objetivos

Objetivo general

Identificar el impacto que tienen las conductas de los/as supervisores/as que son claves en contextos de teletrabajo sobre la relación entre la frecuencia de teletrabajo y el *engagement*.

Objetivos específicos

1. Identificar la relación que existe entre la frecuencia de teletrabajo y el *engagement*.
2. Identificar la relación que existe entre las conductas de los/as supervisores/as que son claves en contextos de teletrabajo y el *engagement*.
3. Identificar si las conductas de los/as supervisores/as que son claves en contextos de teletrabajo moderan la relación entre la frecuencia de teletrabajo y el *engagement*.

Método

Para esta investigación se utilizó un diseño cuantitativo, transversal y de nivel correlacional. Esto significa que los datos fueron recolectados en un solo momento y se buscó identificar relaciones correlacionales entre las variables relevantes.

Participantes

Los datos se obtuvieron de una muestra por conveniencia y fue captada a través de redes profesionales (“bola de nieve”). Esta técnica consiste en identificar a participantes clave y solicitarles a ellos que integren a otros participantes al estudio. Además, se estableció contacto con dos organizaciones del rubro de las comunicaciones, a las que se les explicó el proyecto de investigación y se les invitó a participar a cambio de una devolución de resultados posterior.

La muestra se conformó por personas que teletrabajaran, como mínimo, un día al mes y tuvieran un/a supervisor/a o jefatura directa. De acuerdo con el análisis de poder realizado utilizando el programa G*Power, el tamaño de la muestra tiene un poder de 0.95 y un error $\alpha=0.05$, lo cual es suficiente para captar el tamaño de los efectos encontrados en esta investigación (cerca de 0,1).

Inicialmente, se recibieron un total de 171 respuestas. Se eliminaron los valores atípicos (*outlier*) y casos cuyas respuestas a las escalas de *engagement* y conductas de supervisores/as tuvieran una varianza bajo 0,05; en esta primera instancia, el número total de respuestas descendió a 138.

Además de lo anterior, se decidió segmentar la base de datos por tamaño de organización: las microempresas (entre 1 y 9 trabajadores) y las pequeñas empresas (entre 10 y 49 trabajadores) se agruparon como empresas pequeñas, mientras que las medianas (entre 50 y 199 trabajadores) y grandes empresas (con 200 trabajadores o más) se agruparon como empresas grandes. Se llevó a cabo esta separación de los datos ya que los análisis realizados sin la muestra segmentada mostraban que el tamaño de la organización

tenía un efecto significativo sobre el *engagement*, y al categorizar los casos por tamaño de organización se observó que las correlaciones eran más débiles para el grupo de empresas pequeñas que para el de empresas grandes. Por esa razón, se excluyeron de los análisis las empresas clasificadas como pequeñas. Con ello, la muestra final se compuso de 107 casos, 53 mujeres y 54 hombres, con una edad promedio de 35,7 años (DE=9,98).

Procedimiento

Para llevar a cabo el estudio, se realizó una revisión de la literatura y se sistematizó la información encontrada en torno a las temáticas fundamentales. En base a dicha evidencia, se elaboró un modelo que refleja las relaciones propuestas entre las variables de interés de esta investigación (Figura 1), y se crearon y seleccionaron los instrumentos para medir tales variables (sección “Instrumentos”).

La encuesta se desarrolló en Google Forms. Los participantes accedieron a ella a través de un link que los redireccionaba directamente al formulario, en donde se describía el propósito del estudio, se recalca la confidencialidad de los resultados y voluntariedad de la participación, que podían retirarse en cualquier momento, y que no había premios u otro tipo de incentivos a cambio de su participación. Una vez que el/la participante daba su consentimiento para participar, procedía a contestar los instrumentos pertinentes.

Para reclutar a los/as participantes, se elaboró una invitación que explicaba los detalles relevantes de la investigación y que incluía el link al formulario. Dicha invitación se socializó con informantes clave, alumnos/as de cursos de postítulo, y las organizaciones que accedieron a participar. Respecto a estas últimas, es importante destacar que se les dejó claro que la devolución de resultados sería anónima, y que en ningún momento se les preguntaría a los participantes algún dato que permitiera identificarlos (como el nombre o correo electrónico); además, se les instó a transmitirle estas consideraciones respecto a la confidencialidad y anonimato a los integrantes de su organización.

Una vez que la cantidad de respuestas recibidas alcanzó el mínimo estimado, se cerraron las encuestas y se procedió al análisis de los datos.

Instrumentos

Frecuencia de teletrabajo: se midió a partir de las siguientes preguntas: “En el último mes ¿cuánto días a la semana has teletrabajado en promedio?”, “En el último mes ¿cuántas semanas has teletrabajado aproximadamente?” y “En el último mes ¿cuántos días has teletrabajado aproximadamente?”, dependiendo del sistema de teletrabajo actual que el/la participante haya reportado (sistema híbrido por días, sistema híbrido por semanas u otro sistema, respectivamente). Para los sistemas híbridos, las escalas de respuesta fueron de opción múltiple, y variaban dependiendo del sistema de teletrabajo reportado: desde “1 día a la semana” hasta “7 días a la semana” para el sistema híbrido por días; y desde “1 semana al mes” hasta “3 semanas al mes” para el sistema híbrido por semanas. Para quienes hayan reportado “Otro sistema”, los participantes debieron responder mediante texto la cantidad de días que teletrabajaron en el último mes.

Para aquellos participantes que reportaron un sistema de teletrabajo a tiempo completo, se utilizó la jornada de trabajo reportada para calcular el número de días teletrabajados al mes. Los participantes debían responder a la pregunta “Respecto a tu jornada de trabajo actual, trabajas”, con una escala de respuesta de opción múltiple que incluía: “Menos de media jornada”, “Media jornada”, “Aproximadamente $\frac{3}{4}$ de jornada” y “Jornada laboral completa”.

Engagement: se midió a través de una adaptación de la versión en español de la Utrecht Work Engagement Scale, desarrollada por Schaufeli y Bakker (2003). La escala original se desarrolló para medir el *engagement* en contextos presenciales, por lo cual fue necesario modificar la redacción de las instrucciones y reactivos, con el fin de adaptarlo a la modalidad de teletrabajo. Inicialmente, la escala constaba de 17 reactivos: 6 de absorción, 6 de vigor, y 5 de dedicación. Por ejemplo, “Me siento fuerte y con energía mientras estoy teletrabajando” (mide vigor), “Siento que el tiempo pasa rápido cuando estoy teletrabajando” (mide absorción), “Siento que las tareas laborales que realizo cuando estoy teletrabajando tienen significado y propósito para mí” (mide dedicación). Los/as

participantes debían indicar la frecuencia con la que experimentan cada afirmación en una escala de respuesta que va de 0 a 6, en donde 0 es “Nunca” y 6 es “Siempre”.

A partir de un análisis confirmatorio se decidió eliminar un ítem de la dimensión absorción (“Me cuesta "desconectarme" de mi trabajo cuando estoy teletrabajando”), por lo que finalmente la escala de *engagement* se compuso de 16 reactivos. El alpha de Cronbach fue de 0,95.

Conductas de supervisores/as que son claves en contextos de teletrabajo: se midió mediante una escala desarrollada en base a la evidencia encontrada respecto a las conductas de los/as supervisores/as que facilitan el teletrabajo (sección “factores bajo el control del/la supervisor/a” de la Tabla 1, y Tabla 2). Se crearon 21 reactivos, de los cuales 11 corresponden a conductas de supervisores/as enfocadas en la relación (ej., “Mi supervisor/a o jefatura directa demuestra preocupación por mi bienestar cuando estoy teletrabajando”) y 10 corresponden a conductas de supervisores/as enfocadas en la tarea (ej., “Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa me entrega retroalimentación de manera oportuna respecto a cómo estoy haciendo mi trabajo”). Los/as participantes debieron indicar la frecuencia con la que su supervisor/a lleva a cabo la conducta que se detalla en el reactivo a través de una escala que iba de 0 a 6, en donde 0 era “Nunca” y 6 era “Siempre”. El alpha de Cronbach fue de 0,97.

Adicionalmente, se midieron las siguientes variables de control:

Condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo: se midió a través de una escala desarrollada en base a la evidencia encontrada respecto a los factores relacionados con las condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo que lo facilitan (Tabla 1). La escala consta de 6 reactivos (ej., “Tengo acceso remoto a redes y datos necesarios para llevar a cabo mi trabajo”, “Cuento con un espacio físico libre de distracciones para llevar a cabo mi trabajo”). Los/as participantes debieron indicar su grado de acuerdo con las afirmaciones de cada uno de ellos a través de una escala que va de 1 a 5, en donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”. El alpha de Cronbach fue de 0,64.

Autodisciplina: se midió a través de una adaptación de la escala de autodisciplina de Hagger et al. (2018), con cuatro reactivos (ej., “Cumpló con los plazos y planes de trabajo establecidos”). Los/as participantes deben indicar su grado de acuerdo con las afirmaciones de cada uno de los reactivos a través de una escala que va de 1 a 5, en donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”. El alpha de Cronbach fue de 0,65.

Edad: se midió a través del reactivo “¿Qué edad tienes?”. Se incluyó la edad como variable control porque podría ocurrir que a las personas de más edad les resulte más complejo teletrabajar, ya sea porque implica reemplazar la modalidad presencial a la cual están acostumbrados/as, o porque no manejan fluidamente las herramientas tecnológicas propias del teletrabajo. Esto podría resultar desmotivante, afectando la relación de las variables estudiadas.

Género: se midió a través del reactivo “¿Con qué género te identificas?”, con una escala de respuesta de opción múltiple que incluía las siguientes alternativas: “Femenino”, “Masculino” y “Otros”. Se incluyó el género como variable control ya que podría ocurrir que la experiencia de teletrabajo sea más difícil para personas de género femenino, debido a los estereotipos y estigmas sociales que asocian dicho género con ciertos roles –ej., rol de cuidadora–.

Antigüedad: se midió a través del reactivo “¿Cuánto tiempo llevas trabajando en tu actual cargo o puesto de trabajo?”, con una escala de respuesta de opción múltiple que contemplaba las siguientes alternativas: “Menos de un año”, “Entre 1 y 5 años” y “Más de cinco años”. Se incluyó la antigüedad como variable control ya podría ocurrir que el impacto de las conductas de los/as supervisores/as que son claves en contextos de teletrabajo fuera mayor para las personas con menos antigüedad, por tener menos experiencia en el cargo.

Tamaño de la organización: se midió a través del reactivo “¿Cuántas personas forman parte de la organización en la que actualmente trabajas?”, con una escala de respuesta de opción múltiple que incluía las siguientes alternativas: “Entre 1 y 9

trabajadores/as”, “Entre 10 y 49 trabajadores/as”, “Entre 50 y 99 trabajadores/as” y “Entre 200 o más trabajadores/as”.

Rubro: se midió con el reactivo “¿A qué rubro económico pertenece la organización en la cual trabajas?”, con una escala de respuesta de opción múltiple que incluía 16 rubros económicos.

Tercerización: se midió a través del reactivo “¿Eres un trabajador externo o tercerizado?”, con una escala de respuesta de opción múltiple que incluía las siguientes alternativas: “Sí”, “No” y “No lo sé”.

Jornada laboral: se midió a través del reactivo “Respecto a tu jornada de trabajo actual, trabajas”, con una escala de respuesta de opción múltiple que incluía las siguientes alternativas: “Menos de media jornada”, “Media jornada”, “Aproximadamente $\frac{3}{4}$ de jornada” y “Jornada laboral completa”.

Género del/la supervisor/a: se midió a través del reactivo “¿Cuál es el género de tu supervisor/a o jefatura directa?”, con una escala de respuesta de opción múltiple que incluía las siguientes alternativas: “Femenino”, “Masculino” y “Otro”.

Nivel de supervisión: se midió a través del reactivo “Respecto al rol de tu supervisor/a o jefatura directa en la realización de tus tareas y responsabilidades laborales, tu trabajo”, con una escala de respuesta de opción múltiple que incluía las siguientes alternativas: “Requiere de una supervisión muy cercana por parte de tu jefatura directa para poder cumplir con tus tareas y responsabilidades laborales”, “Requiere de una supervisión parcial por parte de tu jefatura directa para poder cumplir con tus tareas y responsabilidades laborales”, “Requiere de una supervisión parcial por parte de tu jefatura directa para poder cumplir con tus tareas y responsabilidades laborales”, “Requiere de muy poca supervisión por parte de tu jefatura directa para poder cumplir con tus tareas y responsabilidades laborales” y “No requiere de supervisión por parte de tu jefatura directa para poder cumplir con tus tareas y responsabilidades laborales”.

Sistema de jornada de teletrabajo: se midió a través del reactivo “Tu sistema de jornada de teletrabajo actual es”, con una escala de respuesta que incluía las siguientes alternativas: “Híbrido, por días (por ejemplo, teletrabajo 2 días y trabajo presencial 3 días a la semana)”, “Híbrido, por semanas (por ejemplo, en el mes, alterno semanas presenciales con semanas de teletrabajo)”, “Teletrabajo a tiempo completo (todos los días de la semana, todas las semanas del mes)” y “Otro”.

Preferencia de modalidad de trabajo: se midió a través del reactivo “Si pudieras elegir tu modalidad de trabajo, preferirías”, con una escala de respuesta que incluía las siguientes alternativas: “Teletrabajo a tiempo completo (todos los días de la semana, todas las semanas del mes)”, “Híbrido, por días (por ejemplo, teletrabajo 2 días y trabajo presencial 3 días a la semana)”, “Híbrido, por semanas (por ejemplo, en el mes, alterno semanas presenciales con semanas de teletrabajo)” y “Trabajo presencial a tiempo completo”.

Análisis

Para los análisis de correlación y regresión múltiple se utilizó el programa estadístico informático SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Además, como se detalla más adelante en la sección “Resultados”, se validó el instrumento “*engagement*” y “conductas de supervisores/as que son claves en contextos de teletrabajo” a través de un análisis factorial confirmatorio utilizando el software AMOS, que permitió confirmar la estructura multifactorial de ambos instrumentos

La frecuencia de teletrabajo se calculó de manera de obtener el número total de días que la persona ha teletrabajado en el último mes. Para aquellas personas con un sistema de teletrabajo híbrido por días, se multiplicó la cantidad de días teletrabajados a la semana por 4; mientras que para el sistema híbrido por semanas se multiplicó la cantidad de semanas teletrabajadas en el último mes por 5. En el caso del sistema de teletrabajo a tiempo completo, la frecuencia de teletrabajo se calculó en base a la jornada laboral, considerando que la jornada laboral completa tiene 20 días al mes. Para aquellos

participantes que hayan reportado “Otro sistema”, no fue necesario hacer ningún cálculo, ya que se les preguntó directamente cuántos días habían teletrabajado en el último mes.

El nivel de *engagement* se obtuvo a partir del promedio de las respuestas. El mismo procedimiento se utilizó para calcular los niveles de absorción, dedicación, vigor, conductas de supervisores/as que son claves en contextos de teletrabajo, conductas de supervisores/as enfocadas en la relación, conductas de supervisores/as enfocadas en la tarea, condiciones de teletrabajo y autodisciplina.

Respecto a las variables control, tres de ellas fueron recategorizadas con el fin de optimizar los análisis. En primer lugar, el rubro se categorizó dependiendo de si pertenecía al área de servicios o al área productiva. En segundo lugar, la variable “jornada laboral actual” se categorizó en “jornada laboral parcial” –que incluía “menos de media jornada”, “media jornada” y “tres cuartos de jornada”– y “jornada laboral completa” –que incluía los casos de jornada laboral completa–. Finalmente, a partir de las variables “preferencia de modalidad de trabajo” y “sistema de jornada de teletrabajo” se creó una nueva variable categórica denominada “coincidencia”, que indicaba si es que el sistema de jornada de teletrabajo actual coincidía con la modalidad de trabajo preferida por los/as participantes.

El testeó de hipótesis tuvo dos momentos. En una primera instancia, para poner a prueba la hipótesis 1 y 2, se realizó un análisis correlacional en el que se incluyó la frecuencia de teletrabajo, el *engagement* y sus tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción), y conductas de supervisores/as claves en contextos de teletrabajo y sus dos dimensiones (enfocadas en la relación y enfocadas en la tarea). Además, para testear la hipótesis 3, se realizó un análisis de regresión múltiple, utilizando como predictores la frecuencia de teletrabajo y las conductas de supervisores/as claves en contextos de teletrabajo, y controlando por condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo, autodisciplina, edad, género, antigüedad, tamaño de la organización, rubro, tercerización, género del/la supervisor/a, nivel de supervisión, sistema de jornada de teletrabajo y coincidencia. Tanto los predictores como las variables control “condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo”, “autodisciplina” y “edad” fueron centrados respecto a la media.

En base a los resultados obtenidos en la primera instancia, se volvieron a llevar a cabo los análisis correlacionales y de regresión múltiple, pero segmentando los datos por tamaño de organización, y testeando una relación cuadrática en vez de lineal con la variable “frecuencia de teletrabajo”.

Resultados

La presentación de resultados de esta investigación se divide en cinco secciones. La primera contiene de los análisis descriptivos de las variables de estudio. La segunda da cuenta de los análisis factoriales confirmatorios llevados a cabo para las escalas de *engagement* y conductas de supervisores/as. En las otras tres secciones se presentan los resultados en función de cada uno de los tres objetivos específicos, precisando si se confirma o no la hipótesis correspondiente.

Análisis descriptivos

La Tabla 3 da cuenta de la frecuencia y porcentaje de las variables demográficas, las referentes a la organización de los participantes y al sistema de teletrabajo.

Como se puede observar, la distribución entre las categorías de género es bastante homogénea, y la mayor parte de los participantes tiene entre 30 y 49 años.

Respecto a las organizaciones, la mayoría pertenece al rubro de los servicios, y tiene entre 50 y 199 trabajadores. Un 93,5% de los participantes reportó no ser un trabajador tercerizado, y un 94,4% trabaja jornada completa. La mayoría de los participantes lleva entre 1 y 5 años trabajando en su organización, tiene un supervisor de género masculino, y requiere de muy poca supervisión para llevar a cabo sus tareas y responsabilidades laborales.

En relación con el sistema de teletrabajo, la mayor parte de los participantes tiene un sistema híbrido por días (38,8%) o sistema de teletrabajo a tiempo completo (51,4%). Ambos sistemas son también los preferidos (46,7% y 39,3%, respectivamente). Finalmente, para la mayoría de los participantes, su sistema de teletrabajo actual coincide con su modalidad de trabajo preferida (62,6%).

Tabla 3

Frecuencias y porcentajes variables demográficas, de la organización y del sistema de teletrabajo

Variable	Categorías	Frecuencia	%
Género	Femenino	53	49,5
	Masculino	54	50,5
Edad	23-29 años	35	32,7
	30-39 años	44	41,1
	40-49 años	12	11,2
	50-60 años	16	15
Rubro de la organización	Servicios	96	89,7
	Producción	11	10,3
Tamaño de la organización	Entre 50 y 199 trabajadores/as	59	55,1
	200 o más trabajadores/as	48	44,9
Tercerización	Sí	3	2,8
	No	100	93,5
	No lo sé	4	3,7
Jornada laboral	Media jornada	1	0,9
	3/4 de jornada	5	4,7
	Jornada completa	101	94,4
Antigüedad	Menos de 1 año	28	26,2
	Entre 1 y 5 años	56	52,3
	Más de 5 años	23	21,5
Género del/la supervisor/a	Femenino	47	43,9
	Masculino	59	55,1
	Otro	1	0,9
Nivel de supervisión	No requiere	20	18,7
	Muy poca	60	56,1
	Parcial	25	23,4
	Cercana	2	1,9

Sistema de teletrabajo	Híbrido, por días	41	38,8
	Híbrido, por semanas	3	2,8
	Teletrabajo a tiempo completo	55	51,4
	Otro sistema	8	7,5
Preferencia de sistema de teletrabajo	Teletrabajo a tiempo completo	42	39,3
	Híbrido, por días	50	46,7
	Híbrido, por semanas	9	8,4
	Trabajo presencial a tiempo completo	2	1,9
Coincidencia sistema teletrabajo actual-sistema trabajo preferido	Sin coincidencia	40	37,4
	Con coincidencia	67	62,6

Análisis confirmatorios

Como se adelantó en la sección “Método”, se llevaron a cabo dos análisis factoriales confirmatorios que permitieron confirmar la estructura multifactorial de los instrumentos “*engagement*” y “conductas de supervisores/as que son clave en contextos de teletrabajo”.

Respecto al análisis del *engagement*, se decidió eliminar el reactivo 6 de la dimensión de absorción (“Me cuesta "desconectarme" de mi trabajo cuando estoy teletrabajando”), ya que la carga factorial estandarizada era muy baja (0,17). Con ello, se obtuvo un índice de ajuste suficiente como para confirmar la estructura factorial del *engagement* (Standardized Root Mean Square Residual- SRMR= 0,0516). En la Tabla 4 se pueden ver los resultados de este análisis y los índices de confiabilidad de cada factor.

Como se puede notar, las cargas factoriales entre los reactivos y su factor correspondiente oscilan entre 0.57 y 0.88, siendo el promedio 0,75 (DE= 0,1).

Tabla 4

Análisis factorial confirmatorio engagement

	Vigor	Absorción	Dedicación
Vig1	0,84		
Vig2	0,84		
Vig3	0,83		
Vig4	0,62		
Vig5	0,74		
Vig6	0,57		
Abs1		0,68	
Abs2		0,61	
Abs3		0,71	
Abs4		0,78	
Abs5		0,64	
Ded1			0,86
Ded2			0,88
Ded3			0,87
Ded4			0,78
Ded5			0,72
Confiabilidad	0,87	0,84	0,91

SRMR= 0,0516

Para la escala “conductas de supervisores/as clave en contextos de teletrabajo” se llevó a cabo el mismo procedimiento, pero no fue necesario eliminar ningún reactivo. El análisis permitió confirmar la estructura factorial de la variable “conductas de

supervisores/as clave en contextos de teletrabajo” (Standardized Root Mean Square Residual- SRMR= 0,047). En la Tabla 5 se pueden ver los resultados de este análisis y los índices de confiabilidad de cada factor. Como se puede notar, las cargas factoriales entre los reactivos y su factor correspondiente oscilan entre 0,33 y 0,91, siendo el promedio 0,77 (DE= 0,14).

Tabla 5

Análisis factorial confirmatorio Conductas de Supervisores/as

	Relación	Tarea
R1	0,88	
R2	0,83	
R3	0,67	
R4	0,81	
R5	0,84	
R6	0,82	
R7	0,78	
R8	0,78	
R9	0,82	
R10	0,91	
R11	0,77	
T1		0,33
T2		0,49
T3		0,82
T4		0,88
T5		0,89
T6		0,7
T7		0,83
T8		0,8

T9		0,81
T10		0,8
Confiabilidad	0,96	0,92
SRMR= 0,047		

Relación entre la frecuencia de teletrabajo y el engagement

La Tabla 6 muestra la media, desviación estándar y correlaciones entre las variables “frecuencia de teletrabajo”, “*engagement*” y “conductas de supervisores/as claves en contextos de teletrabajo”

En base a los resultados de los análisis de correlación, la Hipótesis 1 se rechaza, pues no se encontró una relación lineal significativa entre la frecuencia del teletrabajo y el *engagement* ($r= 0,16$, $p>0.05$). Sin embargo, análisis *post hoc* demuestran que, si bien la relación entre frecuencia de teletrabajo y *engagement* no es lineal, sí existe una relación cuadrática significativa, de moderada magnitud, entre ambas variables ($r= -0,3$, $p<0.01$) (Figura 2). Como se puede observar en la Figura 2, en términos de *engagement*, los niveles óptimos de frecuencia de teletrabajo se encuentran entre 14 y 15 días al mes.

El mismo tipo de relación se encontró para la frecuencia de teletrabajo y las tres dimensiones del *engagement*: absorción ($r= -0,3$, $p<0.01$), vigor ($r= -0,25$, $p<0.05$) y dedicación ($r= -0,3$, $p<0.01$) (Tabla 8, Anexo 7).

Tabla 6

Media, desviación estándar y correlaciones entre las principales variables de estudio

Variable	Media	DE	1	2	3	7
1. Frecuencia de teletrabajo (término lineal)	15,86	5,48	1			
2. Frecuencia de teletrabajo (término cuadrático)	15,86	5,48	-0,78**	1		
3. <i>Engagement</i>	4,44	0,98	0,16	-0,3**	1	
7. Conductas de supervisores/as	4,5	1,09	0,22*	-0,25**	0,54**	1

*N= 107, *p<0,05, **p<0,01*

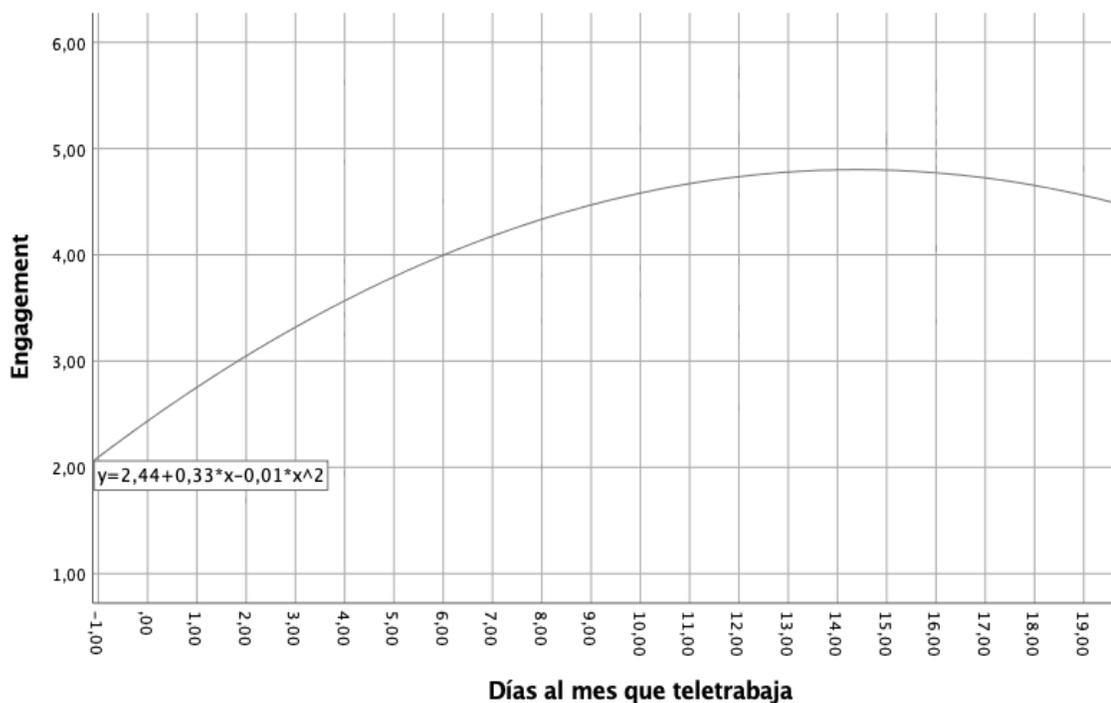


Figura 2. Relación cuadrática entre la frecuencia del teletrabajo y el engagement

Relación entre las conductas de supervisores/as claves en contextos de teletrabajo y engagement

En base a los resultados de los análisis de correlación (Tabla 6), la Hipótesis 2 se confirma, en tanto se encontró una relación positiva y significativa, de alta magnitud, entre las conductas de supervisores/as que son claves en contextos de teletrabajo y el *engagement* ($r= 0,54$, $p<0.01$).

Respecto a los análisis *post hoc*, estos revelan, en primer lugar, la existencia de una relación positiva y significativa entre las conductas de supervisores/as que son clave en contextos de teletrabajo y las tres dimensiones del *engagement*: absorción ($r= 0,48$, $p<0,01$), vigor ($r= 0,53$, $p<0,01$) y dedicación ($r= 0,53$, $p<0,01$).

En segundo lugar, los *análisis post hoc* también demostraron la existencia de una relación positiva y significativa, de magnitud moderada, entre las conductas de supervisores/as enfocadas en la relación y el *engagement* ($r= 0,49$, $p<0.01$), y sus tres dimensiones: absorción ($r= 0,42$, $p<0.01$), vigor ($r= 0,49$, $p<0.01$) y dedicación ($r= 0,46$, $p<0.01$). Y también se encontró una relación positiva y significativa, de alta magnitud, entre las conductas de supervisores/as enfocadas en la tarea y el *engagement* ($r= 0,58$, $p<0.01$), y sus tres dimensiones: absorción ($r= 0,5$, $p<0.01$), vigor ($r= 0,55$, $p<0.01$) y dedicación ($r= 0,58$, $p<0.01$).

Todas las conductas de supervisores/as testeadas correlacionaron positiva y significativamente con el *engagement* (Tabla 9, Anexo 7). Sin embargo, es posible observar que los coeficientes de correlación varían de magnitudes moderadas a altas. La Tabla 9 (Anexo 7) muestra las diversas conductas de supervisores/as clave en contextos de teletrabajo testeadas –enfocadas en la relación (R), y enfocadas en la tarea (T)–, y sus respectivos índices de correlación con el *engagement* y sus tres dimensiones. La conducta que más correlaciona con el *engagement* es la número 7, perteneciente a la dimensión de conductas enfocadas en la tarea (T7): “Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa utiliza la herramienta de comunicación correcta para cada contacto, de acuerdo con las necesidades y los objetivos de tal contacto” ($r= 0,547$, $p<0,01$). Otras

conductas que también destacan como importantes para el *engagement* son: “Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa establece claramente expectativas, roles, metas, tareas y responsabilidades laborales” (T3) ($r= 0,522$, $p<0,01$); “Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa me entrega la información relevante y de contexto necesaria para realizar mis tareas laborales” (T5) ($r= 0,515$, $p<0,01$); “Mi supervisor/a o jefatura directa se esfuerza por generar una relación de confianza conmigo cuando estoy teletrabajando” (R1) ($r= 0,487$, $p<0,01$); “Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa fomenta el uso de canales de comunicación enriquecidos y sincrónicos para el intercambio de información conmigo (por ejemplo, videoconferencias, herramientas de colaboración en tiempo real)” (R2) ($r= 0,475$, $p<0,01$); y “En caso de necesitarlo, mi supervisor/a o jefatura directa me entrega apoyo para desarrollar mis tareas laborales cuando estoy teletrabajando” (R10) ($r= 0,474$, $p<0,01$).

Rol moderador de las conductas de supervisores/as claves en contextos de teletrabajo sobre la relación entre la frecuencia del teletrabajo y el engagement

La Tabla 7 da cuenta de los resultados de los análisis de regresión múltiple. La varianza total explicada por el modelo fue de un 63% (55%). Como se puede observar a partir de los resultados, la Hipótesis 3 se rechaza, ya que los predictores “frecuencia de teletrabajo” y “conductas de supervisores/as clave en contextos de teletrabajo” no tienen un efecto de interacción significativo sobre el *engagement* ($\beta = -0,05$, $p>0,05$).

A pesar de que las conductas de supervisores/as no tienen un rol moderador en la relación entre la frecuencia del teletrabajo y el *engagement*, el análisis de regresión múltiple indica que sí es un predictor significativo del *engagement* ($\beta = 0,27$, $p<0,05$). Es decir, el aumento de una desviación estándar en el predictor –conductas de supervisores/as– implica un aumento de 0,27 puntos en los niveles de *engagement*.

Por otra parte, los análisis de regresión múltiple también dieron cuenta de la importancia de algunas variables de control para la predicción del *engagement*. Se encontró una relación positiva y significativa entre las condiciones en las que se desarrolla

el teletrabajo y el *engagement* ($\beta = 0,35$, $p < 0,01$); es decir, el aumento de una desviación estándar en el predictor –condiciones de teletrabajo– implica un aumento de 0,35 puntos en los niveles de *engagement*. También se encontró una relación positiva y significativa entre la autodisciplina y el *engagement* ($\beta = 0,24$, $p < 0,05$); es decir, el aumento de una desviación estándar en el predictor –autodisciplina– implica un aumento de 0,24 puntos en los niveles de *engagement*.

Adicionalmente, cabe mencionar que se testearon dos modelos más con el fin de identificar los cambios en los coeficientes y significatividad de los predictores a medida que se van agregando otras variables. En el primer modelo, se testearon como predictores solamente la frecuencia del teletrabajo ($\beta = -0,17$, $p < 0,05$) y las conductas de supervisores/as ($\beta = 0,5$, $p < 0,01$), y se encontró que ambas eran significativas para predecir el *engagement*, explicando el modelo un 32% (31%) de la varianza. Luego, en el segundo modelo ($R^2 = 0,32$ [0,3]), se agregó al primero la interacción entre las variables “frecuencia del teletrabajo” y “conductas de supervisores/as”, la cual resultó ser no significativa ($\beta = -0,02$, $p > 0,05$). En este punto, es importante notar que, al agregar la interacción, la frecuencia de teletrabajo deja de ser significativa ($\beta = -0,16$, $p > 0,05$), mientras que la variable “conductas de supervisores/as” sigue siendo significativa ($\beta = 0,5$, $p < 0,01$). Finalmente, al agregar las variables de control, dos de ellas resultaron significativas – condiciones de teletrabajo ($\beta = 0,35$, $p < 0,01$) y autodisciplina ($\beta = 0,24$, $p < 0,05$)–, y las conductas de supervisores/as continuaron siendo un predictor significativo para el *engagement* ($\beta = 0,27$, $p < 0,05$), explicando el modelo un 63% (55%) de la varianza, como se puede apreciar en la Tabla 7.

Tabla 7

Análisis de regresión múltiple

Variables	β	SE	<u>95% IC</u>	
			LI	LS
<i>Predictores</i>				
Frecuencia de teletrabajo	-0,1	0	-0,01	0
Conductas de supervisores/as	0,27*	0,1	0,1	0,38
Interacción entre Frecuencia de Teletrabajo y Conductas de supervisores/as	-0,05	0,01	-0,03	0,02
<i>Variables control</i>				
Condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo	0,35**	0,11	0,3	0,73
Autodisciplina	0,24*	0,09	0,06	0,43
Género (Femenino)	0,09	0,14	-0,1	0,44
Género (Masculino)				
Tercerizado (Sí)	-0,07	0,42	-1,27	0,4
Tercerizado (No lo sé)	-0,08	0,41	-1,23	0,38
Tercerizado (No)				
Género del/la supervisor/a (Femenino)	-0,08	0,15	-0,45	0,14
Género del/la supervisor/a (Otro)	0,01	0,69	-1,3	1,45
Género del/la supervisor/a (Masculino)				

Edad	0,13	0,01	-0,01	0,03
Nivel de supervisión (No requiere)	0,26	0,55	-0,44	1,74
Nivel de supervisión (Muy poca)	0,13	0,54	-0,81	1,33
Nivel de supervisión (Parcial)	0,16	0,55	-0,73	1,45
Nivel de supervisión (Muy cercana)				
Antigüedad (Menos de 1 año)	-0,06	0,23	-0,58	0,32
Antigüedad (Entre 1 y 5 años)	-0,07	0,18	-0,49	0,22
Antigüedad (Más de 5 años)				
Rubro de la Organización (Servicios)	0,09	0,24	-0,18	0,77
Rubro de la Organización (Producción)				
Coincidencia entre sistema de teletrabajo actual y sistema de teletrabajo preferido (Coincidencia)	0,04	0,31	-0,33	0,59
Coincidencia entre sistema de teletrabajo actual y sistema de teletrabajo preferido (Sin coincidencia)				
Jornada laboral (Completa)	-0,06	0,32	-0,88	0,37

Jornada laboral (parcial)

$$R^2 = 0,63 (0,55)$$

Conclusiones y discusión

El objetivo general de esta investigación fue identificar el impacto que tienen las conductas de los/as supervisores/as que son claves en contextos de teletrabajo sobre la relación entre la frecuencia de teletrabajo y el *engagement*. Además, en relación con los objetivos específicos, se buscó, en primer lugar, identificar la relación que existe entre la frecuencia del teletrabajo y el *engagement*; en segundo lugar, identificar la relación que existe entre las conductas de los/as supervisores/as que son claves en contextos de teletrabajo y el *engagement*; y, en tercer lugar, identificar si las conductas de los/as supervisores/as que son claves en contextos de teletrabajo moderan la relación entre la frecuencia del teletrabajo y el *engagement*. En esta sección, se discuten los resultados en función de cada uno de los objetivos e hipótesis respectivas, y luego se revisan a la luz de los antecedentes teóricos y empíricos presentados en la sección “Marco Teórico”. Posteriormente, se revisan las implicancias prácticas y limitaciones del estudio.

Respecto a la Hipótesis 1, esta no se confirmó, ya que no se encontró una relación lineal significativa entre la frecuencia del teletrabajo y el *engagement*. Sin embargo, sí se encontró una relación cuadrática, significativa, de moderada magnitud entre ambas variables (Figura 2). Esto quiere decir que los niveles más altos de *engagement* se dan cuando la cantidad de días que se teletrabaja al mes son entre 14 y 15; menos que 14 y más de 15 días al mes generan menores niveles de *engagement*.

La evidencia respecto a la relación entre la frecuencia del teletrabajo y el *engagement* es inconsistente. Algunas investigaciones apoyan una relación positiva, señalando, por ejemplo, que características del teletrabajo como la mayor autonomía (Peters et al., 2013) y la mayor flexibilidad (Anderson & Kelliher, 2009) generarían mayores niveles del *engagement*. En contraste, otras apoyan una relación negativa, sugiriendo, por ejemplo, que el teletrabajo disminuiría el *engagement* mediante un aumento de los sentimientos de aislamiento de los/as trabajadores/as (Arora, 2012), reducción de la retroalimentación y apoyo social (Sardeshmukh et al., 2012), entre otros. En este escenario, los hallazgos de esta investigación resultan novedosos, ya que, de la

evidencia revisada, todos los estudios al respecto examinaban una relación lineal entre el teletrabajo y el *engagement*.

Respecto a la Hipótesis 2, se encontró una relación lineal positiva, significativa y de alta magnitud entre las conductas de supervisores/as clave en contextos de teletrabajo y el *engagement*, por lo que la hipótesis se confirma. Estos hallazgos son coherentes tanto con los antecedentes empíricos como con los teóricos revisados en la sección “Marco Teórico”.

En relación con los antecedentes empíricos, las investigaciones existentes han identificado diversos factores que se relacionan positivamente con el *engagement* en contextos de teletrabajo, varios de los cuales se encuentran, al menos en parte, bajo el control del/la supervisor/a: sentir apoyo y confianza por parte del/la supervisor/a (Anderson & Kelliher, 2009), enfoque de supervisión centrado en los resultados (Gerards et al., 2018), reconocimiento de logros y retroalimentación (Panteli et al., 2018), entre otros.

Por otra parte, los resultados también son congruentes con las perspectivas teóricas revisadas, las que proponen diversos mecanismos a través de los cuales las conductas de los/as supervisores/as podrían impactar positivamente en el *engagement* de los/as trabajadores/as: mediante la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas (Deci et al., 2017), a través de relaciones de calidad (Cropanzano & Mitchell, 2005), mediante las características del puesto de trabajo (Hackman & Oldham, 1976), o a través de la gestión de recursos y demandas laborales (Bakker & Demerouti, 2008).

Al analizar la correlación entre cada una de las conductas de supervisores/as testeadas y el *engagement*, se encontró que la conducta “Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa establece claramente expectativas, roles, metas, tareas y responsabilidades laborales” (T3) es una de las que mostró el índice de correlación más alto. Desde la perspectiva de la teoría de las demandas y recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2008), se podría interpretar que esta conducta impacta en el *engagement* pues proporciona un recurso laboral y, al mismo tiempo, al establecer claramente expectativas,

roles, metas, tareas y responsabilidades, el/la supervisor/a estaría evitando que se genere ambigüedad o conflictos de rol, reduciendo así las demandas percibidas como obstáculos.

En la misma línea, las conductas “Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa me entrega la información relevante y de contexto necesaria para realizar mis tareas laborales” (T5) y “En caso de necesitarlo, mi supervisor/a o jefatura directa me entrega apoyo para desarrollar mis tareas laborales cuando estoy teletrabajando” (R10), que también demostraron uno de los índices de correlación más altos, también proporcionarían un recurso laboral y estarían contribuyendo a la disminución de las demandas percibidas como obstáculo, en tanto la falta de información relevante y de contexto, y la falta de apoyo para desarrollar las tareas laborales podrían atentar contra el logro de metas, transformándose en una demanda percibida como obstáculo. Así, las conductas de los/as supervisores/as enfocadas en entregar información relevante y de contexto, y en apoyar a sus supervisados/as cuando tengan dificultades para desarrollar sus tareas laborales, aumentaría los niveles de *engagement* mediante la proporción de un recurso laboral y la reducción de demandas percibidas como obstáculos.

Otra conducta que mostró un alto índice de correlación con el *engagement* fue “Mi supervisor/a o jefatura directa se esfuerza por generar una relación de confianza conmigo cuando estoy teletrabajando” (R1). Respecto a esta conducta, existen dos teorías que explicarían su relevancia. Desde el punto de vista de la teoría de la autodeterminación (Deci et al., 2017), esta conducta contribuiría a satisfacer la necesidad de pertenencia, impactando de esa manera en el *engagement*. Por otra parte, desde la perspectiva del intercambio social (Cropanzano & Mitchell, 2005), el hecho de desarrollar una relación de confianza contribuiría generar relaciones de calidad, las que originan compromisos y obligaciones mutuas que, al funcionar como motivadores, impactarían en el *engagement*.

Otras dos conductas de supervisores/as que demostraron alta correlación con el *engagement* fueron “Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa utiliza la herramienta de comunicación correcta para cada contacto, de acuerdo con las necesidades y los objetivos de tal contacto” (T7) y “Cuando estoy teletrabajando, mi

supervisor/a o jefatura directa fomenta el uso de canales de comunicación enriquecidos y sincrónicos para el intercambio de información conmigo (por ejemplo, videoconferencias, herramientas de colaboración en tiempo real)” (R2). Ambas conductas apuntan a la comunicación entre un/a supervisor/a y su supervisado/a, y recalcan la importancia de que el/la primero/a conozca a cabalidad y tenga un buen manejo de los distintos tipos de tecnologías y/o plataformas de comunicación virtual. El teletrabajo cambió la forma en que los/as supervisores/as interactúan con sus supervisados/as, y se hace fundamental que los/as supervisores/as se adapten a este cambio.

Por otra parte, análisis *post hoc* demostraron que las conductas de supervisores/as enfocadas en la tarea tienen una correlación más alta con el *engagement* que las conductas de supervisores/as enfocadas en la relación. En este sentido, se podría decir que, en términos de *engagement*, se deberían priorizar las conductas que faciliten el cumplimiento de tareas mediante la coordinación y seguimiento del trabajo, clarificación de roles, responsabilidades y objetivos, y entrega de orientación (Bell et al., 2019; Liao, 2017).

Los análisis *post hoc* también demostraron que las dimensiones del *engagement* que más correlacionan con las conductas de supervisores/as son el vigor y la dedicación. Al analizar la correlación entre las conductas de supervisores/as en general –sin hacer la distinción entre la dimensión de tarea y la de relación– y el *engagement*, se puede notar que el vigor y la dedicación correlacionan más con el *engagement* que la absorción. Al hacer la distinción entre conductas de supervisores/as enfocadas en la tarea y enfocadas en la relación, se observa una situación similar: vigor y dedicación tienen índices de correlación más altos que absorción, tanto en el caso de las conductas enfocadas en la tarea como en el caso de las conductas enfocadas en la relación. Esto podría explicarse por las características de cada una de las dimensiones. El vigor se define como un estado de alta energía y resistencia mental, y la persistencia en el logro de la tarea a pesar de que se presenten dificultades (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013). La dedicación se caracteriza por ser un estado de alta implicación laboral, y un sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013). Finalmente, la absorción se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo,

cuando el tiempo pasa rápido y hay dificultades para desconectarse (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013). Teniendo en cuenta estas tres definiciones, se puede notar que la absorción, por sus características, es la que menos puede ser influida por las conductas de los/as supervisores/as. En contraste, las conductas de los/as supervisores/as sí pueden tener más injerencia y contribuir a la persistencia en el logro de las tareas –por ejemplo, a través del apoyo– y en el sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo –por ejemplo, entregando retroalimentación positiva y reconociendo el desempeño y los logros cuando corresponde–.

Finalmente, respecto a la Hipótesis 3, esta se rechaza ya que los resultados obtenidos a partir del análisis de regresión indican que la frecuencia de teletrabajo y las conductas de supervisores/as no tienen un efecto de interacción significativo para predecir el *engagement*. Si bien los análisis correlacionales demostraron que sí existe una relación cuadrática significativa entre la frecuencia de teletrabajo y el *engagement*, y una relación lineal significativa entre las conductas de supervisores/as y el *engagement*, a la hora de predecir el *engagement* existen otras variables que son más importantes que la frecuencia de teletrabajo: conductas de supervisores/as, condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo y autodisciplina.

La comparación entre los tres modelos testeados da cuenta que, a medida que se van agregando variables (interacción entre frecuencia de teletrabajo y conductas de supervisores/as, y variables de control) a los predictores iniciales (frecuencia del teletrabajo y conductas de supervisores/as), la frecuencia del teletrabajo deja de ser significativa. Cuando se trata de predecir el *engagement* considerando solamente la frecuencia del teletrabajo y las conductas de supervisores/as, ambos predictores demuestran ser significativos. Al añadir la interacción entre frecuencia de teletrabajo y conductas de supervisores/as, solamente las conductas de supervisores/as resultan ser significativas; esto ocurriría ya que efectivamente la interacción entre los predictores y la frecuencia de teletrabajo explican un porcentaje de varianza, sin embargo, no es significativo. Finalmente, al añadir las variables de control (Tabla 7) se puede observar que las conductas de supervisores/as permanecen significativas, y las variables

“condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo” y “autodisciplina” cobran relevancia. En base a esto, se podría decir que a la hora de predecir el *engagement* las conductas de los/as supervisores/as, las condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo y el nivel de autodisciplina son mucho más importantes que la cantidad de días que se teletrabaje. Además, si bien las conductas de los/as supervisores no fueron significativas en términos de moderación –como se sostenía en la Hipótesis 3–, sí predicen el *engagement* independientemente de la frecuencia de teletrabajo. En ese sentido, el foco debiera estar puesto en que los/as supervisores/as desplieguen las conductas adecuadas, en asegurar que las personas teletrabajen en un ambiente con buenas condiciones y que las personas tengan la capacidad de ser autodisciplinadas.

Estos resultados coinciden con la evidencia encontrada, la cual resalta las condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo y la autodisciplina como factores facilitadores del teletrabajo. Mello (2007) y Bosua et al. (2013) destacan la importancia de que el empleador asegure que los/as trabajadores/as que teletrabajen cuenten con los softwares, hardware, tecnologías de comunicación y acceso remoto a redes y datos necesarios para llevar a cabo sus tareas y responsabilidades laborales desde un lugar distinto a la oficina. Al mismo tiempo, Mello (2007) también recalca la importancia de que las personas que teletrabajen sean autodisciplinadas, ya que esto les permitiría gestionar adecuadamente potenciales distracciones durante el horario laboral. Señala que, si bien el teletrabajo permite que los/as trabajadores/as administren de manera más flexible las esferas trabajo-familia –lo cual tiene sus beneficios–, si el/la trabajador/a no es suficientemente autodisciplinado/a, el mantenimiento de los límites entre ambas esferas puede transformarse en una tarea difícil, pudiendo desembocar incluso en un mayor estrés o *burnout* (Mello, 2007).

Además, desde el punto de vista de la teoría de demandas y recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2008), resulta coherente que las conductas de supervisores/as, las condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo y la autodisciplina hayan resultado significativas. Las conductas de supervisores/as impactan en el *engagement* en tanto funcionan como recursos laborales y permiten gestionar las demandas percibidas como

obstáculos. En segundo lugar, se podrían considerar los softwares, hardware, tecnologías de comunicación y acceso remoto a redes y datos como recursos laborales; y la autodisciplina como un recurso personal. Así, tal como lo propone la teoría, los recursos laborales y personales, y la reducción de las demandas percibidas como obstáculos predecirían el *engagement*.

Si bien los resultados de esta investigación coinciden con la evidencia encontrada en la importancia que tienen las conductas de supervisores/as, las condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo y la autodisciplina, la evidencia sugiere que las tres variables serían facilitadores del teletrabajo y, en el caso de Bosua et al. (2013) antecedentes de la productividad. Sin embargo, esta investigación introduce algo nuevo: los factores bajo el control del/la supervisor/a, las condiciones de teletrabajo y la autodisciplina (Tabla 1) no solo serían facilitadores del teletrabajo, sino que, específicamente, predecirían los niveles de *engagement*.

En síntesis, se identifican tres resultados principales a partir de esta investigación, de lo cuales se derivan ciertas implicancias prácticas. En primer lugar, se encontró una relación cuadrática, entre la frecuencia del teletrabajo y el *engagement*. En base a los análisis se identificó que los niveles más altos de *engagement* se dan cuando las personas teletrabajan entre 14 y 15 días al mes.

En segundo lugar, se encontró una relación lineal positiva entre las conductas de supervisores/as que son clave en contextos de teletrabajo y el *engagement*. Si bien las conductas de supervisores/as enfocadas en la tarea tienen una correlación más alta con el *engagement* que las conductas enfocadas en la relación, es importante recalcar que todas las conductas testeadas resultaron significativas. En este sentido, podría decirse que, en términos de *engagement*, sería más importante priorizar las conductas de tarea; sin embargo, no deben dejarse de lado las conductas enfocadas en la relación. Establecer claramente expectativas, roles y metas, entregar información relevante y de contexto para la realización de tareas, entregar apoyo para la realización de tareas, fomentar el uso de canales de comunicación enriquecidos y sincrónicos, utilizar la herramienta de

comunicación correcta para cada contacto y generar una relación de confianza con el/la supervisado/a resaltan como conductas importantes para el *engagement*.

Finalmente, el análisis de regresión da cuenta de que, cuando se trata de predecir el *engagement*, más importante que la frecuencia del teletrabajo, son las conductas de los/as supervisores, las condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo y el nivel de autodisciplina. En este sentido, es fundamental que los/as supervisores/as desplieguen las conductas adecuadas, las personas que teletrabajen cuenten con la tecnología adecuada y tengan acceso remoto a datos y redes, cuenten con un espacio físico libre de distracciones, seguro y ergonómico, y tengan altos niveles de autosdisciplina.

Respecto a las limitaciones del estudio, la primera que se identifica tiene que ver con la varianza de método común, que ocurre cuando las estimaciones de la relación entre dos o más variables está sesgada debido a que las variables se midieron con el mismo método (Jordan & Troth, 2020). Esto podría ocurrir, entre otras cosas, por tendencias de deseabilidad social, inclinaciones por parte de los participantes a responder de manera indulgente, moderada o extrema, similitud en la redacción de los reactivos o proximidad de los reactivos de una misma escala (Jordan & Troth, 2020). Uno de los principales problemas de la varianza de método común es que puede desembocar en un sesgo de las estimaciones de las relaciones entre variables, pudiendo subestimar o sobreestimar la relación entre dos o más variables.

En este estudio, el único método utilizado fue el autorreporte. Por esta razón, podría haber ocurrido un sesgo, dado que fueron los mismos participantes quienes dieron cuenta de las variables estudiadas. Esto podría haber generado una subestimación o sobreestimación de la relación de las variables con el *engagement* en el análisis de regresión múltiple.

Sin embargo, se tomaron medidas con el fin de atenuar las consecuencias negativas del método de la varianza común. En el formulario al cual accedieron los/as participantes para responder las preguntas, lo primero que se midió fue el *engagement* con el fin de evitar el efecto “carry over” de los ítems de otras variables hacia los reactivos que medían

el *engagement*. Y, en segundo lugar, los ítems de la escala de conductas de supervisores/as se redactaron de manera tal que fueran lo más específicos posibles; prueba de ello es la variabilidad encontrada en los índices de correlación entre los reactivos de la escala y el *engagement*.

Otra limitación de este estudio es que solo contempló organizaciones que tuvieran 50 o más trabajadores/as; las organizaciones más pequeñas fueron excluidas del análisis, por lo que los resultados encontrados solo aplican para organizaciones de mayor tamaño.

Por otra parte, el tamaño de la muestra no permitió dividirla en subgrupos para examinar la moderación propuesta en otras condiciones o escenarios. Si bien esto va más allá de los objetivos de este estudio, y el tamaño de la muestra sí es suficiente para captar el tamaño de los efectos encontrados en esta investigación, sería interesante replicar este estudio con una muestra más amplia con el fin de analizar el modelo propuesto en otros escenarios –por ejemplo, segmentando por nivel de autodisciplina, rubro de la organización, entre otros–.

Ante estas limitaciones, sería pertinente que en futuras investigaciones se utilizaran métodos distintos al autorreporte para la medición de las variables, con el fin de medir variables como la autodisciplina y condiciones de teletrabajo de manera más objetiva. También sería relevante incluir en la muestra a empresas pequeñas –que cuenten con menos de 50 trabajadores–, y aumentar el tamaño de la muestra para poder segmentarla por grupos más específicos y testear el modelo propuesto en otros escenarios.

Referencias

- Anderson, D., & Kelliher, C. (2009). Flexible working and engagement: the importance of choice. *Strategic HR Review*, 8(2), 13–18. <https://doi.org/10.1108/14754390910937530>
- Arora, S. A. (2012). Does workplace isolation matter? Examining the impact of workplace isolation on telecommuter work engagement. [Florida Institute of Technology]. In *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*. http://gateway.proquest.com/openurl?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&res_dat=xri:pqm&rft_dat=xri:pqdiss:3534509%5Cnhttp://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=psyc10&NEWS=N&AN=2013-99200-578
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Beauregard, A., Basile, K., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and Facilitators for Employees. In R. Landers (Ed.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (Vol. 33, Issue 6, pp. 4511–4543).
- Bell, B. S., McAlpine, K. L., & Hill, N. S. (2019). Leading from a Distance. In R. Landers (Ed.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.016>
- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., & Mendoza, A. (2013). Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective. *Telecommunications Journal of Australia*, 63(1), 1–23. <https://doi.org/10.7790/tja.v63i1.390>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>

- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology, 11*(December), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management, 42*(3), 438–451. <https://doi.org/10.1177/0091026013495731>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review, 47*(2), 517–534. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>
- Gladys, A. (2014). *A phenomenological study of the lived experiences of employees who work virtually and their perceptions of leadership behaviours that create a successful virtual organization*. Pepperdine University.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hagger, M. S., Zhang, C. Q., Kangro, E. M., Ries, F., Wang, J. C. K., Heritage, B., & Chan, D. K. C. (2018). Trait self-control and self-discipline: Structure, validity, and

- invariance across national groups. *Current Psychology*, 40(3), 1015–1030.
<https://doi.org/10.1007/s12144-018-0021-6>
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29–64. <https://doi.org/10.1080/07421222.1998.11518185>
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2020). Common method bias in applied settings: The dilemma of researching in organizations. *Australian Journal of Management*, 45(1), 3–14. <https://doi.org/10.1177/0312896219871976>
- Kamouri, A., & Lister, K. (2020). Global work-from-home experience survey. In *Research and Practice in Human Resource Management*.
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). Model of Trust Theory. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247–261. <https://doi.org/10.1007/s10672-007-9051-1>
- Nagata, T., Nagata, M., Ikegami, K., Hino, A., Tateishi, S., Tsuji, M., Matsuda, S., Fujino, Y., & Mori, K. (2021). Intensity of home-based telework and work engagement during the COVID-19 pandemic. *Medrxiv*, 1–26.
- OIT. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. In *Oficina Internacional del Trabajo y la Fundación Europea* (Vol. 1). www.ilo.org/publns.

- Panteli, N., Yalabik, Z. Y., & Rapti, A. (2018). Fostering work engagement in geographically-dispersed and asynchronous virtual teams. *Information Technology and People*, 32(1), 2–17. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2017-0133>
- Peters, P., Kraan, K., & van Echtelt, P. (2013). Floreren onder condities van Het Nieuwe Werken : minder burnout, meer toewijding? *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 29(3), 304–321. <https://repository.ubn.ru.nl/handle/2066/131974>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. In *Comportamiento Organizacional* (Vol. 15, p. 716). Pearson.
- Rodríguez-Muñoz, A., & Bakker, A. (2013). El Engagement En El Trabajo. In B. Moreno & E. Garrosa (Eds.), *Salud Laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (pp. 437–452).
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X. H., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853–866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement scale*.
- Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van Den Broeck, A., Baillien, E., & Godderis, L. (2017). Not Extent of Telecommuting, but Job Characteristics as Proximal Predictors of Work-Related Well-Being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(10), e180–e186. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001132>

Anexos

Anexo 1. Instrumento: *Engagement* (adaptación de la Encuesta de Bienestar y Trabajo de Schaufeli y Bakker, 2003)

Encuesta de Bienestar y Trabajo						
<i>Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos que las personas pueden llegar a sentir mientras realizan su trabajo a través de la modalidad de teletrabajo. Por favor, lee cuidadosamente cada pregunta y decide si te has sentido de esta forma mientras teletrabajas. Si nunca te has sentido así contesta “Nunca”, y en caso contrario indica cuántas veces te has sentido así teniendo en cuenta las siguientes alternativas: “Casi nunca”, “Algunas veces”, “Regularmente”, “Bastantes veces”, “Casi siempre”, “Siempre”</i>						
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
1. Cuando estoy teletrabajando me siento lleno de energía						
2. Siento que las tareas laborales que realizo cuando estoy teletrabajando tienen significado y propósito para mí						
3. Siento que el tiempo pasa rápido cuando estoy teletrabajando						
4. Me siento fuerte y con energía mientras estoy teletrabajando						
5. Siento entusiasmo por mis tareas laborales cuando estoy teletrabajando						
6. Cuando estoy teletrabajando me concentro al punto de olvidar todo lo que pasa alrededor de mí						
7. Mis tareas laborales en teletrabajo me inspiran						

8. Cuando me levanto por las mañanas siento ganas de comenzar a teletrabajar
9. Me siento contento cuando estoy concentrado teletrabajando
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago cuando teletrabajo
11. Me siento concentrado/a en mis tareas laborales cuando estoy teletrabajando
12. Puedo teletrabajar durante largos períodos de tiempo
13. Me siento desafiado por mi trabajo cuando estoy teletrabajando
14. Me “dejo llevar” cuando estoy teletrabajando
15. Soy muy persistente en mi trabajo cuando estoy teletrabajando
16. Incluso cuando las cosas no van bien y se presentan obstáculos o dificultades, persevero en mi trabajo cuando estoy teletrabajando

Anexo 2. Instrumento: Conductas de supervisores/as claves en contextos de teletrabajo (elaboración propia)

Conductas de supervisores/as que son claves en contextos de teletrabajo						
<i>Las siguientes afirmaciones refieren a las conductas que despliega tu supervisor/a o jefatura directa los días que te encuentras teletrabajando. Por favor, lee cuidadosamente cada afirmación y decide con qué frecuencia tu supervisor/a o jefatura directa lleva a cabo cada conducta, contestando conforme a la escala de respuesta que se muestra a continuación:</i>						
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
1. Mi supervisor/a o jefatura directa se esfuerza por generar una relación de confianza conmigo cuando estoy teletrabajando (R1)						
2. Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa fomenta el uso de canales de comunicación enriquecidos y sincrónicos para el intercambio de información conmigo (por ejemplo, videoconferencias, herramientas de colaboración en tiempo real) (R2)						
3. Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa crea oportunidades para que mis pares y yo compartamos experiencias a través de interacciones repetidas (por ejemplo, planifica frecuentemente reuniones o instancias virtuales que nos permiten interactuar) (R3)						
4. Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa fomenta la transparencia respecto a los procesos de trabajo y dinámicas grupales, con el fin de desarrollar relaciones de confianza entre los miembros del equipo (R4)						

5. Mi supervisor/a o jefatura directa desarrolla un ambiente de trabajo positivo cuando estoy teletrabajando (R5)
6. Mi supervisor/a o jefatura directa mantiene contacto estrecho y frecuente conmigo mientras estoy teletrabajando (R6)
7. Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa se preocupa por desarrollar una relación interpersonal individual conmigo, que no está enfocada solamente en lo laboral sino también en lo personal (R7)
8. Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa reconoce mi desempeño y mis logros cuando corresponde (R8)
9. Mi supervisor/a o jefatura directa demuestra preocupación por mi bienestar cuando estoy teletrabajando (R9)
10. En caso de necesitarlo, mi supervisor/a o jefatura directa me entrega apoyo para desarrollar mis tareas laborales cuando estoy teletrabajando (R10)
11. Mi supervisor/a o jefatura directa aborda mis necesidades socioemocionales cuando estoy teletrabajando (R11)
12. Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa tiene un estilo de supervisión que está más enfocado en los resultados de mi trabajo que en los procesos a través de los cuales desarrollo ese trabajo (T1)
13. Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa enfoca la supervisión en el intercambio de información por sobre el control de mis procesos de trabajo (T2)
14. Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa establece claramente expectativas, roles, metas, tareas y responsabilidades laborales (T3)
15. Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa es claro/a al comunicarse, y evita mensajes que podrían resultar ambiguos (T4)

16. Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa me entrega la información relevante y de contexto necesaria para realizar mis tareas laborales (T5)
17. Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa me mantiene informado/a sobre el estado del trabajo del resto de mis compañeros/as (T6)
18. Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa utiliza la herramienta de comunicación correcta para cada contacto, de acuerdo con las necesidades y los objetivos de tal contacto (T7)
19. Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa guía la coordinación de tareas (T8)
20. Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa me entrega retroalimentación de manera oportuna respecto a cómo estoy haciendo mi trabajo (T9)
21. Cuando estoy teletrabajando, mi supervisor/a o jefatura directa me entrega retroalimentación significativa que me ayuda a hacer mejor mi trabajo (T10)

Anexo 3. Instrumento: Frecuencia de teletrabajo (elaboración propia)

<p>Tu sistema de jornada de teletrabajo actual es:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Híbrido, por días (por ejemplo, teletrabajo 2 días y trabajo presencial 3 días a la semana)b) Híbrido, por semanas (por ejemplo, en el mes, alterno semanas presenciales con semanas de teletrabajo)c) Teletrabajo a tiempo completo (todos los días de la semana, todas las semanas del mes)d) Otro sistema
Sistema híbrido por días
<p>En el último mes ¿cuánto días a la semana has teletrabajado en promedio?</p> <ul style="list-style-type: none">a) 1 día a la semanab) 2 días a la semanac) 3 días a la semanad) 4 días a la semanae) 5 días a la semanaf) 6 días a la semanag) 7 días a la semana <p>¿Qué tan conforme te encuentras con tu modalidad de trabajo actual?</p> <ul style="list-style-type: none">a) 1 (poco conforme)b) 2c) 3

d) 4

e) 5 (muy conforme)

Si pudieras elegir tu modalidad de trabajo, preferirías

a) Teletrabajo a tiempo completo (todos los días de la semana, todas las semanas del mes)

b) Seguir con mi modalidad actual: Híbrido, por días (por ejemplo, teletrabajo 2 días y trabajo presencial 3 días a la semana)

c) Híbrido, por semanas (por ejemplo, en el mes, alterno semanas presenciales con semanas de teletrabajo)

d) Trabajo presencial a tiempo completo

Sistema híbrido por semanas

En el último mes ¿cuántas semanas has teletrabajado aproximadamente?

a) 1 semana al mes

b) 2 semanas al mes

c) 3 semanas al mes

¿Qué tan conforme te encuentras con tu modalidad de trabajo actual?

a) 1 (poco conforme)

b) 2

c) 3

d) 4

e) 5 (muy conforme)

Si pudieras elegir tu modalidad de trabajo, preferirías

- a) Teletrabajo a tiempo completo (todos los días de la semana, todas las semanas del mes)
- b) Híbrido, por días (por ejemplo, teletrabajo 2 días y trabajo presencial 3 días a la semana)
- c) Seguir con mi modalidad actual: Híbrido, por semanas (por ejemplo, en el mes, alterno semanas presenciales con semanas de teletrabajo)
- d) Trabajo presencial a tiempo completo

Sistema teletrabajo a tiempo completo

¿Qué tan conforme te encuentras con tu modalidad de trabajo actual?

- a) 1 (poco conforme)
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5 (muy conforme)

Si pudieras elegir tu modalidad de trabajo, preferirías

- a) Seguir con mi modalidad actual: Teletrabajo a tiempo completo (todos los días de la semana, todas las semanas del mes)
- b) Híbrido, por días (por ejemplo, teletrabajo 2 días y trabajo presencial 3 días a la semana)
- c) Híbrido, por semanas (por ejemplo, en el mes, alterno semanas presenciales con semanas de teletrabajo)
- d) Trabajo presencial a tiempo completo

Otro sistema

¿En qué consiste tu sistema de jornada de teletrabajo actual?

En el último mes ¿cuántos días has teletrabajado aproximadamente?

¿Qué tan conforme te encuentras con tu modalidad de trabajo actual?

- a) 1 (poco conforme)
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5 (muy conforme)

Si pudieras elegir tu modalidad de trabajo, preferirías

- a) Teletrabajo a tiempo completo (todos los días de la semana, todas las semanas del mes)
- b) Híbrido, por días (por ejemplo, teletrabajo 2 días y trabajo presencial 3 días a la semana)
- c) Híbrido, por semanas (por ejemplo, en el mes, alterno semanas presenciales con semanas de teletrabajo)
- d) Trabajo presencial a tiempo completo
- e) Seguir con mi modalidad de teletrabajo actual

Anexo 4. Instrumento: Condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo (elaboración propia)

Condiciones en las que se desarrolla el teletrabajo				
<i>Las siguientes preguntas refieren a las condiciones en las que teletrabajas. Por favor, lee cuidadosamente cada afirmación y decide qué tan de acuerdo estás con ella, conforme a la siguiente escala de respuesta</i>				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5
1. Cuento con las tecnologías adecuadas para cumplir con mis tareas y responsabilidades laborales en teletrabajo (ej., herramientas de videoconferencia, mensajería instantánea, computador, celular, conexión estable a internet, servicios de nube, etc)				
2. Tengo acceso remoto a redes y datos necesarios para llevar a cabo mi trabajo cuando teletrabajo				
3. Cuento con un espacio físico libre de distracciones para llevar a cabo mi trabajo cuando teletrabajo				
4. Cuento con un espacio físico seguro para llevar a cabo mi trabajo cuando teletrabajo				
5. Cuento con un espacio físico ergonómico (que se adapta a las características fisiológicas y anatómicas del usuario) para llevar a cabo mi trabajo cuando teletrabajo. Por ejemplo, una silla y mesa de escritorio que me permiten mantener una postura adecuada, pantalla con filtro anti-reflejo, espacio de trabajo iluminado, entre otros.				

6. Mientras teletrabajo, debo cumplir con responsabilidades de cuidado (por ejemplo, cuidar niños u otras personas) además de mis responsabilidades laborales

Anexo 5. Instrumento: Autodisciplina (adaptación de la escala de autodisciplina de Hagger et al., 2018)

Autodisciplina						
<i>Las siguientes preguntas refieren a tu nivel de autodisciplina. Por favor, lee cuidadosamente cada afirmación y decide qué tan de acuerdo estás con ella, conforme a la siguiente escala de respuesta</i>						
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
1. Cumpló con los plazos y planes de trabajo establecidos						
2. Terminó lo que empieza						
3. Me distraigo fácilmente, posponiendo la realización de mis tareas y responsabilidades laborales.						
4. Me cuesta comenzar a trabajar						

Anexo 6. Instrumento: Otras variables (elaboración propia)

Otras variables
¿Qué edad tienes?
¿Con qué genero te identificas?
a) Femenino
b) Masculino
c) Otro
¿Cuánto tiempo llevas trabajando en tu actual cargo o puesto de trabajo?
a) Menos de 1 año
b) Entre 1 a 5 años
c) Más de 5 años
Respecto a tu jornada de trabajo actual, trabajas
a) Menos de media jornada
b) Media jornada
c) Aproximadamente $\frac{3}{4}$ de jornada
d) Jornada laboral completa
¿Cuántas personas forman parte de la organización en la que actualmente trabajas?
a) Entre 1 y 9 trabajadores/as
b) Entre 10 y 49 trabajadores/as
c) Entre 50 y 199 trabajadores/as

d) Entre 50 y 199 trabajadores/as

¿A qué rubro económico pertenece la organización en la cual trabajas?

- a) Agricultura, ganadería, caza o silvicultura
- b) Pesca
- c) Explotación de minas y canteras
- d) Industrias manufactureras
- e) Suministro de electricidad, gas o agua
- f) Construcción
- g) Comercio al por mayor y menor
- h) Hoteles y restaurantes
- i) Transporte
- j) Almacenamiento
- k) Comunicaciones
- l) Intermediación financiera
- m) Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler
- n) Administración pública y defensa
- o) Enseñanza
- p) Servicios sociales y de salud

¿Eres un trabajador externo o tercerizado?

- a) Sí
- b) No

- c) No lo sé

¿Cuál es el género de tu supervisor/a o jefatura directa?

- a) Femenino
- b) Masculino
- c) Otro

Respecto al rol de tu supervisor/a o jefatura directa en la realización de tus tareas y responsabilidades laborales, tu trabajo

- a) Requiere de una supervisión muy cercana por parte de tu jefatura directa para poder cumplir con tus tareas y responsabilidades laborales
- b) Requiere de una supervisión parcial por parte de tu jefatura directa para poder cumplir con tus tareas y responsabilidades laborales
- c) Requiere de muy poca supervisión por parte de tu jefatura directa para poder cumplir con tus tareas y responsabilidades laborales
- d) No requiere de supervisión por parte de tu jefatura directa para poder cumplir con tus tareas y responsabilidades laborales

Anexo 7. Tablas adicionales

Tabla 8

Media, desviación estándar y correlaciones entre engagement, conductas de supervisores, y sus respectivas dimensiones

Variable	Media	DE	1	2	3	4	5	6	7
1. <i>Engagement</i>	4,44	0,98	1						
2. Absorción	4,4	1,03	0,91**	1					
3. Vigor	4,32	1,05	0,96**	0,82**	1				
4. Dedicación	4,62	1,04	0,94**	0,78**	0,89**	1			
5. Conductas de supervisores/as	4,5	1,09	0,54**	0,47**	0,53**	0,53**	1		
6. Conductas enfocadas en la relación	4,55	1,19	0,49**	0,42**	0,49**	0,46**	0,98**	1	
7. Conductas enfocadas en la tarea	4,45	1,05	0,58**	0,5**	0,55*	0,58**	0,97**	0,89**	1

*N= 107, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$*

Tabla 9

Análisis correlacional conductas de supervisores/as que son clave en contextos de teletrabajo

	Media	DE	<i>Engagement</i>	Vigor	Absorción	Dedicación
<i>Engagement</i>	4,44	0,98	1			
Vigor	4,32	1,05	0,96**	1		
Absorción	4,4	1,03	0,91**	0,82**	1	
Dedicación	4,62	1,04	0,94**	0,889**	0,78**	1
R1	4,74	1,44	0,49**	0,47**	0,42**	0,49**
R2	4,68	1,37	0,48**	0,47**	0,43**	0,44**
R3	4,47	1,46	0,34**	0,34*	0,34**	0,28**
R4	4,55	1,47	0,44**	0,45**	0,37**	0,43**
R5	4,8	1,39	0,45**	0,47**	0,37**	0,41**
R6	4,5	1,38	0,43**	0,45**	0,32**	0,42**
R7	4,17	1,57	0,3**	0,31**	0,23*	0,3**
R8	4,76	1,31	0,43**	0,43**	0,41**	0,38**
R9	4,64	1,4	0,36**	0,37**	0,31**	0,33**
R10	4,72	1,32	0,47**	0,49**	0,41**	0,43**
R11	4,05	1,66	0,31**	0,3**	0,25*	0,31**

T1	4,26	1,43	0,36**	0,35**	0,37**	0,3**
T2	4,35	1,33	0,41**	0,4**	0,37**	0,39**
T3	4,65	1,35	0,52**	0,5**	0,44**	0,53**
T4	4,61	1,37	0,45**	0,41**	0,39**	0,47**
T5	4,7	1,24	0,52**	0,49**	0,47**	0,5**
T6	4,05	1,48	0,39**	0,4**	0,32**	0,39**
T7	4,77	1,28	0,55**	0,51**	0,52**	0,5**
T8	4,33	1,34	0,38**	0,34**	0,32**	0,42**
T9	4,36	1,44	0,44**	0,41**	0,34**	0,48**
T10	4,42	1,43	0,43**	0,4**	0,34**	0,48**

*N= 107, *p<0,05, **p<0,01*